



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ρόλος και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού marketing στην  
ικανοποίηση των εργαζομένων σε εταιρείες κλάδου FMCG**

***Αναστασία Δ. Σταθάκη***

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Α. Δριχούτης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

**Ε. Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ**

**Φ.Νταλιανης, Επίκ. Καθηγητής Παν. Πειραιά**

Αθήνα 2018



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ρόλος και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού marketing στην  
ικανοποίηση των εργαζομένων σε εταιρείες κλάδου FMCG**

***Αναστασία Δ. Σταθάκη***

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ρόλος και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού marketing στην  
ικανοποίηση των εργαζομένων σε εταιρείες κλάδου FMCG**

**Αναστασία Δ. Σταθάκη**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Α. Δριχούτης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**  
Ε. Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ  
Φ.Νταλιανής, Επίκ. Καθηγητής Παν. Πειραιά

*Στους υπέροχους γονείς μου  
για την αμέριστη στήριξη και συμπαράσταση  
στη διάρκεια των σπουδών μου  
&  
Στον Αναστάσιο Δημητρίου Σταθάκη*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους οι οποίοι, με το δικό τους τρόπο ο καθένας, συνέβαλλαν στην υλοποίηση αυτής της εργασίας.

Κατ' αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον διδάκτορα κ. Κωνσταντίνο Λιονάκη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Τη συμφοιτήτρια μου, Κοντούλη Ελένη για την επαγγελματική επιπέδου συνεργασία αλλά κυρίως για το ευχάριστο κλίμα κατά τη διάρκεια αυτών των δύο ετών.

## Περίληψη

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να ελεγχθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ, αν δηλαδή υπάρχει η φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, κατά πόσο οι άνθρωποι (υφιστάμενοι και προϊστάμενοι) μέσα στις επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αν και κατά πόσο το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται με την ικανοποίηση και με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Για τη διερεύνηση του θέματος θεωρήθηκε αναγκαίο στην αρχή να γίνει ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι βασικές έννοιες που θα αναπτυχθούν στην εργασία. Στη συνέχεια για να εξασφαλιστεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων που αφορούν τα εν λόγω θέματα, επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίων σε εταιρείες του κλάδου FMCG.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως στις επιχειρήσεις δεν εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του το μείγμα εσωτερικού μάρκετινγκ, μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων συγκέντρωσε ο τομέας ερωτήσεων που αναφέρεται στην πληροφόρηση της επιχείρησης για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ το χαμηλότερο στον τομέα ερωτήσεων που αναφέρεται στην ύπαρξη τμηματοποίησης στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή της νομοθεσίας και η αναζήτηση πληροφοριών για τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση, είναι δύο τομείς που συγκέντρωσαν μεγάλο αριθμό θετικών απαντήσεων και συνεισφέρουν θετικά στην ύπαρξη ικανοποίησης του προσωπικού. Περαιτέρω αξίζει να αναφερθεί η ύπαρξη πολλών θετικών απαντήσεων στην ερώτηση που αναφέρεται στην ύπαρξη κατανόησης της Διοίκησης σε θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και στην ικανοποίησή τους από τη θέση εργασίας που κατέχουν.

Λέξεις κλειδιά: ικανοποίηση εργασίας, εσωτερικό μάρκετινγκ, κουλτούρα επιχείρησης

## ABSTRACT

The purpose of the present paper is to investigate if FMCG companies, apply internal marketing in their procedures. Also, it is important to investigate if there is the philosophy of internal customer and to what extent the employees are satisfied from their job, and be measured the association between internal marketing with employee satisfaction and the general culture of the company.

For the better investigation of the paper an international review was made in order to clarify the main concepts and definitions mentioned in the paper. Continuously, to collect all the information which are necessary to analyze the subject of this paper, questionnaires were sent to FMCG companies.

The results are showed that in the companies, the internal marketing does not apply in its whole range. Biggest percentage of positive answers there is in the questions which refer to the company's information on the conditions where are in the labor market whereas the lowest percentage there is in the area of queries referring to the existence of segmentation of the company.

The implementation of legislation and search for information about the jobs that there are available in the company, gathered a large number of positive responses and contribute positively to staff satisfaction. Furthermore ,it is important to note that , the existence of many of positive answers to the question of an understanding of the administration on matters that concern employees and their satisfaction from their job in the company.

Keywords: job satisfaction , internal marketing, company culture

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1.....	12
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας- Αρθρογραφίας .....	12
1.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ .....	12
1.1.1 Η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ .....	12
1.1.2 Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά και οι διαστάσεις του .....	18
1.3 Το μείγμα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ .....	23
1.1.4 Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ .....	29
1.2 Οφέλη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο εσωτερικό μιας εταιρείας.....	31
1.2.3 Δια-τμηματικές σχέσεις .....	32
1.2.4 Σύνδεση Εσωτερικού – Εξωτερικού μάρκετινγκ.....	33
Κεφάλαιο 2.....	37
Ικανοποίηση από την εργασία και Οργανωσιακή δέσμευση.....	32
2.1 Ικανοποίηση από την εργασία .....	32
2.2 Οργανωσιακή δέσμευση .....	40
Κεφάλαιο 3.....	38
Μεθοδολογία της Έρευνας .....	38
3.1 Ορισμός του Προβλήματος.....	38
3.2 Συλλογή δείγματος.....	38
3.3 Εργαλείο μέτρησης και Δημιουργία κλιμάκων.....	39
3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης.....	42
3.5 Αξιοπιστία των κλιμάκων .....	48
Κεφάλαιο 4.....	49
Στατιστική Ανάλυση - Αποτελέσματα.....	49
4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων .....	44
4.2. Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ .....	45
4.3. Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.....	52
4.4. Συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία..	56
4.5. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης	



ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων. ....	57
4.6. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο .....	58
4.7. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας .....	58
4.8 Επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση των εργαζομένων (regression) .....	59
Κεφάλαιο 5.....	63
Συμπεράσματα - Προτάσεις - Περιορισμοί.....	63
5.1 Ευρήματα - Συζήτηση.....	63
5.2 Συμπεράσματα .....	66
Βιβλιογραφία .....	63
Παράρτημα Α.....	72
Παράρτημα Β.....	73

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's α για τις κλίμακες εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία. ....	48
Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (N=120). ....	49
Πίνακας 3: Απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήσεις σχετικά με το management στο εσωτερικό της εταιρείας/οργανισμού που εργάζονται (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα).....	50
Πίνακας 4: Απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήσεις σχετικά την ικανοποίηση από την εργασία τους (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα).....	54
Πίνακας 5: Συντελεστές συσχέτισης Spearman's ρ (p-value) μεταξύ των κλιμάκων εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία .....	57
Πίνακας 6: Αποτελέσματα του Mann-Whitney U test για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα με το φύλο του εργαζομένου.....	57
Πίνακας 7: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis test για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζομένου.....	58
Πίνακας 8: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis test για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα τα έτη εργασίας των εργαζομένων .....	59
Πίνακας 9: Αποτελέσματα μονοπαραγοντικών αναλύσεων γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους.....	61
Πίνακας 10: Αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση. Έγινε χρήση της μεθόδου stepwise για την επιλογή των μεταβλητών. ....	62

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τη συνολική τους εργασία (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένος-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένος).....	52
Διάγραμμα 2. Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις πολιτικές της εταιρείας (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένος-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένος).....	53
Διάγραμμα 3: Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ευκαιρίες εξέλιξης (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένος-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένος).....	53

## Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ στα πλαίσια των υπηρεσιών είναι ένα θέμα που προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον καθώς εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό ο ανθρώπινος παράγοντας. Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων φαίνονται τη στιγμή της αλήθειας (κατά τη διάδραση μεταξύ εργαζόμενου πρώτης γραμμής και πελάτη), κατά πόσο, δηλαδή, ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος και ευχαριστημένος από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου της πρώτης γραμμής. Στο σημείο αυτό έρχεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ το οποίο, από την πλευρά της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα με τη χρήση εργαλείων και τεχνικών του μάρκετινγκ.

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με κύριο χαρακτηριστικό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, υπάρχει η ανάγκη για καλύτερο συντονισμό των προσπαθειών των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και των άλλων επιχειρήσεων. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση για την απόκτηση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, καθίσταται αναγκαία.

Στην πραγματικότητα αυτός είναι και ο στόχος της έρευνας. Αυτό που επιδιώκεται είναι να ελεγχθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ, αν δηλαδή υπάρχει η φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, κατά πόσο οι άνθρωποι (υφιστάμενοι και προϊστάμενοι) μέσα στις επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αν και κατά πόσο το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται με την ικανοποίηση και με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Μερικά στοιχεία για τον υπό εξέταση κλάδο που απεικονίζουν την σημαντικότητά του θα αναφερθούν στο σημείο αυτό. Ο κλάδος του εμπορίου Fast Moving Consumer Goods (FMCG) έχει μεγάλη σημασία για την εθνική οικονομία. Από το σύνολο των τομέων που απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας των προϊόντων του, παραγωγή – μεταποίηση, χονδρεμπόριο, και λιανεμπόριο, εκτιμάται πως το 2011, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, πραγματοποιήθηκαν

συνολικές πωλήσεις περί τα 55 δις. ευρώ, με αντίστοιχα σημαντικά έσοδα για τα δημόσια ταμεία. Όπως επισημαίνει η μελέτη του ΙΕΛΚΑ (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών) η ιδιαιτερότητα των FMCG είναι ότι πρόκειται για προϊόντα που πωλούνται ταχέως και σε χαμηλά κόστη, σε αντίθεση με τα διαρκή αγαθά (πχ. οικιακές συσκευές) τα οποία αντικαθίστανται κάθε μερικά χρόνια. Επίσης, ο κλάδος αποτελεί σημαντικό καταλύτη απασχόλησης για την Ελλάδα, με πάνω από 345 χιλιάδες άμεσα εργαζόμενους και 200 χιλιάδες έμμεσα απασχολούμενους, αντιπροσωπεύοντας το 13,4% του συνόλου της χώρας και το 16,6% του ιδιωτικού τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, για τη διερεύνηση του θέματος θεωρήθηκε αναγκαίο στην αρχή να γίνει ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι βασικές έννοιες που θα αναπτυχθούν στην εργασία. Στη συνέχεια για να εξασφαλιστεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων που αφορούν τα εν λόγω θέματα, επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίων σε εταιρείες του κλάδου FMCG.

# Κεφάλαιο 1

## Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας- Αρθρογραφίας

### 1.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ

#### 1.1.1 Η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Από το 1976, λόγω της ασυνέπειας στην παροχή υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ προτάθηκε από τον Berry, σαν λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Ένας από τους λόγους που η συγκεκριμένη λύση άργησε να υιοθετηθεί, ήταν το γεγονός ότι δεν υπήρχε ένα δομημένο πλαίσιο της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ. Με τον καιρό, βέβαια, αναπτύχθηκαν πολλές παραλλαγές του όρου του εσωτερικού μάρκετινγκ από πολλούς ακαδημαϊκούς.

Οι Sasser και Arbeit (1976) υποστηρίζουν ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται με λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς όλες οι προσπάθειες για εσωτερικό μάρκετινγκ γίνονται μέσω της πρόσληψης, εκπαίδευσης, παρακίνησης και διατήρησης των (service – oriented) εργαζομένων.

Το 1981 εμφανίστηκαν δύο ξεχωριστές μελέτες (Grönroos, Berry) που εστιάζουν στον αντίκτυπο του εσωτερικού μάρκετινγκ πάνω στο στρατηγικό μάρκετινγκ. Από τη μεριά του ο Grönroos, έδωσε έμφαση στις εσωτερικές επικοινωνίες και στο συμπεριφορικό μάνατζμεντ, ως στρατηγικές διαχείρισης μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στον πελάτη. Περιέγραψε το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν μια ολιστική διαδικασία με στόχο την ενοποίηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης καθορίστηκε το πλαίσιο για το εσωτερικό μάρκετινγκ ως εξής: *“Το εσωτερικό μάρκετινγκ ξεκινάει από την πεποίθηση ότι, οι εργαζόμενοι είναι η πρωταρχική εσωτερική αγορά για τους οργανισμούς. Εάν τα αγαθά, οι υπηρεσίες και οι εκστρατείες μάρκετινγκ δεν μπορούν να κατευθυνθούν και στο εσωτερικό τμήμα-στόχο (target group), τότε και το μάρκετινγκ στον εξωτερικό πελάτη δεν αναμένεται να είναι*

επιτυχημένο”. Ο Berry από τη μεριά του εστιάζει στις εσωτερικές αγορές και τον δικό τους αντίκτυπο πάνω στη δομή των οργανισμών.

Σύμφωνα με τον Day και Wensley (1983), οι εργαζόμενοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού. Αυτή η αντίληψη του εσωτερικού μάρκετινγκ υπονοεί ότι, μέσω του εσωτερικού μάρκετινγκ οι οργανισμοί προσφέρουν στους εργαζομένους τους προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, καθώς συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να θεωρηθούν η εργασία, η στάση, οι συμπεριφορές, οι νόρμες ή αξίες ενός οργανισμού (Quester and Kelly, 1999).

Το 1987 ο Compton προχώρησε σε μία εκτενή μελέτη του εσωτερικού μάρκετινγκ, αναγνωρίζοντας μερικούς στόχους του. Αυτοί είναι:

- να βοηθήσει τους εργαζομένους να καταλάβουν και να αποδεχτούν την σημαντικότητα της απόδοσής τους στις συνδιαλλαγές τους με τους πελάτες,
- να βοηθήσει τους εργαζόμενους να καταλάβουν και να αποδεχτούν την ευθύνη τους για ποιοτική απόδοση στις εσωτερικές τους συνδιαλλαγές μέσα στον οργανισμό,
- να βοηθήσει τους εργαζομένους να καταλάβουν και να αποδεχτούν το όραμα, την αποστολή, τους στόχους, τα συστήματα και τις εξωτερικές καμπάνιες του οργανισμού,
- να παρακινεί συνεχώς τους εργαζομένους και να τους πληροφορεί για ό,τι καινούριο συμβαίνει μέσα στον οργανισμό, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα αυτού,
- να προσελκύει, εκπαιδεύει και διατηρεί τους κατάλληλους εργαζομένους για κάθε θέση.

Το 1990 ο Grönroos υποστήριξε ότι, ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να παρακινεί τους εργαζομένους στην κατανόηση του πνεύματος και της έννοιας της υπηρεσίας και στην απόδοση μέσα από τον προσανατολισμό στον πελάτη, χρησιμοποιώντας εσωτερικά μια ποικιλία από παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να καθοριστεί σαν ένα ενδο-επιχειρησιακό μάρκετινγκ

αγαθών και υπηρεσιών, με στόχο την προαγωγή του πελατοκεντρικού αισθήματος στους εργαζομένους και την παρακίνηση τους, ώστε να βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών μέσω της αλληλεπίδρασης μαζί τους.

Σύμφωνα με τον Cahill, το 1995, το εσωτερικό μάρκετινγκ ορίζεται ως μία επικοινωνιακή διαδικασία που αναπτύσσει την πελατοκεντρική κουλτούρα μέσα στον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις, πρέπει να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους σαν συνεργάτες. Ιδανικά, το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να είναι μία διαδικασία δύο κατευθύνσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία πρέπει να ξεκινάει μία διαδικασία συμμετοχής όλων στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας την έννοια της ομαδικής εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Το 1995 οι Gilmore και Carson αναγνώρισαν τις κάτωθι εσωτερικές ενέργειες μάρκετινγκ:

- την συγχώνευση εσωτερικών κι εξωτερικών στρατηγικών μάρκετινγκ
- την εφαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ στους εσωτερικούς πελάτες
- την ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις όταν αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.

Ο Payne το 1998 υποστηρίζει ότι, οι τεχνικές εξωτερικού μάρκετινγκ όπως έρευνα, τμηματοποίηση, μείγμα μάρκετινγκ και ενέργειες μάρκετινγκ πρέπει να χρησιμοποιούνται κι όταν δομείται ένα πλάνο εσωτερικού μάρκετινγκ.

Το 1999 οι Wasmer και Brunner αναφέρουν ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία συμπεριφορική προσέγγιση που στοχεύει στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και υλοποιείται μέσα από μια εσωτερική έρευνα και επικοινωνιακή διαδικασία.

Οι Rafiq & Ahmed, το 2000, υποστηρίζουν ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια ολιστική προσέγγιση, που στοχεύει σε όλους τους εργαζομένους, στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Επίσης, είναι ο τρόπος ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η εσωτερική δια

τμηματική συνεργασία. Οι ίδιοι αναφέρουν επίσης το 2003, ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα πλαίσιο κουλτούρας κι ένα “όργανο” για να επιτευχθεί στρατηγική ευθυγράμμιση μέσω της διαχείρισης των εσωτερικών σχέσεων και επικοινωνιών.

Το 2003 ο Ballantyne βλέπει το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν έναν μηχανισμό που αποφέρει την ανανέωση της γνώσης, επηρεάζοντας τις διεργασίες και λειτουργίες παροχής υπηρεσιών, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τον ανασχεδιασμό τους, μέσα από τη χρήση δεδομένων, τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο κι από το εξωτερικό.

Το 2004 ο Lings αναφέρει ότι, ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά (Internal Market Orientation) είναι μια εταιρική φιλοσοφία και συνεισφέρει στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης. Οι τρεις βασικές διαστάσεις του είναι, η έρευνα εσωτερικής αγοράς, η επικοινωνία και η απόκριση.

Το 2005 ο Lings μαζί με τον Greenley, περιγράφουν το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν μία συμπεριφορική-οργανωσιακή προσέγγιση, που χρησιμοποιείται εναλλάξ με τον όρο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά, για να δείξει την προσπάθεια βελτίωσης του εσωτερικού κλίματος σε έναν οργανισμό, απευθυνόμενο στους εργαζομένους πρώτης γραμμής.

Το 2006 οι Kotler & Armstrong, περιέγραψαν το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν μία διαδικασία μάρκετινγκ ενός οργανισμού υπηρεσιών, που εκπαιδεύει και παρακινεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους πρώτης γραμμής, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό τους στηρίζουν, ώστε να δουλεύουν ομαδικά και να παρέχουν ικανοποίηση στον εξωτερικό πελάτη.

Το 2012 οι Kamswari & Raiyalakshmi, ορίζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ ως την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο εσωτερικό ενός οργανισμού, με σκοπό να αυξήσει τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των εργαζομένων.

Το 2013 οι Qayum & Sahaf, υποστηρίζουν ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθάει ώστε να θεωρούνται οι εργαζόμενοι ως εσωτερικοί πελάτες και οι θέσεις



εργασίας ως εσωτερικά προϊόντα, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, επικοινωνώντας κι ευθυγραμμίζοντας ταυτόχρονα τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Στις θέσεις και τους ορισμούς που προηγήθηκαν διακρίνεται πως η ανάπτυξη της έννοιας του μάρκετινγκ τα προηγούμενα χρόνια, πέρασε ουσιαστικά από τρεις φάσεις. Ξεκινώντας από τις θέσεις του Berry που θέλει το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal Marketing) να αποτελεί μία στρατηγική και ένα πρόγραμμα που βασίζεται στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους, την ανάπτυξη του δυναμικού, την παροχή κινήτρων και την ανταμοιβή όσων προσφέρουν, στοχεύοντας στην παροχή άριστων υπηρεσιών στους πελάτες (Berry et al.,1976), φτάνοντας μέχρι τις θέσεις των Qayum & Sahaf (2013) που θέλουν το εσωτερικό μάρκετινγκ να επιφέρει αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, να ενισχύει την ικανότητα εξυπηρέτησης των πελατών, ρυθμίζοντας τις εσωτερικές σχέσεις μέσω της βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας, αλλά και ως ένα όργανο επίτευξης στρατηγικής ευθυγράμμισης με τους στόχους της επιχείρησης. Οι τρεις φάσεις είναι:

**✓ Φάση 1 - Παρακίνηση των εργαζομένων και ικανοποίηση από την εργασία:**

Επειδή υπήρχε η άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την ασυνέπεια της παροχής υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ εστιάζει πάνω τους. Για αυτό μπορεί να ειπωθεί ότι οι οργανισμοί που προσπαθούν να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες τους πρέπει να δώσουν έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Το 1976 οι Sasser και Arbeit υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι η πιο σημαντική αγορά για έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί πρέπει να βλέπουν τους εργαζομένους τους ως εσωτερικούς πελάτες και την εργασία τους ως προϊόν και υπηρεσία. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να αυξηθούν τα επίπεδα ικανοποίησής τους, οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν την ίδια φροντίδα στις θέσεις εργασίας που παρέχουν και στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους εξωτερικούς πελάτες. Στον κλάδο των υπηρεσιών, οι πελάτες αγοράζουν εργασία ή

ενέργειες, για αυτό και η προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων που έχουν πελατοκεντρική συνείδηση έχει ιδιαίτερη σημασία, και κυρίως όταν οι

υπηρεσίες είναι η μόνη πηγή διαφοροποίησης ενός οργανισμού από τους ανταγωνιστές του.

✓ **Φύση 2 – Πελατοκεντρική συνείδηση**

Ο Grönroos (1990) δήλωσε ότι, εάν αναμένεται από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής να συμμετέχουν στο μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης (interactive marketing), είναι σημαντικό να έχουν επιλεγθεί με βάση την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των πελατών. Μια θετική αλληλεπίδραση πωλητή - αγοραστή οδηγεί αρχικά στην αγορά, μετά στην επανάληψη της αγοράς και τέλος στην πιστότητα του πελάτη (customer loyalty). Οι αποδοτικές υπηρεσίες στον πελάτη εξαρτώνται από την αποδοτική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής και τους υποστηρικτικούς εργαζόμενους (back office). Ο George το 1990 υποστήριξε ότι, οι εργαζόμενοι είναι πολύ περισσότερο παρακινημένοι κι ενθουσιώδεις για πελατοκεντρική προσέγγιση, εάν ο οργανισμός ακολουθεί μια κουλτούρα, όπου οι ενέργειες μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται και στο εσωτερικό του οργανισμού.

✓ **Φύση 3 – Υλοποίηση στρατηγικής και διοίκηση αλλαγών**

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της διαδικασίας του μάνατζμεντ για ενοποίηση των διαφόρων λειτουργιών ενός οργανισμού. Επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το 1992 οι Glassmann και McAfee ενίσχυσαν την συγκεκριμένη αντίληψη με την πρότασή τους ότι, το εσωτερικό μάρκετινγκ ενοποιεί το ρόλο του μάρκετινγκ με το ρόλο των ανθρώπινων πόρων, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων αποτελούν πόρους της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Για αυτό το λόγο, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα εργαλείο υλοποίησης των οργανωσιακών στρατηγικών, μείωσης των ενδοτμηματικών συγκρούσεων, επίτευξης καλύτερης εσωτερικής επικοινωνίας και αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

Επειδή οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ, οι ενέργειες μάρκετινγκ θα πρέπει να παρέχουν μία ξεκάθαρη κατεύθυνση, δίνοντας έμφαση,

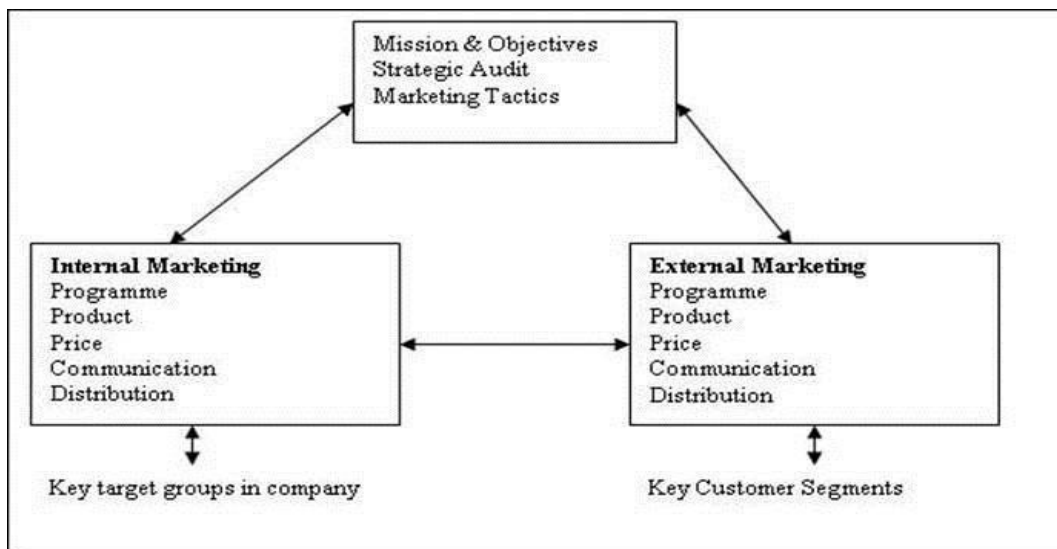
παράλληλα, στη βελτίωση της απόδοσης που αντιλαμβάνονται οι εξωτερικοί πελάτες. Η υψηλή προστιθέμενη αξία στους εξωτερικούς πελάτες μέσα από υψηλά επίπεδα υπηρεσιών, οδηγεί σε ανάπτυξη του οργανισμού και των κερδών του και γι' αυτό το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας βασικός πυλώνας επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 1.1.2 Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά και οι διαστάσεις του

Παρόλο που πλέον υπάρχει εκτεταμένη ακαδημαϊκή μελέτη σχετιζόμενη με το εσωτερικό μάρκετινγκ, λίγοι είναι οι οργανισμοί που το χρησιμοποιούν στην πράξη. Η απουσία ενός απλού ενοποιημένου μοντέλου του εσωτερικού μάρκετινγκ και μέτρησης των ωφελειών που μπορεί να προσφέρει, ίσως είναι ένας από τους λόγους της περιορισμένης χρήσης του. Ένα ακόμα λόγο αποτελεί και το γεγονός ότι, το μάρκετινγκ, σαν ολότητα, είναι κάτι «μπερδεμένο» για τις περισσότερες επιχειρήσεις (Gounaris et al,2004). Γι' αυτό και στις πιο πρόσφατες μελέτες έχει ξεκινήσει να γίνεται λόγος για τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά (internal market orientation).

Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά αποτελεί το σύστημα εκείνο των αξιών που αντανακλάται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και πρακτικές της επιχείρησης. Το σύστημα των αξιών που πρεσβεύει ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά, θέτει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, παράλληλα με την έμφαση που η επιχείρηση δίνει στην ικανοποίηση των πελατών της. Έτσι ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά (IMO) προωθεί την ανάγκη για σχεδιασμό και χτίσιμο επικοινωνιακών σχέσεων των εργαζομένων με την διοίκηση (Rafiq & Ahmed,1993). Η βάση για αυτές τις σχέσεις αποτελεί η δέσμευση της επιχείρησης να προσθέσει αξία στην εσωτερική της αγορά, μέσω της κατανόησης των αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων. Αποτέλεσμα έχει η στρατηγική ανταποκρισιμότητα της επιχείρησης να γίνεται πιο αποδοτική σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται μόνο στην εξωτερική αγορά (Lings,1999; Bansal et al.,2001). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η δημιουργία ενός συμμετρικού προσανατολισμού διατηρώντας μια

ισορροπία ανάμεσα στην εξωτερική και εσωτερική αγορά (Pitt & Foreman,1999) το οποίο παρουσιάζεται στο κάτωθι σχήμα.



Εικόνα 1: Ισορροπία εσωτερικής – εξωτερικής αγοράς (Πηγή: Piercy, N.and Morgan,N.(1991))

Μέσα από την υιοθέτηση του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά, οι στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ γίνονται πιο αποτελεσματικές. Αυτό ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην εξωτερική αγορά (Grönroos, 1983; Ahmedetal.,2003). Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά βασίζεται σε τρεις διαστάσεις που είναι:

1<sup>η</sup>: Της συνειδητής προσπάθειας της επιχείρησης να κατανοήσει τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρουν – εσωτερική έρευνα αγοράς (Internal Market Intelligence Generation) (Stauss & Schultze,1990). Ο Piercy (1995) και οι Wasmer & Brunner (1991) προτείνουν την τμηματοποίηση (segmentation) της εσωτερικής αγοράς με βάση τις διαφορές στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, με στόχο την καλύτερη αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων. Σημαντικές πληροφορίες για την εσωτερική αγορά αποτελούν οι πληροφορίες που σχετίζονται με τα σημαντικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας, τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και οι πληροφορίες που σχετίζονται με την εξωτερική αγορά, όπως οι

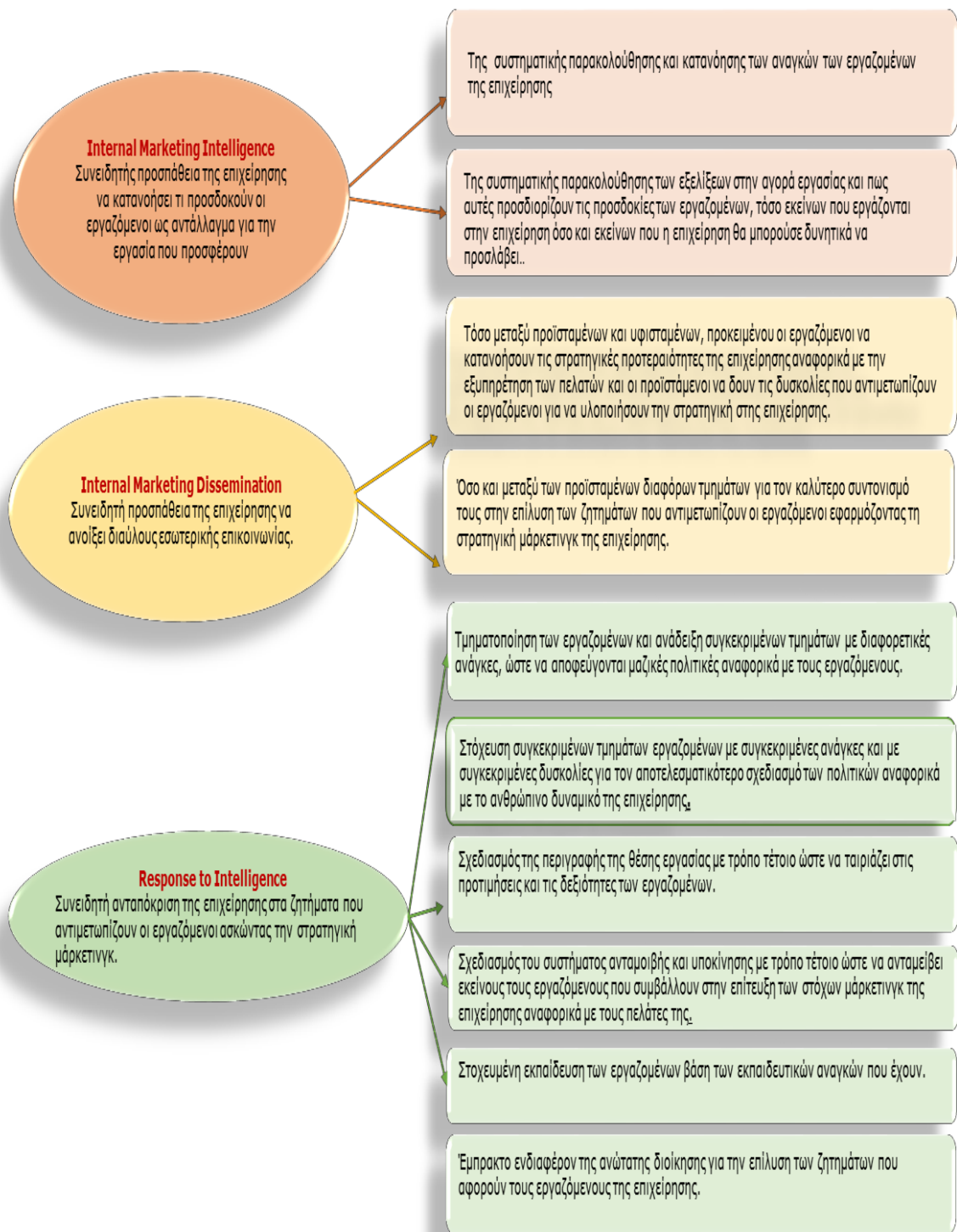
νομοθετικές αλλαγές, οι ενέργειες των ανταγωνιστών και οι συνθήκες εργασίας που παρέχουν οι ίδιοι. Άλλωστε ένας σημαντικός παράγοντας για την συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί ο ανταγωνισμός στην εύρεση ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή το εύρος των επιχειρήσεων που αναζητούν εργαζομένους με τις ίδιες δεξιότητες. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, για αυτό πολλές επιχειρήσεις ψάχνουν εργαζομένους πρώτης γραμμής που έχουν εύκολα μεταβιβάσιμες ικανότητες, οι οποίες δεν σχετίζονται μόνο με μία επιχείρηση ή μόνο με έναν κλάδο. Όλος αυτός ο ανταγωνισμός για εύρεση εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τη γέννηση εσωτερικών μάρκετερς, οι οποίοι θα παρέχουν συγκεκριμένη πληροφόρηση για κάθε θέση εργασίας καθώς και για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

2<sup>η</sup>: Τη συνειδητή προσπάθεια της επιχείρησης να ανοίξει διαύλους εσωτερικής επικοινωνίας (**Internal Intelligence Dissemination**) (Reynoso & Moores, 1996). Πολλοί συγγραφείς αναγνώρισαν την ανάγκη για αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία στα πλαίσια ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι Tansuhaj, Wong και McCullough (1987) τόνισαν ότι, η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι ένα στοιχείο του εσωτερικού μείγματος μάρκετινγκ και ότι, η μαζική επικοινωνία θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες που αφορούν τις στρατηγικές μάρκετινγκ, μέσα από ενημερωτικά φυλλάδια (newsletters) κι άλλους τρόπους. Ο Hurley (1998) υποστηρίζει ότι, η καλή επικοινωνία και ανταποκρισιμότητα από τη διοίκηση στους εργαζομένους διευκόλυνε την άμεση αποδοχή των οργανωσιακών κατευθύνσεων κι αλλαγών. Επίσης, η εσωτερική επικοινωνία βοηθάει παράλληλα και στη διάδοση πληροφοριών και στα πλαίσια του προσανατολισμού στην εξωτερική αγορά. Παρόμοια και στον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά θα πρέπει να διαδίδονται και να επικοινωνούνται οι σχετικές πληροφορίες μέσα σε μια επιχείρηση για να μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς.

3<sup>η</sup>: Τη συνειδητή ανταπόκριση της επιχείρησης στα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ασκώντας την στρατηγική μάρκετινγκ – εσωτερική ανταπόκριση (**ResponsetoInternal-Intelligence**) (Berry & Parasuraman, 1991). Η ανταπόκριση στην εσωτερική αγορά μπορεί να πάρει αρκετές μορφές, όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας (Sasser & Arbeit, 1976) ο σχεδιασμός των χρηματικών αμοιβών και η

διαχείριση των μη χρηματικών αμοιβών (Varey, 1995), καθώς και η παροχή της απαραίτητης εκπαίδευσης στους εργαζομένους με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτεί η θέση εργασίας τους.

**Μοντέλο Μέτρησης προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά:** Ο Γούναρης το 2006 παρουσίασε ένα μοντέλο μέτρησης του βαθμού προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά. Μάλιστα μετά από την αποκωδικοποίηση των ευρημάτων της έρευνας του, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά τόσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ενδυναμωμένοι, ενώ τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα:



Εικόνα 2: Προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά (Πηγή: Γούναρης, Σ., (2012), «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, p.p.169-170)



## 1.3 Το μείγμα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Με βάση τον ορισμό που αναφέρθηκε ανωτέρω η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ αντανάκλα την εφαρμογή του μάρκετινγκ όταν ο αποδέκτης της προσπάθειας μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι ο πελάτης της (Berry,1981). Κατά συνέπεια, όπως ακριβώς υπάρχουν οι πυλώνες της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, το γνωστό «μείγμα μάρκετινγκ», έτσι κατ' αντιστοιχία υπάρχουν οι πυλώνες της στρατηγικής του εσωτερικού μάρκετινγκ ή το εσωτερικό μείγμα μάρκετινγκ. Οι τέσσερις πυλώνες του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι το εσωτερικό προϊόν, η εσωτερική τιμολόγηση, η εσωτερική προώθηση και η εσωτερική διανομή (Varey & Lewis,2000), οι οποίοι αναλύονται κατωτέρω.

### ➤ **Α) Εσωτερικό προϊόν (in tern al product)**

Η στρατολόγηση και η εκπαίδευση καταρτισμένων εργαζομένων προϋποθέτει αρχικά τη δημιουργία θέσεως εργασίας που θα προσελκύει, αναπτύσσει και εμπνέει τους κατάλληλους ανθρώπους (Kale,2007). Ο απώτερος στόχος κάθε εργοδότη θα πρέπει να είναι η προσέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων μέσω της ικανοποίησής τους από την εργασία. Ένας επιτυχημένος οργανισμός πρέπει πρώτα να «πουλάει» τη θέση εργασίας στους εργαζομένους, προτού πουλήσει το προϊόν/υπηρεσία του στους πελάτες του. Οι βασικοί παράμετροι του εσωτερικού προϊόντος είναι:

#### • **Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί μία επένδυση στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό, καθώς η ικανότητα επιβίωσης του εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται επιτυχώς σε ότι τους ανατίθεται, θα πρέπει να τους παρέχονται όλες οι απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης παίζουν καίριο ρόλο στη διατήρηση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

- **Η Ενδυνάμωση (Empowerment)**

Η έννοια της ενδυνάμωσης, αν και αρκετά σύγχρονη, συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ, όπως η ανάθεση καθηκόντων - μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών. Βέβαια, η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα. Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και μάνατζμεντ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους από την εργασία.

Για να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκτιμήσουν τη θέση εργασίας τους, θα πρέπει να λειτουργούν κάτω από ένα καθεστώς αυτονομίας την ώρα που εκτελούν τα καθήκοντά τους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί μια ιδιαίτερη πλευρά του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η ενδυνάμωση ορίζεται σαν μία πρακτική που ενεργοποιεί κάποιο άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε να σκέφτεται, να συμπεριφέρεται, να αναλαμβάνει δράση, να ελέγχει τη δουλειά του και να παίρνει αποφάσεις με αυτονομία (El Samen & Al shurideh, 2012). Μέσα από την εργασιακή ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με μεγαλύτερη ταχύτητα και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η παραγωγικότητα, εμπλουτίζεται η εμπειρία της παροχής υπηρεσιών και βελτιώνεται η συνολική απόδοση. Έτσι, διαφαίνεται ότι, υπάρχει μια πολύ θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

- **Σαφήνεια και ταίριασμα της θέσης εργασίας (Role fit and clarity)**

Η θεωρία του role fit υποστηρίζει ότι, οι εργαζόμενοι επιλέγουν μία εργασία με βάση την προσωπικότητά τους, τα ενδιαφέροντά τους και τις ικανότητές τους. Όταν η θέση εργασίας και η προσωπικότητα του εργαζομένου ταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό, τότε ο εργαζόμενος βιώνει αισθήματα εργασιακής ευημερίας και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Επίσης, η περιγραφή της θέσης εργασίας καθώς και οι προσδοκίες από

αυτή θα πρέπει να επικοινωνούνται ξεκάθαρα στους εργαζομένους. Όταν οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τι αναμένεται από αυτούς, τότε μειώνεται η αβεβαιότητα και δουλεύουν με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

- **Προοπτικές καριέρας (Career advancement)**

Ο όρος καριέρα περιγράφει τις θέσεις απασχόλησης από τις οποίες περνάει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι καριέρες σήμερα, δεν είναι όπως παλιά. Στο παρελθόν προσδιορίζονταν ως μια γραμμική και ανοδική πορεία σε μία ή δύο εταιρείες ή ως μία σταθερή απασχόληση σε ένα επάγγελμα (Sullivan, Garden & Martin,1998). Την σύγχρονη εποχή, είναι πιο πιθανό να οδηγούνται και να επαναπροσδιορίζονται από το άτομο, από καιρό σε καιρό, καθώς το άτομο και το περιβάλλον αλλάζουν.

Οι προοπτικές καριέρας ορίζονται ως το εξελισσόμενο μονοπάτι καριέρας ενός εργαζομένου σε βάθος χρόνου. Ένα ξεκάθαρο μονοπάτι καριέρας (careerpath) μπορεί να διαδραματίσει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων.

- **Εργασιακό κλίμα**

Ως εργασιακό κλίμα θεωρείται η ατμόσφαιρα και οι σχέσεις που ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει στο χώρο εργασίας από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, και τους συναδέλφους του. Το εργασιακό κλίμα περιλαμβάνει επίσης τη διάσταση της επίπτωσης που έχει η κυρίαρχη φιλοσοφία που η επιχείρηση προτάσσει πάνω στην εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζομένου και πώς η κυρίαρχη φιλοσοφία επηρεάζει τον εργαζόμενο στην εκτέλεση των καθηκόντων του (Schneider et al.,2003). Εφαρμόζοντας πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ, η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί συστηματικά τον βαθμό στον οποίο το εργασιακό κλίμα δημιουργεί εντάσεις ή διευκολύνει τους εργαζομένους της στην εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Όπου χρειάζεται παίρνει τις αναγκαίες πρωτοβουλίες, ώστε να διαμορφωθεί ένα εργασιακό κλίμα που θα συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης, ενώ, ταυτόχρονα θα εξυπηρετεί και τους στόχους της επιχείρησης.

➤ **B) Εσωτερική τιμολόγηση (internal price)**

Σύμφωνα με τον Strydom (2004), η εσωτερική τιμολόγηση μπορεί να οριστεί σαν το κόστος που «πληρώνει» ο εργαζόμενος για να εργαστεί σε έναν οργανισμό. Το κόστος που πληρώνει αφορά το εσωτερικό κόστος, δηλαδή το κόστος ευκαιρίας, το ψυχολογικό κόστος, καθώς και το συναισθηματικό κόστος. Όλα αυτά τα κόστη αποτελούν τα συστατικά της εσωτερικής τιμολόγησης. Προσδιορίζονται ως:

- **Κόστος ευκαιρίας (Opportunity cost):** Οι Strydom και Zeithaml πιστεύουν ότι, υπάρχουν δύο είδη κόστους ευκαιρίας. Το πρώτο αναφέρεται στις προοπτικές καριέρας που θα μπορούσε να έχει ο εργαζόμενος σε μια άλλη επιχείρηση, τις οποίες δεν τις σκέφτεται καθόλου καθώς έχει επιλέξει να εργάζεται για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Το δεύτερο έχει να κάνει με τις περιπτώσεις εκείνες που όταν μια επιχείρηση υλοποιεί μια αλλαγή, τότε ο εργαζόμενος πρέπει να ξοδέψει παραπάνω χρόνο για να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα ή στα νέα συστήματα εργασίας, με την ανάλογη μεγαλύτερη προσπάθεια.
- **Ψυχολογικό κόστος (Psychological costs):** Το ψυχολογικό κόστος σχετίζεται με το άγχος του κάθε εργαζόμενου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε burn out (εξάντληση) και σε μη-ικανοποίηση. Αν κάποιος εργαζόμενος δυσκολεύεται να είναι αποδοτικός στη δουλειά του, αυτό θα έχει αρνητικές συνέπειες στην σχέση του με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του.
- **Συναισθηματικό κόστος (Emotional cost and labour):** Ο Karatepe (2011) πιστεύει ότι, οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή αναγκάζονται να συνδιαλέγονται με τους πελάτες στα πλαίσια ενός συναισθηματικού πρίσματος. Απαιτείται από αυτούς, να δείχνουν μεγαλύτερη κατανόηση στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, παραμένοντας ψύχραιμοι όταν αντιμετωπίζουν οξύθυμους πελάτες. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε κατάσταση υψηλής συναισθηματικής έντασης. Αυτό γίνεται, καθώς πολλές φορές στα πλαίσια της εργασίας τους, οι υπάλληλοι πρέπει να

αντιδρούν τελείως διαφορετικά από αυτό που αισθάνονται, να προσποιούνται ή και να κρύβουν τα συναισθήματά τους με αποτέλεσμα κάποιες φορές να οδηγούνται στην κατάθλιψη ή να απομονώνονται. Τα στοιχεία της εσωτερικής τιμολόγησης μπορεί να ελέγχονται μέσα από τους παράγοντες του εσωτερικού προϊόντος, όπως η εκπαίδευση και το ταίριασμα με τη θέση εργασίας. Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, τότε αυτοί δείχνουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, γιατί μέσω της εκπαίδευσης έχουν λάβει όλες τις απαραίτητες γνώσεις, με τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται και τα επίπεδα άγχους που μπορεί να έχουν. Επίσης, το σωστό ταίριασμα εργαζόμενου – θέσης εργασίας δημιουργεί καλύτερη εναρμόνιση με τα πιστεύω, τις αξίες και την συμπεριφορά του εργαζομένου, οδηγώντας τον σε συναισθηματική ενδυνάμωση και μείωση του άγχους.

➤ **Γ ) Εσωτερική επικοινωνία (in tern al p romotion )**

Η εσωτερική επικοινωνία είναι εκείνο το στοιχείο του μείγματος εσωτερικού μάρκετινγκ που αναφέρεται στη χρήση διαφήμισης, προσωπικής πώλησης (face to face presentation) και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με στόχο την ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους του οργανισμού, επηρεάζοντας τους θετικά ως προς τις αξίες του. Επίσης, αποτελεί έναν παράγοντα κλειδί στη δημιουργία κατανόησης και ενσυναίσθησης μεταξύ των εργαζομένων όλων των τμημάτων της οντότητας. Το στοιχείο της εσωτερικής επικοινωνίας μπορεί να συνδράμει θετικά, όταν ο οργανισμός θέλει να προχωρήσει σε μία οργανωσιακή αλλαγή, διότι δίνει τη δυνατότητα της αλληλεπίδρασης της εξωτερικής με την εσωτερική επικοινωνία, δημιουργώντας μια ελεύθερη ροή μηνυμάτων από, προς και μέσα στον οργανισμό (Dunmore, 2005).

Η έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας έχει να κάνει με την ανταλλαγή ιδεών και συναισθημάτων, μέσω της χρήσης συμβόλων όπως γραμμάτων και λέξεων, αναπτύσσοντας μοναδικούς τρόπους επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, αυξάνοντας την ταχύτητα ανταπόκρισης στα οργανωσιακά θέματα. Η επικοινωνία θεωρείται αποδοτική μόνο όταν επιτευχθεί ένα ιδεώδες κοινής αντίληψης. Η εσωτερική

επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα σε έναν οργανισμό, δηλαδή τον ρόλο της ενοποίησης όλων των ιεραρχικών επιπέδων και τμημάτων, κάτι το οποίο εμποτίζει τους εργαζομένους με ένα αίσθημα ιδιοκτησίας (ownership) και εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Τέλος, η εσωτερική επικοινωνία έχει δύο προτεραιότητες:

1. Να χτίσει την εικόνα της επιχείρησης ως εργοδότη, προκειμένου η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας και να προτιμάται από εργαζομένους που έχουν τα προσόντα εκείνα και το γενικότερο προφίλ που η ίδια αναζητά.
2. Να υποστηρίζει τους εργαζομένους στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Το περιεχόμενο της επικοινωνίας αυτής περιλαμβάνει ενημερώσεις και διευκρινήσεις αναφορικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, νέα προϊόντα/υπηρεσίες που η επιχείρηση αναπτύσσει, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες της και πώς η ίδια προωθεί την επίλυσή τους. Τα μέσα για την επικοινωνία αυτής της μορφής μπορεί να είναι είτε εξατομικευμένα, δηλαδή προς συγκεκριμένους εργαζομένους, είτε μαζικά προς όλους τους εργαζομένους.

• **Α ) Ε σ ω τ ε ρ ι κ ή δ ι α ν ο μ ή (internal distribution)**

Η εσωτερική διανομή περιγράφει το πως οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί προμηθευτές, παρέχουν στους εσωτερικούς πελάτες την υπηρεσία που έχουν ανάγκη την στιγμή που την χρειάζονται. Συγκεκριμένα, η διανομή στα πλαίσια του εσωτερικού μάρκετινγκ έχει να κάνει με τις προσπάθειες στελέχωσης του οργανισμού με εκείνους τους εργαζομένους που έχουν το επιθυμητό προφίλ και τις δεξιότητες που ο οργανισμός αναζητά. Στο πλαίσιο αυτό, πολλές επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά με πανεπιστήμια ώστε να προσελκύσουν τους αποφοίτους τους. Η άλλη πτυχή της άμεσης εσωτερικής διανομής, είναι οι προσπάθειες που κάνουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις να βρουν και να προσελκύσουν εργαζομένους, αξιοποιώντας είτε προσωπικές γνωριμίες, είτε φορείς που η δραστηριότητά τους συνδέεται με την αγορά απασχόλησης, όπως για παράδειγμα ο

ΟΑΕΔ.

Τα άμεσα κανάλια για την εφαρμογή της στρατηγικής της εσωτερικής διανομής δεν είναι τα μόνα. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται πολλά γραφεία στελέχωσης επιχειρήσεων, τα οποία αποτελούν τους ενδιάμεσους κρίκους της στρατηγικής εσωτερικής διανομής της επιχείρησης. Η σύσφιξη των σχέσεων με τέτοια γραφεία και η προσπάθεια απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι ανταγωνιστικών υποψηφίων εργοδοτών, μπορεί και πρέπει να αποτελεί μια στρατηγική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν να εφαρμόσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ.

#### 1.1.4 Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ

Στο τομέα του μάρκετινγκ υπηρεσιών διακρίνονται τρία διαφορετικά στάδια μάρκετινγκ (Bitner,1995; Grönroos,1990) ως προς την σωστή εφαρμογή του:

- ✓ **1<sup>ο</sup> Στάδιο (Δίνονται υποσχέσεις).** Το **Εξωτερικό Marketing (External Marketing)** αναφέρεται στη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα μέσα προώθησης και υπόσχεται την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών στους πελάτες της.
- ✓ **2<sup>ο</sup> Στάδιο (Υποστηρίζονται οι υποσχέσεις).** Το **Εσωτερικό Marketing (Internal Marketing)** εστιάζει στην σχέση της επιχείρησης και του εργαζομένου. Η επιχείρηση εκπαιδεύει, ενδυναμώνει παρέχει τα μέσα και ικανοποιεί τους εργαζόμενους της ώστε να είναι σε θέση με την σειρά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών της. Με το εσωτερικό μάρκετινγκ η επιχείρηση υποστηρίζει τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της.
- ✓ **3<sup>ο</sup> Στάδιο (Τηρούνται οι Υποσχέσεις).** Το **Marketing Αλληλεπίδρασης (Interactive Marketing)** αφορά την σχέση του εργαζόμενου πρώτης γραμμής και του πελάτη. Λαμβάνει χώρα κατά «τις στιγμές της αλήθειας» όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό επαφής του προμηθευτή. Ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες και κρίνει αν και κατά πόσο τηρήθηκαν οι αρχικά δοθείσες υποσχέσεις.

## WHAT IS SERVICES MARKETING TRIANGLE?



Εικόνα 3: Μάρκετινγκ Υπηρεσιών (πηγή: Grönroos (1990))

Ένα από τα κύρια ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ο καθορισμός του τμήματος που έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα τμήματα του Μάρκετινγκ και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συνεργαστούν από κοινού, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ. Το κάτωθι σχήμα αποτυπώνει τις ενέργειες που θα πρέπει να εκτελέσει το κάθε τμήμα και τις ενέργειες εκείνες που θα πρέπει από κοινού να εκτελέσουν.





Εικόνα 4:Ενέργειες τμημάτων (πηγή: Γούναρης, Σ., (2012), «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, p.p.165)

## 1.2 Οφέλη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο εσωτερικό μιας εταιρείας

Το 2010 οι Γούναρης, Βασιλακοπούλου και Χατζηπαναγιώτου, μέσα από μια εκτενή έρευνα έδειξαν ότι, ο προσανατολισμός στην εξωτερική αγορά και ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά αποτελούν δύο έννοιες που βρίσκονται κάτω από την ολιστική ομπρέλα του μάρκετινγκ, γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια πολλές είναι οι επιχειρήσεις που θεωρούν το εσωτερικό μάρκετινγκ βασικό συστατικό της επιτυχίας τους. Επιχειρήσεις όπως η UPS, η Hyatt Hotels Corporations, η GIGNA Property and Casualty Division, η Merck and Co ,Inc., η Dun&Bradstreet's Plan Service Division, η FHP Health Care και η Time, Inc., που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της εσωτερικής αγοράς (Davis, 1991, 1992; Feldman, 1991; Marshall et al.,1998), αναγνωρίζουν ευεργετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της όπως το χαμηλότερο

κόστος λειτουργίας, την υψηλότερη απόδοση και μείωση της σπατάλης πόρων, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την παραμονή τους στην εταιρεία και την ύπαρξη ικανοποίησης και πιστότητας των εξωτερικών πελατών.

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί η επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση από την εργασία του εσωτερικού πελάτη, στην οργανωσιακή δέσμευση και στις δια τμηματικές σχέσεις.

### 1.2.3 Δια-τμηματικές σχέσεις

Στην αλυσίδα αξίας μια επιχείρησης, ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος στο να παράγει αξία για τον πελάτη, είτε απευθείας, είτε μέσα από ομαδικές ή δια τμηματικές συνεργασίες που έχουν σκοπό τη δημιουργία αξίας σε κάθε στάδιο της αλυσίδας (Πανηγυράκης & Θεοδωρίδης, 2009). Μέσω της δια-τμηματικής συνεργασίας οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Από την αλυσίδα αξίας των εσωτερικών πελατών, δημιουργείται ένα δίκτυο σχέσεων, όπου ο κάθε εργαζόμενος κατανοεί σε βάθος τον ρόλο του μέσα στην αλυσίδα αξίας. Επίσης, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων παίζει καθοριστικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των δια-τμηματικών σχέσεων, στη μεταφορά της γνώσης και στις από κοινού αποφάσεις και ενέργειες. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση, να δημιουργηθούν σχέσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων κάθε ιεραρχικού επιπέδου, από την διοίκηση μέχρι και τον υπάλληλο πρώτης γραμμής (Grönroos, 2007). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εγκαθίδρυση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, παρακινημένοι και δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση στο να μεταφέρουν τη γνώση και να βελτιώνουν τη συνεργασία.

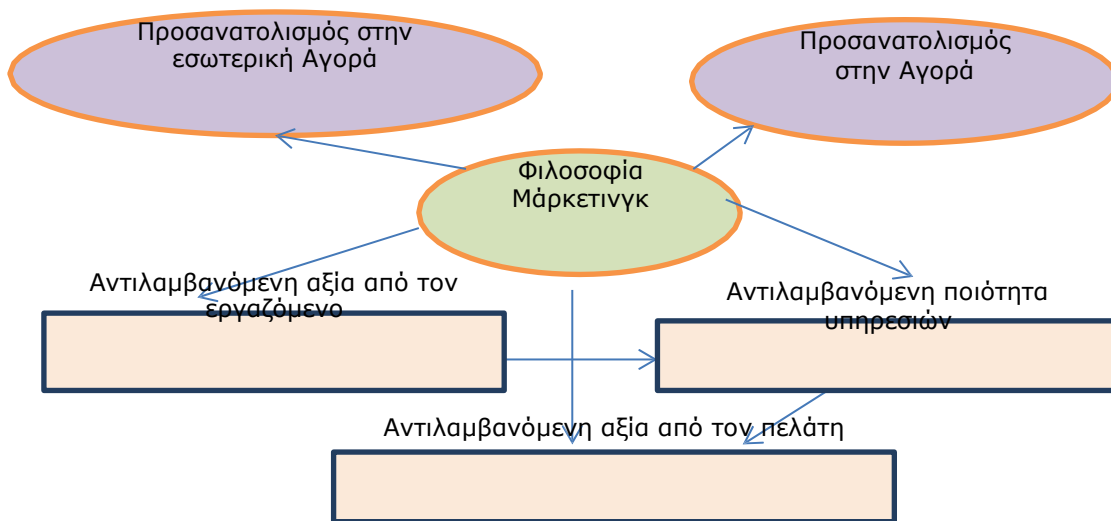
Για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, φαίνεται ξεκάθαρα ότι, ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση, αρκεί η επιχείρηση να πιστεύει ότι, το μάρκετινγκ δεν είναι ένα τμήμα, αλλά ένας ολιστικός επιχειρησιακός προσανατολισμός (Kotler, 2008). Το 2009 οι Little & Little, πρότειναν την «Home team approach» (ομαδική σπιτική προσέγγιση) για την υλοποίηση δια-τμηματικών συνεργασιών. Η συγκεκριμένη προσέγγιση

εστιάζει στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και ζητάει υποστήριξη και εξουσιοδότηση από την ανώτατη διοίκηση, που συμπεριλαμβάνει έγκριση υλοποίησης βελτιώσεων που πιστεύουν ότι, θα βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Αν τα μέλη κάθε τμήματος δραστηριοποιούνται μαζί προς αυτή την κατεύθυνση, τότε μπορούν πιο εύκολα να αναλάβουν την ευθύνη για την υλοποίηση ενεργειών εσωτερικού μάρκετινγκ. Αισθανόμενοι υπεύθυνοι οι εργαζόμενοι για το έργο που παράγουν και έχοντας δεσμευτεί απέναντι στους στόχους της εταιρείας, αναζητούν όλους τους πιθανούς, αλλά και θεμιτούς τρόπους για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων.

Επίσης, μέσα στα πλαίσια ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων μπορούν να εκπαιδεύονται μαζί αναπτύσσοντας τις απαραίτητες δεξιότητες για τις θέσεις εργασίας που κατέχουν, κατανοώντας ταυτόχρονα σε βάθος τα καθήκοντα υπαλλήλων που εργάζονται σε όλα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, μια κοινή πρακτική εσωτερικού μάρκετινγκ είναι το job rotation (εναλλαγή σε θέσεις εργασίας), το οποίο βοηθάει πάρα πολύ τους εργαζόμενους να «μπαίνουν στα παπούτσια» του άλλου, να καταλαβαίνουν τις προτεραιότητες και δυσκολίες του κάθε τμήματος και να έχουν μια σφαιρική εικόνα της λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, με το job rotation μεταφέρονται καινούριες ιδέες μεταξύ των τμημάτων, που προσθέτουν αξία στις καθημερινές δραστηριότητες.

#### 1.2.4 Σύνδεση Εσωτερικού – Εξωτερικού μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τους Γούναρη, Χατζηπαναγιώτου και Βασιλακοπούλου (2010), ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά και ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελούν δύο σημαντικούς πυλώνες της ίδιας φιλοσοφίας, δηλαδή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Επίσης, υποστηρίζουν ότι, μέσα από τον προσανατολισμό στην εσωτερική αγορά, αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη αξία και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους εξωτερικούς πελάτες. Αυτό φαίνεται και στο κάτωθι σχήμα:



Εικόνα 5: Φιλοσοφία Μάρκετινγκ και Επιπτώσεις για Εργαζόμενους και Πελάτες (Πηγή: Γούναρης, 2012 «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών » p.169,170)

Οι πρώτες προσπάθειες για σύνδεση του εσωτερικού και του εξωτερικού μάρκετινγκ εμφανίζονται το 1981 από τους Booms και Bitner, οι οποίοι πρόσθεσαν στο παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ άλλα τρία στοιχεία: τους ανθρώπους (people), τις διαδικασίες (process) και τις υλικές αποδείξεις (physical evidence). Εστίασαν επιπλέον στον προσωπικό χώρο των υπηρεσιών, στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και στον ρόλο των υλικών αποδείξεων που στηρίζουν την επιλογή του πελάτη. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές του προσωπικού επαφής επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών για την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν (Schneider & Bowen, 1985). Όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης με την συνδιαλλαγή του με τους εργαζομένους τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από την παροχή της υπηρεσίας.

Το πόσο μεγάλη είναι η εξάρτηση του εξωτερικού μάρκετινγκ από το προσωπικό επαφής είχε τονιστεί από το 1976 (Sasser & Arbeit), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής συμβάλλουν στη δημιουργία της εταιρικής εικόνας και επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων της επιχείρησης. Οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ εξασφαλίζουν πρώτα τις ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίοι θα υποκινηθούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Οι Strauss και Schultze (1990) υποστηρίζουν ότι, η ορθή επικοινωνία των προγραμμάτων εσωτερικού μάρκετινγκ, επιτρέπει στη διοίκηση να κάνει το εσωτερικό προϊόν πιο ελκυστικό για τους εργαζομένους της, από τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας του ανταγωνισμού και τελικά να υποκινηθούν οι ίδιοι αλληλοεπιδρώντας θετικά με τους πελάτες, αυξάνοντας ταυτόχρονα και την ικανοποίησή τους:

- Ο προσανατολισμός στην εξωτερική αγορά περιγράφει τις ενέργειες της επιχείρησης να δώσει προστιθέμενη αξία στον πελάτη, ενώ
- Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά περιγράφει τις ενέργειες της επιχείρησης να δώσει προστιθέμενη αξία στον εργαζόμενο

Σύμφωνα με τον Payne (1998), η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της. Οι πελάτες αποτελούν το βασικότερο μέρος των ενδιαφερομένων μερών, οι ανάγκες των οποίων πρέπει να βρίσκονται στην κορυφή της λίστας προτεραιοτήτων της κάθε επιχείρησης (Wehler et al., 2006). Ενδιαφερόμενα μέρη όμως, αποτελούν και οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη διευρυμένη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, με την ικανοποίηση των δικών τους αναγκών να είναι εξίσου σημαντική, γιατί συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην παροχή προστιθέμενης αξίας στον πελάτη (Lings, 1999; Piercy, 1999). Όταν οι εργοδότες προσθέτουν αξία στην σχέση τους με τους εργαζομένους, τότε οι τελευταίοι δεσμεύονται οργανωσιακά και παρακινούνται στο να εξυπηρετήσουν τον πελάτη πιο αποτελεσματικά με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Συμπεραίνετε ότι, μια επιχείρηση που λειτουργεί μέσα στο διευρυμένο πλαίσιο της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ φαίνεται πιο αποτελεσματική στο να αλληλοεπιδρά επιτυχώς σε διαφορετικές αγορές. Η ευελιξία στην αλλαγή και η προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης υποδηλώνουν βασικές ικανότητες μάνατζμεντ και της δίνουν τη δυνατότητα να αναπτύσσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύσκολο στο να αντιγραφεί και ικανό να την οδηγήσει σε μακροχρόνια βιωσιμότητα (sustainability).

## Κεφάλαιο 2

### Ικανοποίηση από την εργασία και Οργανωσιακή δέσμευση

#### 2.1 Η ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα πολύ συχνό αντικείμενο μελέτης (Schneider and Brief, 1992). Το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία έχει ερευνηθεί στα πλαίσια διαφόρων επιστημονικών πεδίων, όπως οικονομικά, κοινωνιολογία, ψυχολογία, μάρκετινγκ και μανάτζμεντ. Το 1969 ο Smith, ορίζει τον όρο ικανοποίηση από την εργασία ως το συναίσθημα εκείνο που δημιουργείται σε ένα άτομο, από την εργασία που απασχολείται μέσα σε έναν οργανισμό. Αργότερα, ο πιο διαδεδομένος ορισμός για την ικανοποίηση από την εργασία έρχεται από τους Ahmad και Shah, το 2010, και αναφέρει ότι, η ικανοποίηση από την εργασία είναι η θετική συναισθηματική κατάσταση που βρίσκεται ένας εργαζόμενος σαν αποτέλεσμα της εσωτερικής του αξιολόγησης από την εκτέλεση της εργασίας του. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χαρακτηριστεί, επίσης, και σαν ένας «προφήτης» για το πόσο άγχος και πίεση μπορεί να αντέξει ένα άτομο στην εργασία του. Αν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την δουλειά τους, τότε μπορούν να διαχειρίζονται πιο αποδοτικά τους στρεσογόνους παράγοντες που μπορεί να προκύπτουν από την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Zaffave, Ibrahim and Mehairi, 2008).

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κι έτσι βελτιώνεται, ταυτόχρονα, και η ποιότητα υπηρεσίας που παρέχεται και στους πελάτες. Ακόμη, η ικανοποίηση από την εργασία συνεισφέρει σημαντικά στην οργανωσιακή δέσμευση και στην διατήρηση των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

Οι Γούναρης, Βασιλικοπούλου και Χατζηπαναγιώτου (2010), υποστηρίζουν ότι ο βασικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η

ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ το οποίο κατευθύνεται στην εσωτερική αγορά του οργανισμού, με σκοπό την εξέταση και ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, προκειμένου να φέρει υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προστεθεί αξία στους πελάτες και να επιτευχθούν οι στόχοι της εξωτερικής αγοράς. Επίσης, μέσα από ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ, τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, όπως η αμοιβή και η αναγνώριση, οι προοπτικές καριέρας, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση, το ταίριασμα με τη θέση εργασίας και το εργασιακό κλίμα, μπορούν να συνδεθούν με την ικανοποίηση από την εργασία και να αποτελέσουν παράγοντες μέτρησης της ικανοποίησης του κάθε εργαζομένου. Εάν, υλοποιηθούν επιτυχώς όλες οι παραπάνω εσωτερικές ενέργειες μάρκετινγκ θα έχουμε τα κάτωθι οφέλη:

Ο καλύτερος σχεδιασμός της θέσης εργασίας θα διασφαλίσει πιο πετυχημένο «πάντρεμα» εργαζομένου – θέσης εργασίας,

Όταν οι εργαζόμενοι διαλέγουν την εργασία τους με βάση τις ικανότητές τους, τα ενδιαφέροντά τους και την προσωπικότητά τους, τότε βιώνουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους

Μέσα από τις διαδικασίες εκπαίδευσης κι ανάπτυξης, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις για να εκτελούν τα καθήκοντά τους, οπότε θα γίνουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και πιο ανταγωνιστικοί.

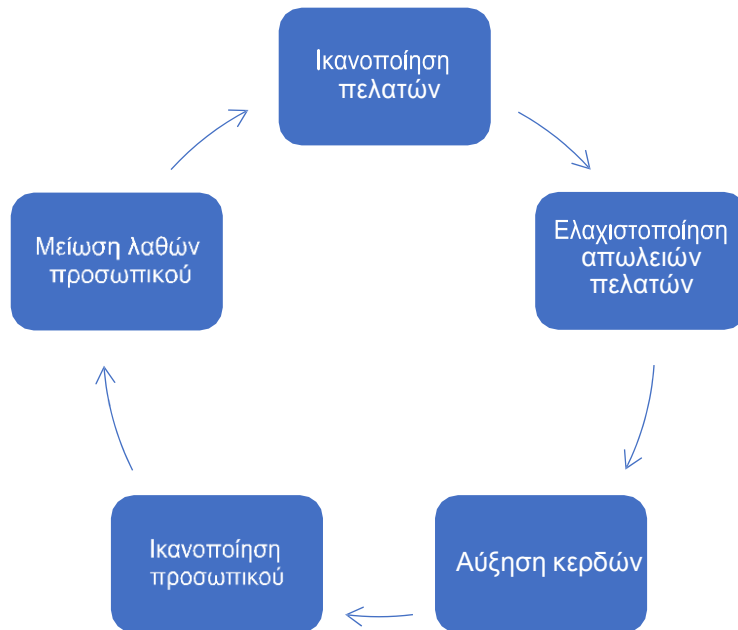
Μέσα από από την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (internal distribution), οι εργαζόμενοι θα είναι καλύτερα ευθυγραμμισμένοι και θα μειώνονται οι όποιες αποτυχίες στην παροχή υπηρεσιών, οι όποιες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής και των άλλων υποστηρικτικών τμημάτων και όλα αυτά θα οδηγούν στη μείωση του άγχους και του



ψυχολογικού κόστους και ταυτόχρονα στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων,

Η επικοινωνία ενός συγκροτημένου, ενιαίου οράματος του οργανισμού, αυξάνει το συναισθηματικό δέσιμο του εργαζομένου με τον οργανισμό και αυξάνει παράλληλα τα επίπεδα ικανοποίησης,

Η επίτευξη, βέβαια, όλων των παραπάνω είναι και ευθύνη των εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού (Foster, Punjaisri and Cheng, 2010). Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση και ικανοποίηση των εργαζομένων με πελατοκεντρική συνείδηση, οι οποίοι υποστηρίζονται από τις εσωτερικές ενέργειες μάρκετινγκ, ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους ως part - time εσωτερικοί μαρκετίερς μέσα στον οργανισμό (Grönroos, 2007). Με αυτόν τον τρόπο, το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει ως στόχο την προσθήκη αξίας τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον οργανισμό. Οι Schlesinger και Heskett (1991) υποσημειώνουν την σημασία των παρακινήμενων εργαζομένων, καθώς αυτό οδηγεί σε έναν «επιτυχημένο κύκλο» όπου μέσα από την παρακίνηση οι εργαζόμενοι οδηγούνται στην ικανοποίηση από την εργασία τους, στην ενοποίηση με τους εργαζόμενους από τα άλλα τμήματα με αποτέλεσμα να προσφέρουν και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες.



Εικόνα 6: Κύκλος αποδοτικής εξυπηρέτησης (Schlesinger and Heskett, 1991)

## 2.2 Οργανωσιακή δέσμευση

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο κι από τις επιχειρήσεις μπορεί να εντοπιστεί από το γεγονός ότι ο αριθμός των συγκεκριμένων μελετών και ερευνών αυξάνεται συνεχώς. Παρόλο τον μεγάλο αριθμό ερευνών δεν υπάρχει ομοφωνία για την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης. Συνήθως, αρκετοί μελετητές προσεγγίζουν την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, σαν μια συναισθηματική και ψυχολογική σύνδεση μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης. Ο Porter (1974) ορίζει την οργανωσιακή δέσμευση σαν μια μονοδιάστατη ιδέα και προτείνει ένα ερωτηματολόγιο για την μέτρησή της. Οι Meyer και Allen (1984) αναφέρουν ότι αυτή η μονοδιάστατη ιδέα αποτελεί μια συναισθηματική δέσμευση. Με άλλα λόγια, η συναισθηματική δέσμευση εστιάζει πάνω στην συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό και

δίνει έμφαση στην δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Με βάση την θεωρία των διαρθρωτικών επενδύσεων (structural investment theory), (Becker, 1960) οι ακαδημαϊκοί αναγνώρισαν μια επιπλέον διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, την υπολογιστική δέσμευση (continuance commitment). Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρεί τους εργαζομένους σαν υπάρξεις λιγότερο συναισθηματικούς και περισσότερο υπολογιστικούς, λαμβάνοντας υπόψη και τα υλικά κόστη που ενδιαφέρουν τους εργαζομένους, όπως σύνταξη και ασφάλεια. Επίσης, θεωρεί ότι το κάθε άτομο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην μακροχρόνια πορεία του μέσα σε έναν οργανισμό και δεν εστιάζει σε οφέλη που προκύπτουν από την καθεαυτού θέση εργασίας, αλλά και από τα υπόλοιπα προγράμματα που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και διασφαλίζουν την μακροχρόνια πορεία του εργαζομένου. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, σύστημα προαγωγών και άλλα. Έτσι η δέσμευση γίνεται λιγότερη συναισθηματική και περισσότερο λογική, αντανακλώντας ένα σύνολο ενδιαφερόντων του εργαζομένου που επιθυμεί να υλοποιηθούν από τον οργανισμό. Η θεωρία των διαρθρωτικών επενδύσεων πολλές φορές αναφέρεται κι ως μοντέλο λογικής (the rationale model), καθώς η δέσμευση ορίζεται σαν ένα διαρθρωτικό φαινόμενο το οποίο συμβαίνει ως αποτέλεσμα αλλαγών στα οφέλη (benefits) των εργαζομένων ή των μακροχρόνιων επενδύσεών τους και των διαφόρων συνδιαλλαγών μεταξύ εργαζομένου – επιχείρησης.

Πιο πρόσφατα, οι Alen και Meyer (1990), πρόσθεσαν μια επιπλέον διάσταση, την ηθική δέσμευση (normative commitment). Αυτή η τρίτη διάσταση αναφέρεται στο αίσθημα της ευθύνης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση. Αυτό το αίσθημα ευθύνης είναι αποτέλεσμα είτε των εσωτερικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κάθε ατόμου είτε των στενών σχέσεων που έχει δημιουργήσει με τους υπόλοιπους εργαζομένους, καθιστώντας τον μέλος ενός οργανισμού και όχι απλά έναν εργαζόμενο.

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή δέσμευση έχει τρεις διαστάσεις :

Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment): η οποία δείχνει την συναισθηματική δέσμευση, την αφοσίωση και την βαθειά εμπλοκή του εργαζομένου στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Υπολογιστική δέσμευση (continuance ή calculatine commitment): η οποία περιγράφει την δέσμευση του εργαζομένου που στηρίζεται σε οφέλη.

Ηθική δέσμευση (normative commitment): η οποία αναδεικνύει σε τι βαθμό ο εργαζόμενος αισθάνεται σαν χρέος (ηθική υποχρέωση) να συνεχίσει να εργάζεται σε μια επιχείρηση

Σύμφωνα με τον Tansuhaj et al. (1991), η επιτυχημένη υλοποίηση ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ μεταφράζεται σε θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους, σε αύξηση του αισθήματος της οργανωσιακής δέσμευσης, μεγαλύτερη ανάμειξη στα καθήκοντά τους, αύξηση της παρακίνησης και αύξησης της ικανοποίησης από την εργασία. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, το εσωτερικό μάρκετινγκ υλοποιείται μέσω της άμεσης επικοινωνίας με τους εργαζομένους, εστιάζοντας κυρίως στους εργαζομένους πρώτης γραμμής. Επίσης, αν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων είναι υψηλά, τότε παίρνουν εύκολα μέρος σε εθελοντικά προγράμματα ή εργασίες της επιχείρησης, χωρίς να αναζητούν κάποιου είδους αμοιβή.

Η έλλειψη δέσμευσης μπορεί να είναι επιζήμια για έναν οργανισμό, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας, να επιδράσει αρνητικά στην προσπάθεια για μείωση του κόστους και τελικά να μειώσει την συνολική απόδοση του οργανισμού. Ο Hogg, το 1996, υποστήριξε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να είναι η λύση, στο πρόβλημα της έλλειψης οργανωσιακής δέσμευσης. Μπορεί να φανεί ωφέλιμο εκεί που τα παραδοσιακά προγράμματα εσωτερικής επικοινωνίας απέτυχαν.

Πολλοί είναι οι ακαδημαϊκοί που υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι αποτέλεσμα του εσωτερικού μάρκετινγκ και ο Lings (2005) συμπεριλαμβάνει την οργανωσιακή δέσμευση μέσα στα συστατικά της επιτυχημένης οργανωσιακής απόδοσης. Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι ο προσανατολισμός στην

εσωτερική αγορά είναι προαπαιτούμενο για την οργανωσιακή δέσμευση που θα έχει τελικά ως αποτέλεσμα την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων και τη μείωση του ρυθμού αποχώρησής τους.

## Κεφάλαιο 3

### Μεθοδολογία της Έρευνας

#### 3.1 Ορισμός του Προβλήματος

Το κυρίως θέμα που αφορά στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας είναι το Μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης (Internal Marketing). Αυτό που επιδιώχθηκε αρχικά, ήταν να μετρηθεί το εσωτερικό μάρκετινγκ, να εντοπιστεί αν και κατά πόσο εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Θέματα που επίσης απασχολούν την συγκεκριμένη έρευνα είναι η ικανοποίηση από την εργασία και η κουλτούρα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, επιχειρείται ο εντοπισμός εφαρμογής του μάρκετινγκ στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και αν έχει ή όχι επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος, στόχο αποτελεί η διερεύνηση του κατά πόσο η κουλτούρα μιας επιχείρησης και το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους, με έμφαση στον εντοπισμό κάποιου συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας που μπορεί να συνδέεται με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ.

#### 3.2 Συλλογή δείγματος

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν συνολικά 120 άτομα (55 άνδρες και 65 γυναίκες) οι οποίοι εργάζονταν ως υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα κατά την περίοδο διεξαγωγής της μελέτης. Η συλλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Αύγουστος 2017 - Δεκέμβριος 2017. Πραγματοποιήθηκε συλλογή πρωτόγεννών δεδομένων με την χρήση ερωτηματολογίων. Κάθε συμμετέχοντας συμπλήρωσε μόνος του το ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή. Η

ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα google forms και βρίσκεται στον σύνδεσμο

(<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScm8GghsK4zT0jZc1yEnriARqSaBs34Q-XhmTzJEbAsmm0z0Q/viewfor>).

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου. Η ερευνήτρια ενημέρωσε τους συμμετέχοντες σχετικά με τους σκοπούς της μελέτης πριν συμφωνήσουν να συμμετάσχουν, εξηγώντας τους τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δίνοντας τις απαραίτητες οδηγίες για την σωστή συμπλήρωσή του. Συγκεκριμένα σε κάθε τμήμα του ερωτηματολογίου υπήρχε επεξήγηση σχετικά με το θέμα που αφορούσαν οι ερωτήσεις. Επίσης, ο σύνδεσμος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είτε στάλθηκε ατομικά (γνωστοί της ερευνήτριας) είτε ομαδικά (σε εταιρείες), πάντα συνοδευόμενος από ένα μήνυμα για το σκοπό του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα το μήνυμα προς τους ερωτώμενους ανέφερε ότι η έρευνα διεξάγεται για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια συμμετοχής σε Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και πως δε θα χρειαστεί να καταγραφεί κανένα ευαίσθητο προσωπικό δεδομένο. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Κανένα ευαίσθητο προσωπικό στοιχείο δεν καταγράφηκε στα ερωτηματολόγια (πχ. όνομα, επίθετο κλπ).

### 3.3 Εργαλείο μέτρησης και Δημιουργία κλιμάκων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων αποτελούνταν συνολικά από 53 ερωτήσεις κλειστού τύπου και ακόμη 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (πλήθος εταιριών στις οποίες έχετε εργαστεί και όνομα εταιρίας). Από αυτές οι 5 αφορούσαν πληροφορίες αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και τα έτη εργασίας. Ακόμη 3 ερωτήσεις 7-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert οι οποίες αφορούσαν γενικά στην ικανοποίηση των

εργαζομένων από τη συνολική εργασία, τις πολιτικές της εταιρίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Οι υπόλοιπες 45 ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου 7-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert. Οι ερωτήσεις αυτές του ερωτηματολογίου διαχωρίζονται στις παρακάτω 2 ενότητες και επιλέχτηκαν με τρόπο που να μπορούν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης:

- 1η ενότητα: Internal Marketing (Εσωτερικό Μάρκετινγκ)
- 2η ενότητα: Ικανοποίηση από την εργασία

Η μέτρηση του επιπέδου εσωτερικού μάρκετινγκ στην εταιρεία του κάθε εργαζομένου, μετρήθηκε ως ο μέσος όρος των 16 ερωτήσεων της αντίστοιχης ενότητας του ερωτηματολογίου. Για το εσωτερικό μάρκετινγκ υπολογίστηκαν 4 επιμέρους κλίμακες. Οι τέσσερις επιμέρους συνιστώσες του εσωτερικού μάρκετινγκ υπολογίστηκαν ως οι μέσοι όροι των αντίστοιχων ερωτήσεων:

- 1. Ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο: (ερωτήσεις 1-5 αναλυτικά: 1. Δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων της, 2. Φροντίζει συστηματικά συναντήσεις με τους εργαζόμενους προκειμένου να μάθει καλύτερα τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από αυτήν. 3. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ζητά από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια, τα οποία στοχεύουν να αναδείξουν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους αναφορικά με την εργασία τους. 4. Επιδιώκει να μαθαίνει τι κάνουν οι άλλοι εργοδότες για να έχει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της. 5 Θεωρεί ως σημαντικό μέρος της δουλειάς να διερευνά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με τις συνθήκες της εργασίας τους.)**

Αναλυτικότερα η συνιστώσα σχετικά με την ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο αναφέρεται στη διερεύνηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, διερευνάται κατά πόσο διαφέρουν οι απόψεις των εργαζομένων με αυτές των προϊσταμένων τους και αν οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται και πόσο να μάθουν τις απόψεις των υφισταμένων τους.

- 2. Πληροφόρηση της επιχείρησης αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας: ( ερωτήσεις 6-9, αναλυτικά:6. Παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στο νομοθετικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας. 7. Φροντίζει να συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με τις θέσεις εργασίας που ανοίγει στον κλάδο μας. 8. Ενημερώνεται συστηματικά για νέες θέσεις εργασίας που ανοίγουν σε άλλους**

*κλάδους και που θα μπορούσαν να προσελκύσουν εργαζόμενους για τους οποίους ενδιαφέρεται και αυτή. 9. Κάνει συστηματικές προσπάθειες προκειμένου να ενημερώνεται για τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν άλλοι εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις.)*

Συγκεκριμένα, η ενότητα αυτή έχει στόχο να αναδείξει αν οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τις εξελίξεις στο νομοθετικό περιβάλλον και το βαθμό που είναι ενημερωμένες για τις συνθήκες εργασίας σε άλλες επιχειρήσεις.

3. Τμηματοποίηση της αγοράς στο εσωτερικό της επιχείρησης: (ερωτήσεις 10-13 , αναλυτικά: *10. Προσπαθεί συνειδητά να ομαδοποιεί τους εργαζόμενους σε ομάδες βάσει ιδιαίτερων προσωπικών τους χαρακτηριστικών. 11 Όταν σκέφτεται/σχεδιάζει ένα μέτρο για τους εργαζόμενους της λαμβάνει πάντα υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάποιων συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων. 12. Αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους το ίδιο ανεξάρτητα αν οι ανάγκες κάποιων μπορεί να διαφέρουν από των υπολοίπων.13. Προκειμένου να έχει μία επίκαιρη εικόνα των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων της , αναλύει συστηματικά τις προσωπικές ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων της)*

Οι ερωτήσεις τις συγκεκριμένης ενότητας εντοπίζουν το βαθμό εκτίμησης των προϊσταμένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εργαζομένων και κατά πόσο η επιχείρηση δημιουργεί ομάδες με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά

4. Στρατηγικές που υιοθετεί η εταιρεία/ οργανισμός για κάθε τμήμα της: (ερωτήσεις 14-16, αναλυτικά *14. Κάθε σημαντική απόφαση που παίρνει η εταιρεία/οργανισμός για τους εργαζόμενους προσαρμόζεται πάντα στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων. 15. Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι συνηθίζει να σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες , αφορούν μόνον συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων. 16. Οι αποφάσεις που παίρνει η εταιρεία/οργανισμός που εργάζομαι για το προσωπικό έχουν τις περισσότερες φορές καθολική ισχύ για όλους , έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες/προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων.)*

Αναλυτικότερα , οι ερωτήσεις σε αυτή την ενότητα έχουν στόχο να εντοπίσουν αν οι στρατηγικές και πολιτικές που αφορούν τους εργαζόμενους προσαρμόζονται



ιδιαίτερα στις ανάγκες των ξεχωριστών ομάδων εργαζομένων που μπορεί να υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση.

Για την μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης υπολογίστηκε ο μέσος όρος των 29 ερωτήσεων της αντίστοιχης ενότητας του ερωτηματολογίου. Επίσης, υπολογίστηκαν 3 επιμέρους κλίμακες οι οποίες συνθέτουν την συνολική κλίμακα ικανοποίησης. Οι τρεις επιμέρους τομείς της εργασιακής ικανοποίησης υπολογίστηκαν ως οι μέσοι όροι των αντίστοιχων ερωτήσεων:

- Ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας: ερωτήσεις 1-15
- Ικανοποίηση από την αμοιβή, τα οφέλη, τις ευκαιρίες για εξέλιξη: ερωτήσεις 16-20
- Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο: ερωτήσεις 21-29

Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο της μελέτης παρατίθεται στο παράρτημα.

### 3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Για την περιγραφή των συνεχών/ διατάξιμων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν τα βασικά μέτρα θέσης και διασποράς (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ελάχιστη-μέγιστη τιμή), ενώ για τις κατηγορικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι απόλυτες συχνότητες και τα ποσοστά. Για τον έλεγχο ύπαρξης σχέσης μεταξύ δύο συνεχών/ διατάξιμων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's  $r$ . Επιπλέον, για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς σε μια συνεχή/διατάξιμη μεταβλητή ως προς τα επίπεδα μιας κατηγορικής μεταβλητής χρησιμοποιήθηκαν τα μη παραμετρικά Mann-Whitney U test (για κατηγορικές μεταβλητές με δυο κατηγορίες) και Kruskal-Wallis (για κατηγορικές μεταβλητές με >2 κατηγορίες). Τέλος, πραγματοποιήθηκαν μονοπαραγοντικές (univariate) και πολυπαραγοντική (multivariate) ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression) για την ανάδειξη πιθανών προβλεπτικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης. Η αξιοπιστία των κλιμάκων αξιολογήθηκε με χρήση του συντελεστή Cronbach's  $\alpha$ . Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με

χρήση του SPSS 22 και ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε το  $\alpha=5\%$  (δίπλευρος έλεγχος).

### 3.5 Αξιοπιστία των κλιμάκων

Προκειμένου να αξιολογηθεί η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για κάθε μια κλίμακα του ερωτηματολογίου (συνολικές ή επιμέρους κλίμακα). Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι συντελεστές Cronbach's  $\alpha$  για όλες τις κλίμακες του ερωτηματολογίου. Παρατηρείται ότι, όλοι οι συντελεστές είναι άνω του 0.70 υποδεικνύοντας καλή εσωτερική αξιοπιστία των κλιμάκων. Η μόνη εξαίρεση είναι η κλίμακα «*Ικανοποίηση από την αμοιβή, τα οφέλη, τις ευκαιρίες για εξέλιξη*» η οποία δεν παρουσιάζει ικανοποιητική αξιοπιστία. Μάλιστα δε φαίνεται να υπάρχει κάποια ερώτηση η αφαίρεση της οποίας να βελτιώνει σημαντικά την αξιοπιστία της συγκεκριμένης κλίμακας (βλ. Πίνακας Α.1, παράρτημα Α). Συνεπώς, οι συμμετέχοντες απάντησαν με αξιόπιστο τρόπο τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δίνοντας τη δυνατότητα για εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων από την στατιστική ανάλυση των κλιμάκων και υποκλιμάκων του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης από την εργασία.

Πίνακας 1: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  για τις κλίμακες εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία.

	Items	Cronbach's $\alpha$
<b>Εσωτερικό Μάρκετινγκ</b>	<b>16</b>	<b>0.941</b>
Ανταλλαγή αξιών	5	0.865
Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς	4	0.850
Τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς	4	0.830
Υιοθέτηση στρατηγικής	3	0.720
<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	<b>29</b>	<b>0.927</b>
Ικανοποίηση από το περιεχόμενο	15	0.892
Ικανοποίηση από την αμοιβή, τα οφέλη, τις ευκαιρίες για εξέλιξη	5	0.548
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	9	0.949

## Κεφάλαιο 4

### Στατιστική Ανάλυση - Αποτελέσματα

#### 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Συνολικά στην παρούσα έρευνα συμπεριλήφθηκαν 120 εργαζόμενοι (54.2% γυναίκες). Η πλειοψηφία των εργαζομένων είχε συνολικά πάνω από 4 έτη προϋπηρεσίας (88.9%), ενώ όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (N=120).

<b>Παράμετρος</b>	<b>N (%)</b>
<b>Φύλο</b>	
Ανδρας	55 (45.8%)
Γυναίκα	65 (54.2%)
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	
Άγαμος/η	67 (55.8%)
Έγγαμος/η	53 (44.2%)
<b>Εκπαιδευτικό υπόβαθρο</b>	
Απόφοιτος Λυκείου	2 (1.7%)
Απόφοιτος τεχνικής σχολής/ Ι.Ε.Κ.	11 (9.2%)
Απόφοιτος Α.Ε.Ι./ Τ.Ε.Ι.	71 (59.2%)
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	36 (30%)
<b>Έτη εργασίας στην ίδια εταιρεία</b>	
0-4	62 (52.1%)
5-10	49 (41.2%)
11 ή περισσότερα	8 (6.7%)
<b>Έτη εργασίας συνολικά</b>	
0-4	13 (11.1%)
5-10	68 (58.1%)
11 ή περισσότερα	36 (30.8%)

## 4.2. Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται ο βαθμός συμφωνίας των εργαζομένων (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα) σε ένα σύνολο ερωτήσεων οι οποίες αξιολογούν τέσσερεις διαφορετικούς τομείς/συνιστώσες του εσωτερικού marketing της εταιρείας/οργανισμού όπου εργάζονται. Ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο, πληροφόρηση της επιχείρησης αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, τμηματοποίηση της αγοράς στο εσωτερικό της επιχείρησης και στρατηγικές που υιοθετεί η εταιρεία/ οργανισμός για κάθε τμήμα της. Σε κάθε ερώτηση οι απαντήσεις 1-3 μπορεί να θεωρηθεί ότι, υποδεικνύουν διαφωνία του εργαζόμενου με τη συγκεκριμένη ερώτηση, η απάντηση 4 μια ουδέτερη στάση και οι τιμές 5-7 συμφωνία.

Παρατηρείται ότι, οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη προς θετική στάση καθώς ο μέσος όρος στην πλειοψηφία των ερωτήσεων είναι μεταξύ 4 και 5. Ο υψηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στην ερώτηση «*Παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στο νομοθετικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας*», M.O.=5.01 (T.A.=1.28), ενώ ο χαμηλότερος μέσος βαθμός συμφωνίας παρατηρείται στην ερώτηση «*Προσπαθεί συνειδητά να ομαδοποιεί τους εργαζόμενους σε ομάδες βάσει ιδιαίτερων προσωπικών τους χαρακτηριστικών*», M.O.=3.9 (T.A. =1.58). Τέλος, αναφορικά με τις τέσσερεις κλίμακες εσωτερικού μάρκετινγκ, ο υψηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στην κλίμακα «*Πληροφόρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας*» (M.O.=4.67, T.A.=1.06), ενώ ο χαμηλότερος στην κλίμακα «*Τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς*» (M.O.=4.20, T.A.=1.19).

Πίνακας 3: Απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήσεις σχετικά με το management στο εσωτερικό της εταιρείας/οργανισμού που εργάζονται (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα).

Ερώτηση	M.O.	T.A.	Min	Max
<b>Ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο</b>	<b>4.44</b>	<b>1.19</b>	<b>1.6</b>	<b>6.6</b>
1. Δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων της.	4.71	1.31	1.0	7.0

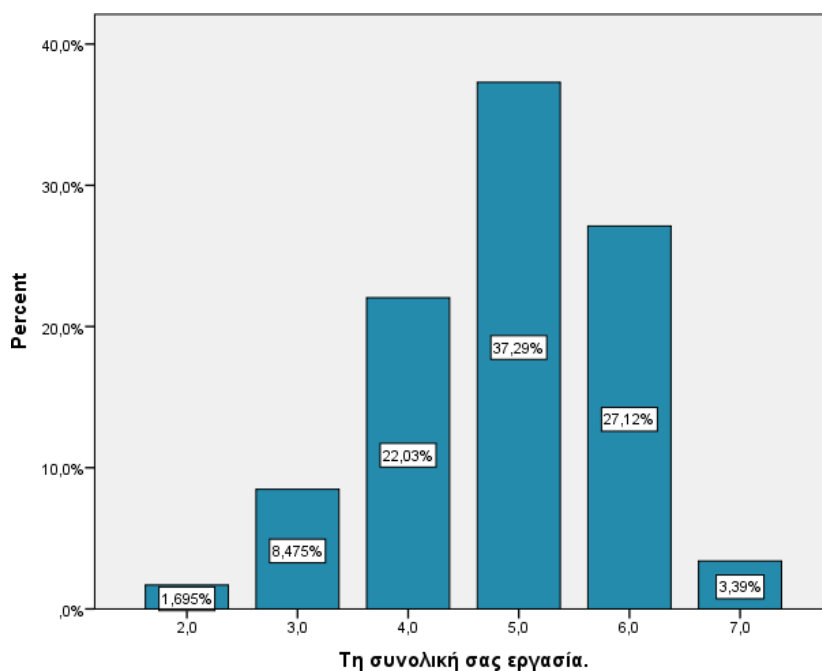
Ερώτηση	M.O.	T.A.	Min	Max
2. Φροντίζει συστηματικά συναντήσεις με τους εργαζόμενους προκειμένου να μάθει καλύτερα τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από αυτήν.	4.34	1.39	1.0	7.0
3. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ζητά από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια, τα οποία στοχεύουν να αναδείξουν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους αναφορικά με την εργασία τους.	4.41	1.79	1.0	7.0
4. Επιδιώκει να μαθαίνει τι κάνουν οι άλλοι εργοδότες για να έχει ικανοποιημένους τους εργαζόμενούς της.	4.24	1.50	1.0	7.0
5. Θεωρεί ως σημαντικό μέρος της δουλειάς να διερευνά το βαθμό ικανοποίησής των εργαζομένων με τις συνθήκες της εργασίας τους.	4.51	1.31	2.0	7.0
<b>Πληροφόρηση της επιχείρησης αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας</b>	<b>4.68</b>	<b>1.06</b>	<b>1.75</b>	<b>7.0</b>
6. Παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στο νομοθετικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας.	5.01	1.28	2.0	7.0
7. Φροντίζει να συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με τις θέσεις εργασίας που ανοίγει στον κλάδο μας.	4.77	1.24	1.0	7.0
8. Ενημερώνεται συστηματικά για νέες θέσεις εργασίας που ανοίγουν σε άλλους κλάδους και που θα μπορούσαν να προσελκύσουν εργαζόμενους για τους οποίους ενδιαφέρεται και αυτή.	4.63	1.28	2.0	7.0
9. Κάνει συστηματικές προσπάθειες προκειμένου να ενημερώνεται για τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν άλλοι εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις.	4.31	1.29	1.0	7.0
<b>Τμηματοποίηση της αγοράς στο εσωτερικό της επιχείρησης</b>	<b>4.20</b>	<b>1.19</b>	<b>1.25</b>	<b>7.0</b>
10. Προσπαθεί συνειδητά να ομαδοποιεί τους εργαζόμενους σε ομάδες βάσει ιδιαίτερων προσωπικών τους χαρακτηριστικών	3.90	1.58	1.0	7.0
11. Όταν σκέφτεται/ σχεδιάζει ένα μέτρο για τους εργαζόμενους της λαμβάνει πάντα υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάποιων συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων.	4.22	1.39	1.0	7.0
12. Αντιμετωπίζει όλους τους εργαζομένους το ίδιο, ανεξάρτητα αν οι ανάγκες κάποιων μπορεί να διαφέρουν από των υπολοίπων.	4.42	1.49	1.0	7.0
13. Προκειμένου να έχει μία επίκαιρη εικόνα των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων της, αναλύει συστηματικά τις προσωπικές ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων της.	4.25	1.42	1.0	7.0
<b>Στρατηγικές που υιοθετεί η εταιρεία/ οργανισμός για κάθε τμήμα της.</b>	<b>4.28</b>	<b>1.17</b>	<b>1</b>	<b>6.33</b>
14. Κάθε σημαντική απόφαση που παίρνει η εταιρεία/οργανισμός για τους εργαζόμενους προσαρμόζεται πάντα στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων.	4.16	1.45	1.0	7.0

Ερώτηση	M.O.	T.A.	Min	Max
15. Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι συνηθίζει να σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες, αφορούν μόνον συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.	4.24	1.47	1.0	7.0
16. Οι αποφάσεις που παίρνει η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι για το προσωπικό έχουν τις περισσότερες φορές καθολική ισχύ για όλους, έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες/ προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων.	4.48	1.38	1.0	7.0
<b>Σύνολο (Εσωτερικό Μάρκετινγκ)</b>	<b>4.41</b>	<b>1.01</b>	<b>1.5</b>	<b>6.38</b>

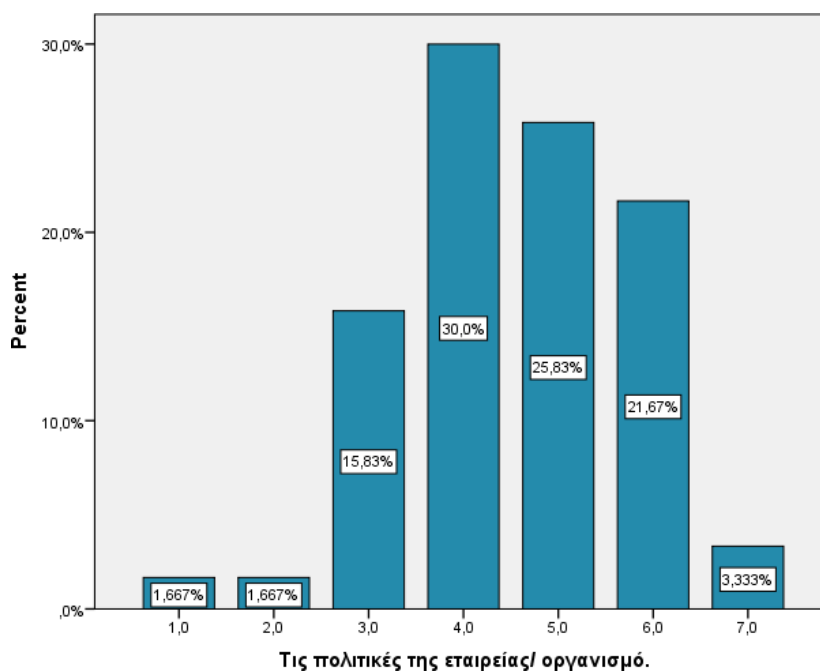
### 4.3. Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους

Στα Διαγράμματα 1, 2 και 3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησής τους (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένος-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένος) από τη συνολική τους εργασία, τις πολιτικές της εταιρείας/οργανισμού και τις ευκαιρίες για εξέλιξης αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι, γενικά οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με την συνολική τους εργασία, με το 67.8% των εργαζόμενων να έχει επιλέξει 5, 6 ή 7 στην συγκεκριμένη ερώτηση. Όσον αφορά τα επίπεδα ικανοποίησης από τις πολιτικές της εταιρείας/οργανισμού και τις ευκαιρίες για εξέλιξη, περίπου οι μισοί εργαζόμενοι συμφωνούσαν (επέλεξαν 5, 6 ή 7) με τις συγκεκριμένες προτάσεις με τα αντίστοιχα ποσοστά να κυμαίνονται στο 50.8% και 52.5%.

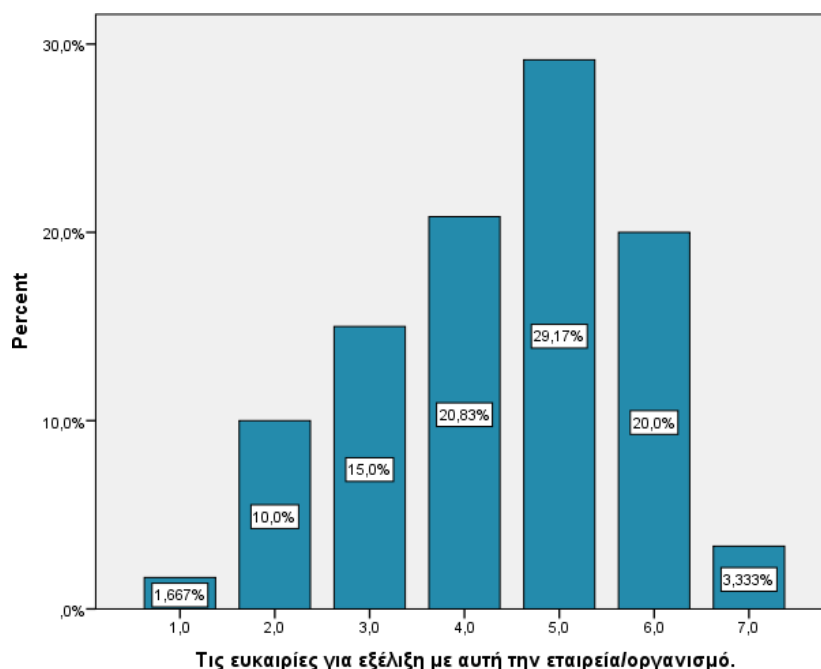
Διάγραμμα 1:Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τη συνολική τους εργασία (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένος-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένος).



Διάγραμμα 2. Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις πολιτικές της εταιρείας (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένοι-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένοι).



Διάγραμμα 3: Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ευκαιρίες εξέλιξης (1: Εξαιρετικά δυσαρεστημένοι-7: Εξαιρετικά ικανοποιημένοι).



Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εργαζομένων (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα) σε ένα σύνολο 29 ερωτήσεων σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι ερωτήσεις αυτές αξιολογούν τρεις επιμέρους ενότητες της εργασιακής ικανοποίησης: ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας, ικανοποίηση από την αμοιβή/ ευκαιρίες για εξέλιξη και ικανοποίηση από τον προϊστάμενο. Παρατηρείται ότι, κατά μέσο όρο στην πλειοψηφία των ερωτήσεων οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη προς θετική στάση καθώς ο μέσος όρος είναι μεταξύ 4 και 5. Ο υψηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στην κλίμακα ικανοποίηση από την αμοιβή (Μ.Ο.=4.3, εύρος 1-7), ενώ ο χαμηλότερος στην κλίμακα ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας (Μ.Ο.=3.75, εύρος 1.6-6.5).

Πίνακας 4: Απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήσεις σχετικά την ικανοποίηση από την εργασία τους (1: Διαφωνώ απόλυτα-7: Συμφωνώ απόλυτα).

Ερώτηση	Μ.Ο.	Τ.Α.	Min	Max
<b>Ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας</b>	<b>3.75</b>	<b>0.93</b>	<b>1.60</b>	<b>6.5</b>
1. Η δουλειά μου είναι σαν χόμπυ για μένα.	4.03	1.60	1.0	7.0
2. Η δουλειά μου είναι τόσο ενδιαφέρουσα που δεν βαριέμαι.	4.39	1.44	1.0	7.0
3. Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου βρίσκουν περισσότερο ενδιαφέρον στην δουλειά τους από ότι εγώ στη δική μου.	3.68	1.42	1.0	7.0



<b>Ερώτηση</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
4. Η δουλειά μου δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστη.	3.30	1.63	1.0	7.0
5. Διασκεδάζω περισσότερο στη δουλειά μου από ότι στον ελεύθερο χρόνο μου.	3.39	1.54	1.0	7.0
6. Συνήθως βαριέμαι όταν δουλεύω.	3.14	1.55	1.0	6.0
7. Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.	4.36	1.29	1.0	7.0
8. Τις περισσότερες φορές πρέπει να πιέσω τον εαυτό μου για να πάω στη δουλειά.	3.30	1.46	1.0	6.0
9. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι περισσότερο ενδιαφέρουσα σε σχέση με κάποια άλλη στην οποία θα μπορούσα να εργάζομαι.	3.69	1.42	1.0	7.0
10. Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου σε σχέση με άλλους ανθρώπους.	4.24	1.52	1.0	7.0
11. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	4.20	1.41	1.0	7.0
12. Η κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνεται ατελείωτη.	3.11	1.47	1.0	7.0
13. Η δουλειά μου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.	4.36	1.31	1.0	7.0
14. Διασκεδάζω ιδιαίτερα στη δουλειά μου.	4.18	1.24	1.0	7.0
15. Είμαι απογοητευμένος/ η που κάνω αυτή τη δουλειά.	2.93	1.62	1.0	6.0
<b>Ικανοποίηση από την αμοιβή, τα οφέλη, τις ευκαιρίες για εξέλιξη</b>	<b>4.23</b>	<b>0.87</b>	<b>2</b>	<b>6.4</b>
16. Συγκρίνοντας με το τι προσφέρω, δεν πληρώνομαι αρκετά.	4.63	1.38	1.0	7.0
17. Με δεδομένη τη θέση μου στην εταιρεία/ οργανισμό που εργάζομαι, είμαι ικανοποιημένος/ η από το μισθό μου.	3.83	1.44	1.0	7.0
18. Τα οφέλη (ασφάλιση, ιατρική κάλυψη κ.α) που μου παρέχει η εταιρεία δεν είναι ικανοποιητικά.	3.45	1.61	1.0	7.0
19. Αισθάνομαι υπερήφανος/ η για τη δουλειά μου.	4.62	1.34	2.0	7.0
20. Η απόδοσή μου στη δουλειά βελτιώνεται χρόνο με το χρόνο	4.70	1.44	1.0	7.0
<b>Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο</b>	<b>4.3</b>	<b>1.30</b>	<b>1.1</b>	<b>7.0</b>
21. Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	4.37	1.48	1.0	7.0
22. Είμαι ικανοποιημένος/ η με την ποικιλία δραστηριοτήτων που μου προσφέρει η θέση μου.	4.13	1.34	1.0	7.0
23. Είμαι ικανοποιημένος/ η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	4.41	1.48	1.0	7.0

<b>Ερώτηση</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>24.</b> Είμαι ικανοποιημένος/ η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	4.60	1.50	1.0	7.0
<b>25.</b> Έχω αρκετή ελευθερία να κάνω ό,τι θέλω στη δουλειά μου	4.29	1.49	1.0	7.0
<b>26.</b> Είμαι ικανοποιημένος/ η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	4.22	1.51	1.0	7.0
<b>27.</b> Είμαι ικανοποιημένος/ η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4.33	1.66	1.0	7.0
<b>28.</b> Είμαι ικανοποιημένος/ η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4.18	1.64	1.0	7.0
<b>29.</b> Είμαι ικανοποιημένος/ η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσοπροϊστάμενό μου.	4.27	1.60	1.0	7.0

#### 4.4. Συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης. Παρατηρείται ότι, όλες οι ανά δύο συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές. Ειδικότερα, ανάμεσα στη συνολική κλίμακα του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης, παρατηρείται μέτρια σε ένταση, θετική συσχέτιση ( $r=0.566$ ,  $p<0.001$ ), κάτι που υποδεικνύει ότι, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας στις ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εταιρία στην οποία εργάζονται, δηλώνουν και περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες εσωτερικού μάρκετινγκ, αυτή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη σε ένταση συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση είναι η Πληροφόρηση ( $r=0.611$ ,  $p<0.001$ ), ενώ τη χαμηλότερη την παρουσιάζει η «Στρατηγική» ( $r=0.427$ ,  $p<0.001$ ). Η υψηλότερη σε ένταση συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των κλιμάκων «Πληροφόρηση» και «Ικανοποίηση-προϊστάμενος» ( $r=0.621$ ,  $p<0.001$ ).

Πίνακας 5: Συντελεστές συσχέτισης Spearman'sr (p-value) μεταξύ των κλιμάκων εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης από την εργασία

	Ικανοποίηση (Σύνολο)	Ικανοποίηση περιεχόμενο	Ικανοποίηση αμοιβή	Ικανοποίηση προϊστάμενος
Εσωτερικό	0.566	0.508	0.425	0.511
Μάρκετινγκ	(<0.001)	(<0.001)	(<0.001)	(<0.001)
Ανταλλαγή αξιών	0.485 (<0.001)	0.397 (<0.001)	0.358 (<0.001)	0.468 (<0.001)
Πληροφόρηση	0.611 (<0.001)	0.462 (<0.001)	0.517 (<0.001)	0.621 (<0.001)
Τμηματοποίηση	0.443 (<0.001)	0.485 (<0.001)	0.315 (<0.001)	0.335 (<0.001)
Στρατηγική	0.427 (<0.001)	0.447 (<0.001)	0.283 (0.002)	0.328 (<0.001)

#### 4.5. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των κλιμάκων του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων. Παρατηρήθηκε ότι, η συνολική κλίμακα εσωτερικού μάρκετινγκ στους άνδρες (μ.ο.=4.71) ήταν ελαφρώς υψηλότερη σε σχέση με τις γυναίκες (μ.ο.=4.16, p=0.012). Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα και για τις επιμέρους κλίμακες «Ανταλλαγή αξιών» και «Πληροφόρηση». Στους άνδρες ο μέσος όρος των δύο κλιμάκων ήταν 4.81 και 5, ενώ για τις γυναίκες 4.13 (p= 0.005) και 4.4 (p=0.004) αντίστοιχα. Τέλος, αναφορικά με τις κλίμακες της ικανοποίησης ο μ.ο. της κλίμακας «Περιεχόμενο» ήταν στατιστικά σημαντικά υψηλότερος στους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες (3.93 vs.3.60, p=0.026).

Πίνακας 6: Αποτελέσματα του Mann-Whitney U test για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα με το φύλο του εργαζομένου.

	Άνδρες M.O. (T.A.)	Γυναίκες M.O. (T.A.)	p-value*
<b>Εσωτερικό</b>	4.71 (0.82)	4.16 (1.09)	<b>0.012</b>
<b>Μάρκετινγκ</b>			
Ανταλλαγή αξιών	4.81 (1.01)	4.13 (1.25)	<b>0.005</b>
Πληροφόρηση	5 (0.92)	4.4 (1.09)	<b>0.004</b>
Τμηματοποίηση	4.42 (0.96)	4.0 (1.32)	0.064

Στρατηγική	4.51 (1.0)	4.09 (1.26)	0.11
<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	<b>4.18 (0.84)</b>	<b>3.86 (0.96)</b>	<b>0.063</b>
Περιεχόμενο	3.93 (0.90)	3.60 (0.94)	<b>0.026</b>
Αμοιβή	4.30 (0.85)	4.18 (0.89)	0.52
Προϊστάμενος	4.52 (1.11)	4.12 (1.42)	0.12

\*Mann-Whitney U test

#### 4.6. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των κλιμάκων του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων επιπέδου εκπαίδευσης. Δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων εκπαίδευσης.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis τεστ για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζομένου.

	Λύκειο-Τεχνικό- IEK		ΑΕΙ-ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό		p-value
	M.O.	(T.A.)	M.O.	(T.A.)	M.O.	(T.A.)	
<b>Εσωτερικό Μάρκετινγκ</b>	4.49	1.27	4.48	0.96	4.24	1.02	0.41
Ανταλλαγή αξιών	4.65	1.37	4.49	1.11	4.29	1.28	0.54
Πληροφόρηση	4.79	1.45	4.71	0.97	4.58	1.08	0.65
Τμηματοποίηση	4.13	1.41	4.32	1.06	3.97	1.34	0.30
Στρατηγική	4.28	1.53	4.42	1.04	4.01	1.24	0.29
<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	3.73	1.05	4.09	0.93	3.95	0.84	0.58
Περιεχόμενο	3.53	0.99	3.86	0.99	3.61	0.76	0.60
Αμοιβή	3.86	1.01	4.23	0.88	4.38	0.78	0.27
Προϊστάμενος	3.98	1.50	4.38	1.15	4.27	1.50	0.55

#### 4.7. Διαφοροποίηση των επιπέδων εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των κλιμάκων του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης μεταξύ των κατηγοριών

προϋπηρεσίας. Παρατηρήθηκε ότι, τα άτομα με 11 ή περισσότερα έτη προϋπηρεσίας είχαν την υψηλότερη τιμή στην κλίμακα «Πληροφόρηση», ενώ η υψηλότερη τιμή στην κλίμακα «Τμηματοποίηση» παρατηρήθηκε στην ομάδα των ατόμων με 5-10 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος, όλες οι κλίμακες ικανοποίησης φαίνεται να σχετίζονται με τα έτη προϋπηρεσίας, όπου γενικά οι παλιότεροι εργαζόμενοι (5 έτη και πάνω) είχαν τις υψηλότερες τιμές σε όλες τις κλίμακες.

Πίνακας 8: Αποτελέσματα του Kruskal-Wallis τεστ για τον έλεγχο ύπαρξης διαφοράς στα επίπεδα των υπό εξέταση κλιμάκων ανάλογα τα έτη εργασίας των εργαζομένων

	0-4		5-10		11 ή περισσότερα		p-value
	M.O.	(T.A.)	M.O.	(T.A.)	M.O.	(T.A.)	
<b>Εσωτερικό Μάρκετινγκ</b>	3.88	0.89	4.54	0.95	4.38	0.99	0.070
Ανταλλαγή αξιών	3.94	1.02	4.56	1.13	4.44	1.25	0.18
Πληροφόρηση	3.98	0.85	4.69	0.92	4.94	1.16	<b>0.016</b>
Τμηματοποίηση	3.67	0.94	4.41	1.07	3.99	1.29	<b>0.022</b>
Στρατηγική	3.95	0.97	4.50	1.02	4.01	1.32	0.073
<b>Ικανοποίηση από την εργασία</b>	3.28	0.65	4.11	0.94	4.04	0.66	<b>0.005</b>
Περιεχόμενο	3.18	0.43	3.93	1.02	3.56	0.54	<b>0.015</b>
Αμοιβή	3.57	0.96	4.29	0.83	4.35	0.66	<b>0.020</b>
Προϊστάμενος	3.26	1.23	4.32	1.11	4.66	1.40	<b>0.001</b>

#### 4.8 Επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην ικανοποίηση των εργαζομένων (regression)

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν μονοπαραγοντικές αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική ικανοποίηση από την εργασία (υπολογισμένη ως μέσος όρος των 29 ερωτήσεων ικανοποίησης). Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αντίστοιχα αποτελέσματα για κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Εκτός του εσωτερικού μάρκετινγκ (και των τεσσάρων συνιστωσών του) εξετάστηκε η επίδραση του φύλου και της εργασιακής εμπειρίας στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς όπως είδαμε παραπάνω υπήρχε διαφοροποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο (Πίνακας 6) και τα έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας

8). Η μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε ως δίτιμη: 0-4 έτη vs. 5 ή περισσότερα.

Παρατηρήθηκε ότι, όλες οι συνιστώσες του εσωτερικού μάρκετινγκ (Ανταλλαγή αξιών, πληροφόρηση, τμηματοποίηση, υιοθέτηση στρατηγικής) και η συνολική μεταβλητή «*Εσωτερικό Μάρκετινγκ*» (υπολογισμένη ως μέσος όρος και των 16 ερωτήσεων που αφορούν την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ) είναι στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Μάλιστα, το μοντέλο το οποίο έχει ως ανεξάρτητη μεταβλητή την συνιστώσα του εσωτερικού μάρκετινγκ «*Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς*» έχει εξίσου υψηλό  $R^2$  με το μοντέλο που έχει ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη συνολική μεταβλητή «*Εσωτερικό Μάρκετινγκ*», ενώ οι δυο συντελεστές  $\beta$  είναι πολύ κοντά σε μέγεθος ( $\beta=0.546$  για το εσωτερικό μάρκετινγκ και  $\beta=0.528$  για τη συνιστώσα «*Πληροφόρηση*»). Τέλος, παρατηρείται ότι, από τις τέσσερις συνιστώσες του εσωτερικού μάρκετινγκ η «*Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς*» φαίνεται να είναι αυτή που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, αφού είναι αυτή με τον μεγαλύτερο συντελεστή  $\beta$  ( $\beta=0.528$ ). Πιο αναλυτικά:

- αύξηση της μεταβλητής «*Ανταλλαγή αξιών*» κατά μια μονάδα έχει ως αποτέλεσμα 0.403 μονάδες αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.
- αύξηση της μεταβλητής «*Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς*» κατά μια μονάδα έχει ως αποτέλεσμα 0.528 μονάδες αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.
- αύξηση της μεταβλητής «*Τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς*» κατά μια μονάδα έχει ως αποτέλεσμα 0.388 μονάδες αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.
- αύξηση της μεταβλητής «*Υιοθέτηση στρατηγικής*» κατά μια μονάδα έχει ως αποτέλεσμα 0.359 μονάδες αύξηση στην εργασιακή ικανοποίηση και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.

Αναφορικά με τις μεταβλητές φύλο και έτη προϋπηρεσίας παρατηρείται ότι:

- οι άνδρες έχουν, κατά μέσο όρο, 0.315 υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με τις γυναίκες, αλλά το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$  ( $p=0.060$ ).
- οι εργαζόμενοι με συνολική προϋπηρεσία 5 ή περισσότερα έτη έχουν κατά μέσο όρο 0.812 μονάδες υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με του εργαζόμενους με 0-4 έτη προϋπηρεσίας και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό ( $p=0.001$ ).

Πίνακας 9: Αποτελέσματα μονοπαραγοντικών αναλύσεων γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους.

<b>Πα ρ άμετρος</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>s.e.(<math>\beta</math>)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p-value</b>
Εσωτερικό Μάρκετινγκ	0.546	0.066	0.364	<0.001
Ανταλλαγή αξιών	0.403	0.061	0.274	<0.001
Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς	0.528	0.063	0.374	<0.001
Τμηματοποίηση της εσωτερικής Αγοράς	0.388	0.061	0.255	<0.001
Υιοθέτηση στρατηγικής Φύλο(άνδρας)	0.359	0.064	0.210	<0.001
Έτη προϋπηρεσίας	0.315	0.165	0.030	0.060
5 ή περισσότερα	0.812	0.244	0.088	0.001

Τέλος, στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητες τις τέσσερις συνιστώσες εσωτερικού μάρκετινγκ, το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας. Στο μοντέλο εισήχθησαν ταυτόχρονα οι παραπάνω μεταβλητές και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος stepwise για την επιλογή του τελικού μοντέλου, το οποίο παρουσιάζεται στον Πίνακα 10. Η πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας φαίνεται να είναι οι στατιστικώς σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της ικανοποίησης. Οι συγκεκριμένοι δύο παράγοντες εξηγούν το 35.6% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης ( $R^2=0.356$ ).

Πίνακας 10: Αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση. Έγινε χρήση της μεθόδου stepwise για την επιλογή των μεταβλητών.

<b>Παράμετρος</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>s.e.(<math>\beta</math>)</b>	<b>p-value</b>
Πληροφόρηση αναφορικά με τις συνθήκες της αγοράς	0.452	0.066	<0.001
Έτη προϋπηρεσίας (5-10 έτη)	0.455	0.214	0.035



## Κεφάλαιο 5

### Συμπεράσματα - Προτάσεις - Περιορισμοί

#### 5.1 Ευρήματα - Συζήτηση

Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, προέκυψαν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα και παρατηρήσεις, τα οποία παρατίθενται κατωτέρω και δίδουν απάντηση στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, που σχετίζονται με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και την επίπτωση που έχει στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ, από την ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος φαίνεται πως στις επιχειρήσεις δεν εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του το μείγμα εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς περίπου το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ουδέτερα ή θετικά πως τυγχάνει εφαρμογής στην επιχείρηση που εργάζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ.

Μεγαλύτερο ποσοστό θετικών απαντήσεων συγκέντρωσε ο τομέας ερωτήσεων που αναφέρεται στην πληροφόρηση της επιχείρησης για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, ενώ το χαμηλότερο στον τομέα ερωτήσεων που αναφέρεται στην ύπαρξη τμηματοποίησης στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή της νομοθεσίας και η αναζήτηση πληροφοριών για τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση, είναι δύο τομείς που συγκέντρωσαν μεγάλο αριθμό θετικών απαντήσεων και συνεισφέρουν θετικά στην ύπαρξη ικανοποίησης του προσωπικού. Αντίθετη συμπεριφορά εντοπίζονται από την έλλειψη τμηματοποίησης και την ύπαρξη προσπάθειας ομαδοποίησης εργαζομένων με βάση κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους.

Περαιτέρω αξίζει να αναφερθεί η ύπαρξη πολλών θετικών απαντήσεων στην ερώτηση που αναφέρεται στην ύπαρξη κατανόησης της Διοίκησης σε θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και στη διερεύνηση του ποσοστού ικανοποίησης τους από τη θέση εργασίας που κατέχουν στην οντότητα. Είναι δύο ζητήματα που φαίνεται να συσχετίζονται με την ύπαρξη υψηλού βαθμού ικανοποίησης του εργαζομένου και

αντίστοιχα τη διαμόρφωση κουλτούρας στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η οποία ενισχύει την παραγωγικότητα και τη βέλτιστη απόδοση του προσωπικού.

Επίσης, η ισότητα στην αντιμετώπιση του προσωπικού και η καθολική ισχύ των αποφάσεων σε όλους, ανεξαρτήτως της ταύτισης τους με τις απόψεις ομάδων εργαζομένων είναι στοιχεία που συγκέντρωσαν περισσότερες θετικές απαντήσεις και κερδίζουν το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε φαίνεται πως οι λειτουργίες που αναπτύσσονται ως μέρος του μείγματος εσωτερικού μάρκετινγκ και έχουν θετική επίδραση στο προσωπικό, σχετίζονται με την έκφραση ικανοποίησης του για την εργασία του. Αντίθετα, λειτουργίες που αναπτύσσονται έχοντας αρνητικό αντίκτυπο στην πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ταυτόχρονα μειώνουν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, γεγονός που ενισχύει την έλλειψη παραγωγικότητας και αφοσίωσης στους τιθέμενους στόχους της Διοίκησης της οντότητας.

Από την ανάλυση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων όπως αποτυπώνονται στα διαγράμματα 1 έως 3 και αφορά την εργασία τους στο σύνολο, τις πολιτικές που εφαρμόζει η Διοίκηση στην οντότητα και στην ύπαρξη ενός πλαισίου που οδηγεί σε εξέλιξη στην ίδια την επιχείρηση, προκύπτει η ύπαρξη περισσότερων θετικών απαντήσεων. Μάλιστα, συγκρινόμενο το ποσοστό ουδέτερων και θετικών απαντήσεων που σχετίζονται με τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, με το ποσοστό εφαρμογής εσωτερικού μείγματος μάρκετινγκ στην επιχείρηση, τα ποσοστά είναι εφάμιλλα. Αυτό αποδεικνύει πως υπάρχει μεγάλη συσχέτιση του σχεδιασμού και υλοποίησης ενός μείγματος εσωτερικού μάρκετινγκ, με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο που να ανήκει το δείγμα της έρευνας και το φύλο, δεν φαίνεται να σχετίζονται με την ύπαρξη διαφοροποίησης στο βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία. Το προσωπικό που εργάζεται για χρονικό διάστημα 5-10 έτη στην επιχείρηση, παρουσιάζεται να αναγνωρίζει αφενός τις λειτουργίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση και σχετίζονται με το εσωτερικό μάρκετινγκ και αφετέρου εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία τους. Σε αντίθεση το

νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό και το προσωπικό που έχει 10 και πλέον χρόνια υπηρεσίας, για διαφορετικούς λόγους η κάθε ομάδα.

Οι νέοι υπάλληλοι είναι λογικό το πρώτο διάστημα εργασίας τους, να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση σε θέματα μάρκετινγκ και περισσότερο ενδιαφέρονται να σταθεροποιηθούν στη θέση εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά οι υπάλληλοι που έχουν 10 και πλέον έτη προϋπηρεσίας, βρίσκονται σε ένα κομβικό σημείο όσον αφορά την ανέλιξη τους ή την αλλαγή σε μια καλύτερη θέση που θα προσπαθήσουν να εντοπίσουν στην αγορά εργασίας. Αυτό το γεγονός ενδέχεται να τους δημιουργεί άγχος και έλλειψη ικανοποίησης λόγω της θέσης εργασίας που κατέχουν. Σε αντίθεση με τις 2 προηγούμενες ομάδες, το προσωπικό που εργάζεται για χρονικό διάστημα από 5 έως 10 έτη, έχει ήδη αφογκραστεί την κουλτούρα της επιχείρησης, γνωρίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της και έχουν συσχετιστεί με την οντότητα στην οποία εντάσσονται. Αυτοί οι παράγοντες τους καθιστούν περισσότερο ικανοποιημένους, με την ύπαρξη ικανοποίησης να εκφράζεται στην παροχή έργου. Ταυτίζονται με την στρατηγική που αναπτύσσει η Διοίκηση, όπως αυτό εκφράζεται και με το μεγάλο ποσοστό θετικών απαντήσεων που υπερσχύει των άλλων ομάδων.

Άλλο ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να αναφερθεί, είναι η μεγαλύτερη ικανοποίηση που λαμβάνει το προσωπικό που ασκεί χρέη προϊστάμενου στα τμήματα της επιχείρησης, σε αντίθεση με το υπόλοιπο προσωπικό. Ιδιαίτερα οι προϊστάμενοι που βρίσκονται στην επιχείρηση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα των τεσσάρων ετών και ήδη έχουν αναρριχηθεί στην ιεραρχία, είναι φυσικό να νιώθουν μεγάλη ικανοποίηση με την εξέλιξη που έχουν στον εργασιακό τους χώρο. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την έρευνα του Oshagbemi (1997), ο οποίος στην έρευνα του είχε επισημάνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση που εμφανίζουν οι προϊστάμενοι σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Πρόταση της ερευνήτριας είναι η εφαρμογή των λειτουργιών που εντάσσονται στο μείγμα εσωτερικού μάρκετινγκ, με μεγαλύτερη ένταση από όλες τις επιχειρήσεις. Απαιτείται διαρκής αναζήτηση νέων πρακτικών, καινοτόμων ιδεών που θα εφαρμόζονται σε όλη την αλυσίδα αξίας και θα βρίσκονται προσανατολισμένες με διαφοροποίηση όπου απαιτείται, προκειμένου να καλύπτει όλες τις ηλικιακές ομάδες,

κατηγοριοποίηση που φαίνεται να παίζει ρόλο στην συσχέτιση εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης του προσωπικού.

Ως γενικό συμπέρασμα προκύπτει η ταύτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με παρόμοιες μελέτες που αναφέρθηκαν στην σχέση εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Από την παρούσα έρευνα προκύπτει πως το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού, δεν παίζει ρόλο στο πώς βιώνει κάθε εργαζόμενος την ύπαρξη ικανοποίησης και την σχέση της με την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ από την Διοίκηση της οντότητας.

Επειδή οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονται από ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, θα ήταν χρήσιμη η αναζήτηση αποτελεσμάτων για εργαζόμενους του δημόσιου τομέα της χώρας και η μεταξύ τους σύγκριση, ώστε να μελετηθεί πώς λειτουργεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας σε εργαζόμενους ιδιωτικών επιχειρήσεων μετά το τέλος της κρίσης που μέχρι και σήμερα υπάρχει στη χώρα, με πολλές συνέπειες στις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

## 5.2 Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις την σύγχρονη εποχή λειτουργούν σε ένα προβληματικό περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού προσπαθώντας να επιβιώσουν και να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Κύριος παράγοντας που συντελεί στην επιβίωση της επιχείρησης και στην συνεχή ανάπτυξη της αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Απαιτείται διαρκής προσπάθεια από τη Διοίκηση κάθε οντότητας για να μπορέσει να διατηρήσει την απόδοση κάθε εργαζόμενου σε υψηλά επίπεδα, ώστε όλη η ομάδα από κοινού να πετύχει τους στόχους που κάθε φορά τίθενται από την ιεραρχία. Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις με την δημιουργία κουλτούρας, είναι δύο κύριοι παράγοντες που συνδράμουν στον στόχο της ικανοποίησης του εργαζόμενου, ώστε να αποφέρει οφέλη στην επιχείρηση.

Παρά το γεγονός των μεγάλων ωφελειών που έχει για κάθε οντότητα η εφαρμογή λειτουργιών του μάρκετινγκ στην βελτίωση του ποσοστού ικανοποίησης των εργαζομένων, ωστόσο παρατηρείται μερική εφαρμογή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι γεγονός πως η κρίση που υπάρχει στη χώρα από το 2009 και διαρκεί μέχρι και σήμερα, έχει αναγκάσει πολλές επιχειρήσεις να προβούν σε περικοπές, που ίσως να προκαλούν αυτή τη μερική εφαρμογή κανόνων μάρκετινγκ στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ωστόσο συνεχώς έρευνες αποδεικνύουν τον υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ εφαρμογής εσωτερικού μάρκετινγκ και ικανοποίησης του εργαζόμενου, που με την σειρά του οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του.

Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε και η παρούσα έρευνα, η οποία ανέδειξε την υψηλή συσχέτιση που υπάρχει και πώς μπορεί να υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση του ποσοστού ικανοποίησης του εργαζόμενου, αν ληφθούν υπόψη παράγοντες που μέχρι σήμερα δεν έδιναν μεγάλο βάρος οι επιχειρήσεις, όπως η ανταλλαγή αξιών, η πληροφόρηση και η τμηματοποίηση.

Ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι σημαντικός για κάθε οντότητα, προκειμένου να επιβιώσει στο δύσκολο ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δίνεται στο εσωτερικό μάρκετινγκ, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον παράγοντα που θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με πολλαπλά οφέλη για κάθε οντότητα.

## Βιβλιογραφία:

### Διεθνής:

Ahmad, M. S., Fakhir, Z., Shah, I. A., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business Studies (REBS)*, (5), 167-192.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Avlontis, G. J., Lionakis, K., & Panagopoulos, N. G. (2010). Antecedents and Consequences of the Conflict Between the Marketing and Sales Departments. *Journal of Selling & Major Account Management*, 10(1), 21-32.

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

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.

Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organization. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 593-601.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.

Berry, R. S. (1999). Collecting data by in-depth interviewing.

- Bird, C. E., Criqui, M. H., Fronek, A., Denenberg, J. O., Klauber, M. R., & Langer, R. D. (1999). Quantitative and qualitative progression of peripheral arterial disease by non-invasive testing. *Vascular Medicine*, 4(1), 15-21.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 246-251.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Burin, C., Lombard, M. R., & Klopper, H. B. (2001). The perceived influence of the elements of internal marketing on the brand image of a staffing agency group. *South African Journal of Business Management*, 46(1), 71.
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.
- Compton, F., George, W. R., Grönroos, C., & Karvinen, M. (1987). *Internal marketing. The Service Challenge: Integrated for Competitive Advantage*, American Marketing Association, Chicago, IL, 7-12.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Daryani, S. M., Amini, M., Mohebnia, A., & Kasbdost, A. Evaluation of Internal Marketing Techniques; Case Study, Private Banks of Urmia City.
- Davis, D., Allen, J., & Cosenza, R. M. (1988). Segmenting local residents by their attitudes, interests, and opinions toward tourism. *Journal of travel research*, 27(2), 2-8.
- Davis, T. R. (1991). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), 5-22.
- Davis, T. R. (1992). Part I: Satisfying internal customers: The link to external customer satisfaction. *Planning Review*, 20(1), 34-40.
- Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *the Journal of Marketing*, 79-89.
- Dunmore, M. (2005). *Inside-out marketing*. Kogan Page Publishers.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.

- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gilmore, A., & Carson, D. (1995). *Managing and marketing to internal customers. Understanding Services Management*, Chichester: John Wiley and Sons, 295-321.
- Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping. *Journal of Services Marketing*, 24(2), 142-156.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236, 238.
- Grönroos, C. (1983). Innovative marketing strategies and organization structures for service firms. *Emerging perspectives on services marketing*, 9-21.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington books.



- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. John Wiley & Sons.
- Helgesen, Ø., Nettet, E., & Voldsund, T. (2009). Marketing perceptions and business performance: implications for marketing education. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 25-47.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hogg, G., Dunne, A., & Carter, S. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kameswari, A. V., & Rajyalakshmi, N. (2012, January). Role of internal marketing in job satisfaction of employees in State Bank of India. In Ninth AIMS International Conference on Management (pp. 47-55).
- Kang, G. D., Jame, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 278-291.
- Karatepe, O. M. (2011). Service quality, customer satisfaction and loyalty: the moderating role of gender. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 278-300.
- Karatepe, Osman M. "The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25.4 (2013): 614-634.
- Khodabakhsh, F., & Mashayekhi, M. Analyzing the effect of internal marketing on customer's satisfaction in insurance companies.
- Kostopoulos, G., Gounaris, S., & Boukis, A. (2012). Service blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(6), 580-591.
- Kotler, P. (2008). *Principles of marketing*. Pearson Education India. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing management*. Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, 36(6), 1633-1651.

- Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research writing*.
- Lazos, G. (1998). *The Problem of Qualitative Research in the Social Sciences. Theory and Practice*. Papazisis, Athens (in Greek).
- Le Meunier-Fitzhugh, K., & Piercy, N. F. (2009). Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 611-633.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 138-169.
- Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Little, A. B., & Little, D. W. (2009). The "home team" approach to service quality: Linking and leveraging communications between human resources, operations and marketing. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 13(2), 57.
- 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.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), "Goal setting and task performance: 1969- 1980", *Psychological Bulletin*, Vol. 90, pp. 125-52.
- Lui S.S., Ngo, H-Y. and Tsang, A.W-N. (2001), "Interrole conflict as a predictor of job satisfaction and propensity to leave- A study of professional accountants", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No 6, pp. 469-484.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maguire, M., Ball, S. J., & MacRae, S. (2001). 'In all our interests': Internal marketing at Northwark Park School. *British Journal of Sociology of Education*, 22(1), 35-50.
- Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 381-392.
- Martin, C. L. (1998). Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach. *Journal of product & brand management*, 7(1), 6-26.

- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1, 1-17.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (1998). Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the United States and Japan. *The Journal of Marketing*, 76-87.
- Noor<sup>1</sup>, K. B. M., Rajiani, I., & Sulaiman, N. A. M. The Applicability of Internal Marketing Factors to Boost Internal Service Quality.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of management*, 12(2), 159-182.
- Payne, M. (1998). Ambush marketing: The undeserved advantage. *Psychology & Marketing* (1986-1998), 15(4), 323.
- Phillips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, 395-415.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long range planning*, 24(2), 82-93.
- Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Presser, S., Couper, M. P., Lessler, J. T., Martin, E., Martin, J., Rothgeb, J. M., & Singer, E. (2004). Methods for testing and evaluating survey questions. *Public opinion quarterly*, 68(1), 109-130.

- Qayum, M. N., & Sahaf, M. A. (2013). Internal marketing: A pre-requisite for employee satisfaction in universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 50-55.
- Quester, P. G., & Kelly, A. (1999). Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 217.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Reynoso, J. F., & Moores, B. (1996). Internal relationships. *Relationship marketing: Theory and practice*, 55-73.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers-An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African journal of business management*, 4(4), 62.
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). The service-driven service company. *Harvard Business Review Case Services*.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836.
- Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Strauss, B., & Schultze, H. S. (1990). Internal Marketing. *Marketing ZFP*, 3(3), 149-58.
- Strydom, J. (2005). *Introduction to marketing*. Juta and Company Ltd.
- Strydom, L. (2004). *Internal marketing in a service organization* (Doctoral dissertation, Rand Afrikaans University).
- Sullivan, T. J. T. (1998). *Collaboration*. McGraw-Hill.

- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Tansuhaj, P., Wong, J., & McCullough, J. (1987). Internal and external marketing: effects on consumer satisfaction in banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73-83.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.
- Thomson, K., & Hecker, L. (2001). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5(1), 48-58.
- Vamvoukas, G. A. (2007). Trade Liberalization and Economic Expansion: A Sensitivity Analysis. *South Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 71-88.
- Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41-54.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). End-view: directions for management. *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 293-301.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). *Internal marketing: directions for management*. Psychology Press.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.
- Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (2000). The antecedents of the market orientation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(2), 93-105.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2011). Efficacy of job and personal resources across psychological and behavioral outcomes in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 304-314.
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 30(3), 237-250.

### Ελληνική:

Αυλωνίτης Γ., Δημητριάδης Σ., Ηντουνας Κ. (2015), Στρατηγικό Βιομηχανικό (B2B) Μάρκετινγκ. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Εκδοτικός οίκος Rosili.

Αυλωνίτης, Γ., & Λιονάκης, Κ. (2008). Η σύγκρουση μεταξύ μάρκετινγκ και πωλήσεων επηρεάζει τελικά την απόδοση της επιχείρησης.

Γούναρης, Σ. (2003). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Rosili σελ, 88-91.

Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μπένου, Αθήνα.

## Παράρτημα Α

**Πίνακας Α1.** Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για την κλίμακα «Ίκανοποίηση από την αμοιβή, τα οφέλη, τις ευκαιρίες για εξέλιξη».

	Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Συγκρίνοντας με το τι προσφέρω, δεν πληρώνομαι αρκετά.	16.687	14.427	.246	.284	.528
Με δεδομένη τη θέση μου στην εταιρεία/ οργανισμό που εργάζομαι, είμαι ικανοποιημένος/ η από το μισθό μου.	17.513	15.340	.126	.255	.596
Τα οφέλη (ασφάλιση, ιατρική κάλυψη κ.α) που μου παρέχει η εταιρεία δεν είναι ικανοποιητικά.	17.870	13.992	.189	.180	.572
Αισθάνομαι υπερήφανος/ η για τη δουλειά μου.	16.722	12.203	.524	.634	.369
Η απόδοσή μου στη δουλειά βελτιώνεται χρόνο με το χρόνο	16.600	11.523	.545	.597	.343

## Παράρτημα Β

### Πίνακας Β1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

#### ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι προτάσεις που ακολουθούν στόχο έχουν να προσδιορίσουν την ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο. Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις

Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι:

**Δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων της.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

**Φροντίζει συστηματικά συναντήσεις με τους εργαζόμενους προκειμένου να μάθει καλύτερα τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από αυτήν.**

1 2 3 4 5 6 7

**Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ζητά από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια, τα οποία στοχεύουν να αναδείξουν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους αναφορικά με την εργασία τους.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

**Επιδιώκει να μαθαίνει τι κάνουν οι άλλοι εργοδότες για να έχει ικανοποιημένους τους εργαζομένους της.**

1 2 3 4 5 6 7



---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

---

**Θεωρεί ως σημαντικό μέρος της δουλειάς να διερευνά το βαθμό ικανοποίησής των εργαζομένων με τις συνθήκες της εργασίας τους.**

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

---

Οι προτάσεις που ακολουθούν στόχο έχουν να προσδιορίσουν την πληροφόρηση της επιχείρησης αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας. Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι:

**Παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στο νομοθετικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας.**

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

---

**Φροντίζει να συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με τις θέσεις εργασίας που ανοίγει στον κλάδο μας.**

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

---

**Ενημερώνεται συστηματικά για νέες θέσεις εργασίας που ανοίγουν σε άλλους κλάδους και που θα μπορούσαν να προσελκύσουν εργαζόμενους για τους οποίους ενδιαφέρεται και αυτή.**

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

---

**Κάνει συστηματικές προσπάθειες προκειμένου να ενημερώνεται για τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν άλλοι εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Οι παρακάτω προτάσεις σχετίζονται με την τμηματοποίηση της αγοράς στο εσωτερικό της επιχείρησης. Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι:

**Προσπαθεί συνειδητά να ομαδοποιεί τους εργαζόμενους σε ομάδες βάσει ιδιαίτερων προσωπικών τους χαρακτηριστικών (παντρεμένοι-ανύπαντροι, με-χωρίς παιδιά κ.α.) και των αναγκών τους.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

**Όταν σκέφτεται/ σχεδιάζει ένα μέτρο για τους εργαζόμενους της λαμβάνει πάντα υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάποιων συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

**Αντιμετωπίζει όλους τους εργαζομένους το ίδιο, ανεξάρτητα αν οι ανάγκες κάποιων μπορεί να διαφέρουν από των υπολοίπων.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

**Προκειμένου να έχει μία επίκαιρη εικόνα των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων της, αναλύει συστηματικά τις προσωπικές ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων των εργαζομένων της.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Οι παρακάτω προτάσεις σχετίζονται με στρατηγικές που υιοθετεί η εταιρεία/ οργανισμός για κάθε τμήμα της. Παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις

**Κάθε σημαντική απόφαση που παίρνει η εταιρεία/οργανισμός για τους εργαζόμενους προσαρμόζεται πάντα στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

**Η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι συνηθίζει να σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες, αφορούν μόνον συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.**

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

**Οι αποφάσεις που παίρνει η εταιρεία/ οργανισμός που εργάζομαι για το προσωπικό έχουν τις περισσότερες φορές καθολική ισχύ για όλους, έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες/ προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων.**

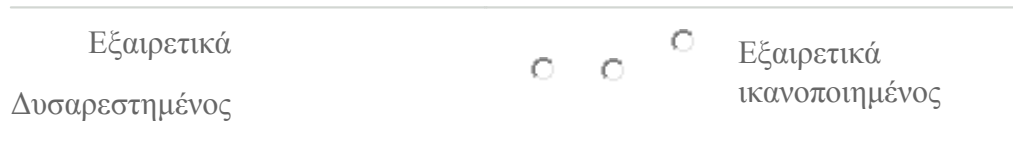
1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

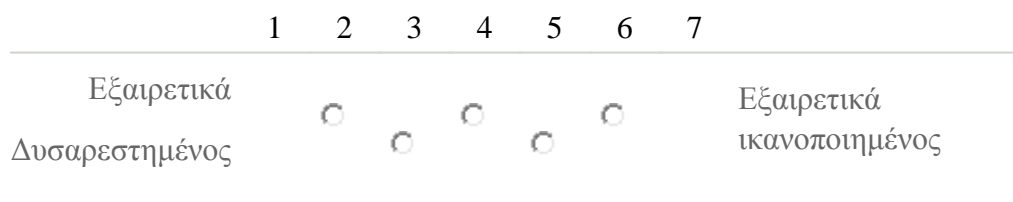
**ΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ** . Παρακάτω ακολουθούν κάποιες προτάσεις που στόχο έχουν να διερευνήσουν την ικανοποίηση από την εργασία συνολικά. (Μία μόνο απάντηση σε κάθε πρόταση)

Τη συνολική σας εργασία.

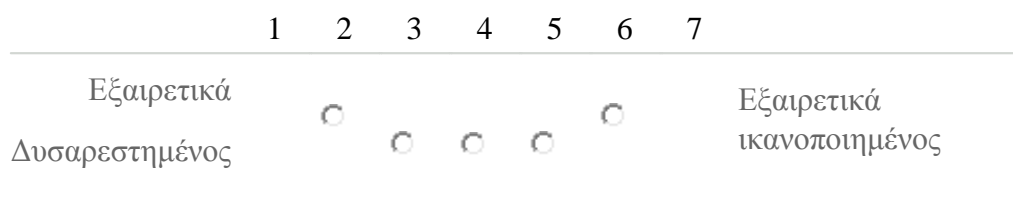
1 2 3 4 5 6 7



Τις πολιτικές της εταιρείας/ οργανισμό.



Τις ευκαιρίες για εξέλιξη με αυτή την εταιρεία/οργανισμό.



**Παρακαλώ κυκλώστε ένα αριθμό από την παρακάτω κλίμακα που να δείχνει το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις**

Η δουλειά μου είναι σαν χόμπι για μένα.



Η δουλειά μου είναι τόσο ενδιαφέρουσα που δεν βαριέμαι.



Μου φαίνεται ότι οι φίλοι μου βρίσκουν περισσότερο ενδιαφέρον στην δουλειά τους από ότι εγώ στη δική μου.



Η δουλειά μου δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Διασκεδάζω περισσότερο στη δουλειά μου από ότι στον ελεύθερο χρόνο μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Συνήθως βαριέμαι όταν δουλεύω.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Τις περισσότερες φορές πρέπει να πιέσω τον εαυτό μου για να πάω στη δουλειά.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν είναι περισσότερο ενδιαφέρουσα σε σχέση με κάποια άλλη στην οποία θα μπορούσα να εργάζομαι.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

Αισθάνομαι ότι είμαι πιο ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου σε σχέση με άλλους ανθρώπους.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Η κάθε μέρα στη δουλειά μου φαίνεται ατελείωτη.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Η δουλειά μου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Διασκεδάζω ιδιαίτερα στη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Είμαι απογοητευμένος/ η που κάνω αυτή τη δουλειά.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Συγκρίνοντας με το τι προσφέρω, δεν πληρώνομαι αρκετά.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---



Με δεδομένη τη θέση μου στην εταιρεία/ οργανισμό που εργάζομαι, είμαι ικανοποιημένος/ η από το μισθό μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Τα οφέλη (ασφάλιση, ιατρική κάλυψη κ.α) που μου παρέχει η εταιρεία δεν είναι ικανοποιητικά.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Αισθάνομαι υπερήφανος/ η για τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Η απόδοσή μου στη δουλειά βελτιώνεται χρόνο με το χρόνο

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/ η με την ποικιλία δραστηριοτήτων που μου προσφέρει η θέση μου.

Είμαι ικανοποιημένος/ η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/ η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Έχω αρκετή ελευθερία να κάνω ό,τι θέλω στη δουλειά μου

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/ η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/ η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι ικανοποιημένος/ η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ  
απόλυτα

---

Είμαι ικανοποιημένος/ η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.

1 2 3 4 5 6 7

---

Διαφωνώ        Συμφωνώ  
απόλυτα απόλυτα

---

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΕ Σ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕ Σ**

#### **1. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση ;**

- α. Έγγαμος/ η
- β. Άγαμος/ η

---

#### **2. Είστε:**

- α. Άντρας
- β. Γυναίκα

---

#### **3. Είστε:**

- α. Απόφοιτος Λυκείου
- β. Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής
- γ. Απόφοιτος Ανώτερης Σχολής (ΤΕΙ)
- δ. Απόφοιτος Ανώτατης Σχολής (ΑΕΙ)

---

**4. Η επιχείρηση που εργάζεστε ανήκει στον**

α. Ιδιωτικό τομέα

β. Δημόσιο τομέα

---

**5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια εταιρεία;**

A. 0-5 έτη

B. 5-10 έτη

Γ. 10 και περισσότερα

---

**6. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;**

A. 0-5 έτη

B. 5-10 έτη

Γ. 10 και περισσότερα

**7. Σε πόσες εταιρείες έχετε εργαστεί έως σήμερα; \_\_\_\_\_**