



Τεχνολογικό  
Πανεπιστήμιο  
Κύπρου

Σχολή Επικοινωνίας και  
Μέσων Ενημέρωσης

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Σύστημα Αξιών σε Ίδρυμα  
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης – Η Περίπτωση του  
Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου**

**Ευδοξία Κυριάκου**

**Λεμεσός, Δεκέμβριος 2018**

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Σύστημα Αξιών σε Ίδρυμα  
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης – Η Περίπτωση του  
Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου

Internal Marketing and the System of Values at a Higher  
Education Institution– The case of  
Cyprus University of Technology

της

Ευδοξίας Κυριάκου

Επιβλέπων: Γεώργιος Παναγυράκης, Καθηγητής

2ο Μέλος Επιτροπής: Στέλιος Στυλιανού, Αναπληρωτής Καθηγητής

## **Έντυπο έγκρισης**

Μεταπτυχιακή διατριβή

### **Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Σύστημα Αξιών σε Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης – Η Περίπτωση του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου**

Παρουσιάστηκε από

Ευδοξία Κυριάκου

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Πανηγυράκης, Καθηγητής Μάρκετινγκ

Υπογραφή \_\_\_\_\_

Μέλος επιτροπής: Στέλιος Στυλιανού, Αναπληρωτής Καθηγητής

Υπογραφή \_\_\_\_\_

Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Λεμεσός, Δεκέμβριος 2018

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Ευδοξία Κυριάκου, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Επικοινωνίας και Σπουδών του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους του Τμήματος.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά, θα ήθελα θερμά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή Γεώργιο Πανηγυράκη για την επίβλεψη, την ουσιαστική καθοδήγηση και τη συνεχή ενθάρρυνσή του στις δύσκολες στιγμές του εγχειρήματος. Οι δημιουργικές του ιδέες διαμόρφωναν ευνοϊκές συνθήκες για τη συνέχιση και την ολοκλήρωση της προσπάθειας.

Τον δεύτερο επιβλέποντα, Αναπληρωτή Καθηγητή Στέλιο Στυλιανού, που ήταν πάντοτε παρών όταν του ζητήθηκε η αρωγή του. Τα σχόλια και οι παρατηρήσεις του βοήθησαν στη βελτίωση της παρούσας εργασίας.

Τον Καθηγητή Νίκο Τσαπατσούλη, που στο μάθημα Σχεδιασμού Έρευνας, βοήθησε καθοριστικά, με τις καίριες παρατηρήσεις και διορθώσεις της ερευνητικής πρότασης. Η ανάπτυξη της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής στηρίχθηκε στην πρόταση αυτή.

Τη Συντονίστρια και Διδάσκουσα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Νέες Τεχνολογίες Μάθησης και Επικοινωνίας», Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ελένη Κύζα, που μου πρόσφερε το ταξίδι ανακάλυψης των προσωπικών ορίων, και που με εισήγαγε στην εκμάθηση της ερευνητικής διαδικασίας.

Τη Διδάσκουσα, Δρ. Ιόλη Νικολαΐδου, που μας έδινε το κίνητρο να προχωρήσουμε την ερευνητική εργασία σε ένα άλλο επίπεδο, καθώς και για την άμεση ανταπόκριση σε κάθε ερώτημα.

Τον Δάσκαλο στο μάθημα της μεθοδολογίας, Δρ. Γιάννη Γεωργίου, για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή του στην ολοκλήρωση της Μεταπτυχιακής Διατριβής. Η καθοδήγησή του στην ενότητα της ποσοτικής ανάλυσης ήταν καθοριστικής σημασίας. Σ' ένα ασφυκτικό πρόγραμμα καθημερινότητας, υπήρξε ιδιαίτερα γενναιόδωρος στον χρόνο που διέθεσε.

Ολοκληρώνοντας, από καρδιάς ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους δικούς μου ανθρώπους για την ηθική υποστήριξη όλων τούτων τον δύσκολο καιρό. Νομίζω ότι αποδίδεται δικαιοσύνη, με την ξεχωριστή αναφορά στον Στέλιο και στον Γιώργο, που ήταν εκεί σε κάθε δύσκολη στιγμή, που με υπέμεναν και με ανέχθηκαν στις στιγμές κόπωσης και έντασης. Πάντοτε ένιωθα την αύρα της συμπαράστασής τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αποδεκτών υπηρεσιών ενός Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, υποστηρίζεται με την αξιοποίηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Η παρούσα εργασία, μελετά την περίπτωση Πανεπιστημίου στην Κύπρο, διερευνώντας τον βαθμό που αξιοποιούνται οι ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και οι δυνατότητες συνέργειας και αλληλεπίδρασης των ιδιοτήτων αυτών στην ικανοποίηση και αφοσίωση των διοικητικών εργαζόμενων στο συγκεκριμένο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μικτή μέθοδος (ποιοτική και ποσοτική). Η ποιοτική συνιστώσα, περιελάμβανε ημιδομημένες συνεντεύξεις σε οκτώ συμμετέχοντες. Οι συνεντεύξεις αναλύθηκαν για να τονίσουν τις αντιλήψεις και τις απόψεις του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου και συνετέλεσαν στη διαμόρφωση ερωτηματολογίου έρευνας, το οποίο ήταν το εργαλείο της ποσοτικής συνιστώσας της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε ηλεκτρονικά από δείγμα 47 διοικητικών εργαζόμενων. Παρουσιάζονται δεδομένα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, ακολουθεί η παρουσίαση των συσχετίσεων και ολοκληρώνεται με την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Η μελέτη παρουσιάζει τις διαπιστώσεις και προτείνονται πολιτικές για την ανάπτυξη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

**Λέξεις κλειδιά:** Εσωτερικό Μάρκετινγκ, σύστημα αξιών, τριτοβάθμια εκπαίδευση, ποιότητα υπηρεσιών, ανθρώπινο δυναμικό.

## **ABSTRACT**

Internal Marketing is a prerequisite of high quality services provided by a Higher Education Institution. The case study of a University in Cyprus is examined to explore the use of the Internal Marketing dimensions and how these dimensions are interconnected to shape the conditions for the satisfaction and loyalty of the administrative staff. Mixed methodology (qualitative and quantitative) is used in this research. The qualitative component included semi-structured interviews with eight participants. The interviews were analyzed in order to highlight perceptions and opinions of the staff of the University, as well as to contribute to the formulation of a survey questionnaire, which was the instrument of the quantitative component of the research. The questionnaire was answered online by a sample of 47 administrative employees. Descriptive statistics, correlations and a multiple linear regression analysis were performed. The study presents findings and results of qualitative and quantitative analysis. Finally, policies for the development of Internal Marketing at a Higher Education Institution are presented.

**Keywords:** internal marketing, system of values, higher education institution, quality services, human resources.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	v
ABSTRACT.....	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	x
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	xi
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ .....	xii
ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	xiv
1 Εισαγωγή .....	1
2 Σπουδαιότητα και συμβολή της μελέτης .....	5
3 Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	6
3.1 Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις .....	6
3.1.1 Το Μάρκετινγκ .....	6
3.1.2 Μάρκετινγκ Βιωματικής Εμπειρίας (Experiential Marketing).....	6
3.1.3 Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ (Integrated Marketing) .....	7
3.1.4 Η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (Integrated Marketing Communication) .....	7
3.1.5 Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) και Εργαλείο Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	7
3.1.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα – Σύστημα Αξιών.....	8
3.2 Σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του Μάρκετινγκ .....	8
3.3 Αρθρογραφική επισκόπηση .....	9
3.3.1 Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Ανταπόκριση στη Διαμόρφωση Προηγμένης Γνώσης.....	9
3.3.2 Προβλήματα Μετασχηματισμού Οργανισμών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	10



3.3.3	Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανωσιακή Κουλτούρα (Σύστημα Αξιών) και Αναβαθμισμένη Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών .....	11
3.3.3.1	Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργανωσιακή Οργανωσιακή Κουλτούρα (Σύστημα Αξιών).....	11
3.3.3.2	Αναβαθμισμένη Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών .....	12
3.3.4	Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Συμπεριφορά των Εργαζόμενων .....	14
3.3.5	Το Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ και η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (IMC).....	23
4	Ερευνητικά Ερωτήματα .....	24
4.1	Θεωρητική υποστήριξη του δεύτερου (2 <sup>ου</sup> ) ερευνητικού ερωτήματος .....	25
5	Μεθοδολογία.....	27
5.1	Συλλογή δεδομένων .....	27
5.2	Μέθοδοι συλλογής δεδομένων .....	28
5.3.1	Ημιδομημένες συνεντεύξεις .....	28
5.3.2	Ερωτηματολόγιο και έλεγχος αξιοπιστίας.....	29
5.3.3	Παρουσίαση ερωτηματολογίου .....	30
5.3	Δείγμα .....	31
5.4	Ανάλυση δεδομένων .....	32
5.4.1	Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων.....	32
5.4.2	Ανάλυση ποσοτικών δεδομένων.....	32
6	Ευρήματα – Συζήτηση .....	35
6.1	Ευρήματα ποιοτικής ανάλυσης.....	35
6.2	Ευρήματα ποσοτικής ανάλυσης.....	39
6.2.1	Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	39
6.2.2	Συσχετίσεις μεταβλητών (Spearman’s Rank Order) .....	43
6.2.3	Πολλαπλή γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression) .....	48

7	Τελικές Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα .....	51
7.1	Διαπιστώσεις ποιοτικής έρευνας .....	51
7.2	Διαπιστώσεις ποσοτικής έρευνας .....	52
7.2.1	Διαπιστώσεις περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης .....	52
7.2.2	Διαπιστώσεις της ικανοποίησης των εργαζόμενων στον Οργανισμό.....	53
7.3	Διαπιστώσεις των συσχετίσεων (Μη παραμετρικός έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών) .....	53
7.4	Διαπιστώσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης .....	56
8	Περιορισμοί της μελέτης .....	57
9	Προτάσεις για μελλοντική ή περαιτέρω έρευνα .....	58
10	Προτεινόμενες Πολιτικές για την Ανάπτυξη Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα .....	59
	ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	69
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – Ερωτηματολόγιο .....	70
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – Παράδειγμα κωδικοποιημένης αναφοράς συνεντευξιαζόμενου ....	93
	Συνέντευξη ΙV .....	93

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Υπόδειγμα των Lings και Greenlay για τη διαμόρφωση συμπεριφοράς οργανισμού προσανατολισμένη στην Εσωτερική Αγορά.....	17
Πίνακας 2: Τιμές Cronbach's α κάθε μεταβλητής.....	30
Πίνακας 3: Εξεταζόμενες μεταβλητές ερωτηματολογίου .....	30
Πίνακας 4: Κατανομή Διοικητικού Προσωπικού ανά Διοικητική Υπηρεσία .....	31
Πίνακας 5: Στατιστική ανάλυση κανονικότητας μεταβλητών .....	33
Πίνακας 6: Στατιστική ανάλυση για το Φύλο συμμετεχόντων .....	39
Πίνακας 7: Στατιστική ανάλυση για επίπεδο μόρφωσης συμμετεχόντων.....	40
Πίνακας 8: Στατιστική ανάλυση για μισθολογική κλίμακα εργοδότησης συμμετεχόντων .....	40
Πίνακας 9: Στατιστική ανάλυση αριθμού συμμετεχόντων ανά Τμήμα/Υπηρεσία τοποθέτησης.....	41
Πίνακας 10: Περιγραφή στατιστική ανάλυση εξεταζόμενων μεταβλητών .....	41
Πίνακας 11: Ερμηνεία απαντήσεων κάθε εξεταζόμενης μεταβλητής .....	42
Πίνακας 12: Μη παραμετρικός έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών (Spearman's Rank Order).....	45
Πίνακας 13: Μη Τυποποιημένοι (και Τυποποιημένοι) Συντελεστές Γραμμικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ικανοποίηση εργαζομένων» .....	49
Πίνακας 14: Μη Τυποποιημένοι (και Τυποποιημένοι) Συντελεστές Γραμμικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Αφοσίωση».....	49

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

CUT	Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου
HRM	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
IMC	Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ
OEM	Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ
ΤΕΠΑΚ.:	Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

## ΑΠΟΛΟΣΗ ΟΡΩΝ

Brand	Επωνυμία
Brand Equity	Φήμη
Caring	Φροντίδα
Commitment	Δέσμευση – αφοσίωση
Communication	Επικοινωνία
Confirmation	Επιβεβαίωση
Consumer	Πελάτης – καταναλωτής
Co-ordination	Συντονισμένη διαδικασία
Cost	Κόστος
Environmental Uncertainty	Περιβαλλοντική αβεβαιότητα
Experiential	Βιωματικό – Εμπειρικό
Exploratory Study	Διερευνητική Μελέτη
Human Resource Management	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων
Identity	Ταυτότητα
Image	Εικόνα
Integrated Marketing	Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ
Integrated Marketing Communication	Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ
Internal Marketing	Εσωτερικό Μάρκετινγκ
Job Satisfaction	Ικανοποίηση στον χώρο εργασίας
Loyalty	Αφοσίωση
Manager/s	Στέλεχος/στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών
Market	Αγορά
Mind set	Τρόπος σκέψης
Organization Commitment	Αφοσίωση των εργαζόμενων στον οργανισμό
Physical evidence	Φυσική απόδειξη
Price	Τιμή
Processes	Διαδικασίες
Product	Προϊόν
Promotion	Προώθηση
Place	Χώρος διανομής
Strategy	Στρατηγική
Target Market	Στοχευόμενη αγορά

Transparency	Διαφάνεια
Trust	Εμπιστοσύνη
Safety	Ασφάλεια
Κάθετη επικοινωνία	Η ιεραρχική επικοινωνία από υψηλόβαθμους σε χαμηλόβαθμους και αντίστροφα
Οριζόντια επικοινωνία	Επικοινωνία με ομοιόβαθμους εντός του οργανισμού.
Ορθολογικοί στόχοι	Στόχοι με σαφήνεια, με δυνατότητα επίτευξης και με δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος.

## **ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η ερευνητική εργασία έλαβε πρόνοια και διασφαλίστηκαν οι προϋποθέσεις της ηθικής και δεοντολογίας. Συγκεκριμένα:

α) δεν παραβιάζονται προσωπικά δεδομένα,

β) δεν υπάρχει σύγκρουση με τους κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας του συγκεκριμένου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και

γ) πριν από την έναρξη της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων, ζητήθηκε η άδεια και η έγκριση από τον Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών και από τον Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

# 1 Εισαγωγή

Τα σύγχρονα Πανεπιστήμια καλούνται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των υφιστάμενων και μελλοντικών σπουδαστών και των εμπλεκόμενων μερών, όπως είναι το Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό και το Διοικητικό Προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη τις ευρύτερες απαιτήσεις της τοπικής και εθνικής κοινωνίας (Bouillard, 2015).

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από ένα δυναμικά εξελισσόμενο κοινωνικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, δημιουργούν την αδήριτη ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό της λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι σύγχρονες ανάγκες της οικονομίας σε ένα περιβάλλον ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων που διαμορφώνει συνθήκες μεταβατικής περιόδου, επιβάλλει αναδιατάξεις και αναδιαρθρώσεις στη δομή των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (Sohail et al., 2006).

Σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, η δυσκολία των Πανεπιστημίων να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις αγορές – στόχους τους αυξάνεται διαρκώς. Η κατάσταση αυτή αποτυπώνεται και στον ερευνητικό ακαδημαϊκό χώρο, όπου έρευνες παρουσιάζουν τον καθοριστικό ρόλο παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, με στόχο την εκπλήρωση των πραγματικών αναγκών και επιθυμιών των αποδεκτών (Nazarian, 2012; Caruana, 2002). Για να μπορέσουν τα Πανεπιστήμια να ανταποκριθούν στις σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις, χρειάζεται να στρέψουν το ενδιαφέρον τους και στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, αξιολογώντας και κατανοώντας το πιο πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο εμπλέκεται στη διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού και της «φήμης και πελατείας» του (Brand Equity) (Berry, 2000).

Αρκετοί ερευνητές, τα τελευταία χρόνια, αναφέρουν ότι τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, όπως και οι επιχειρήσεις, μοιράζονται κοινούς μηχανισμούς Διοίκησης. Τόσο τα Πανεπιστήμια, όσο και οι εταιρικές οργανώσεις, καθοδηγούνται από βασικές αξίες και κατευθυντήριες αρχές του Μάρκετινγκ (Whisman, 2009; Sujchaphong et al., 2015).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (Integrated Marketing Communication) των οργανισμών (Schultz & Schultz, 1998), στην οποία το Εσωτερικό Μάρκετινγκ αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση και υλοποίηση στόχων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Στην κατεύθυνση αυτή, α) η ανάπτυξη και



διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους (Melewar et al., 2017), β) η ύπαρξη συστήματος αξιών, κριτηρίων και ελέγχου της παρεχόμενης υπηρεσίας (Parasuraman et al., 1985), γ) η παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους (Stankovska, 2017) και δ) η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στον τομέα αρμοδιότητάς τους (Bailey et al., 2016), κρίνονται ως κομβικής σημασίας για την εδραίωση, ανάπτυξη και μακροήμερευση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Οι απασχολούμενοι σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας καλούνται να υιοθετήσουν και να ενστερνιστούν τις εξελίξεις που διαμορφώνονται στο επί μέρους γνωστικό αντικείμενο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing), για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Caruana & Ewin, 1999; Grönroos, 1990; Γούναρης, 2003)

Ενώ πολλοί οργανισμοί συνειδητοποιούν τη σημασία της καλής επικοινωνίας εσωτερικά του οργανισμού, εξακολουθούν να δυσκολεύονται να δημιουργήσουν τη σχέση μεταξύ του μηνύματος που ειπώθηκε και της πράξης που πραγματικά έγινε (“what gets said and what gets done”) (Horn, 1999; Daly et al., 2003). Αυτό το παράδοξο εμπερικλείει θέματα, όπως το κενό που υπάρχει ανάμεσα στα λόγια και στα έργα, το χάσμα μεταξύ της επιθυμίας και της δράσης (Garratt, 2000; Daly et al., 2003). Οι Christensen και Overdorf (2002), τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης κατάλληλων τρόπων επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης εντός του οργανισμού. Συχνά, δεν αξιοποιείται σωστά η ικανότητα των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα να φθείρονται μέσα από τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες και επιχειρηματικά μοντέλα (Christensen & Overdorf, 2002).

Στη διεθνή βιβλιογραφία – αρθρογραφία, έχει αποτυπωθεί και έχει ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management “HRM”) στους οργανισμούς (Landy et al., 2017; Guest, 2017; Harney, 2017). Το αντικείμενο έχει ερευνηθεί σε διάφορες επί μέρους κατηγορίες του και έχει εδραιωθεί διεθνώς στην ακαδημαϊκή-ερευνητική κοινότητα, ωστόσο, φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές προκλήσεις που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, όπως είναι η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και των υπηρεσιών, οι μετασχηματισμοί στις εργασιακές σχέσεις, η αυξημένη ποικιλομορφία, η ένταση της παγκοσμιοποίησης και η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας, γεγονός που στρέφει το ενδιαφέρον των ερευνητών σε νέα θέματα μελέτης, με πιθανότητα να τροποποιήσουν υφιστάμενες θεωρίες του θέματος (Landy et al., 2017).

Στον χώρο των Πανεπιστημίων, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μελετήθηκε ελάχιστα, με έρευνες να ασχολούνται με τη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

για συνεργασία του ακαδημαϊκού προσωπικού με τη βιομηχανία (Lee, 2018), με την αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζόμενων (Binita & Padmalita, 2018), με την ευθυγράμμιση διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και την στρατηγική του Πανεπιστημίου (Bouillard, 2015), με την παροχή κινήτρων και την ικανοποίηση εργασίας ακαδημαϊκών μελών Πανεπιστημίου (Stankovska et al., 2017). Ωστόσο, η δημοσιευμένη ερευνητική βιβλιογραφία δεν φαίνεται να έχει ασχοληθεί με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με εξαίρεση την έρευνα των Yildiz και Kara (2017) που δημιούργησαν και χρησιμοποίησαν ένα μονοδιάστατο εργαλείο μέτρησης Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Τουρκία που αφορούσε Ακαδημαϊκό Προσωπικό. Επιπρόσθετα, δεν φαίνεται να έχει ερευνηθεί η χρήση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη διαχείριση διοικητικού προσωπικού Πανεπιστημίων. Το κενό αυτό φιλοδοξεί και επιχειρεί ως ένα βαθμό να καλύψει η παρούσα εργασία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα συστατικά που χρειάζονται για αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αποδεκτών υπηρεσιών ενός Ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η παρούσα εργασία θα μελετήσει την περίπτωση Πανεπιστημίου στην Κύπρο διερευνώντας τον βαθμό που αξιοποιούνται οι ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και οι δυνατότητες συνέργειας και αλληλεπίδρασης των ιδιοτήτων αυτών στην ικανοποίηση και αφοσίωση των διοικητικών εργαζόμενων στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Αξιολογείται το εργαλείο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ με εστίαση σε δύο θεματικές περιοχές: α) οργανωσιακή κουλτούρα (σύστημα αξιών) (Mueller, 2017; Aleong 2018; Soares et al., 2017; Varey, 2000; Naude et al., 2003) και β) αναβάθμιση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών (Gounaris et al., 2010; Lings & Greenley, 2009; Panigyrakis & Theodoridis, 2009; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985). Οι δύο θεματικές περιοχές εξυπηρετούνται από τη διερεύνηση, συσχέτιση και ανάλυση των παρακάτω μεταβλητών: 1) εμπιστοσύνη (Trust) (Melewar et al., 2017; Ng, Fang & Lien (2016); Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018), 2) αντίκτυπο στον εργαζόμενο (Harney, 2017), 3) διαφάνεια (Soares et al., 2007; Vieira do Santos & Goncalves, 2018), 4) αφοσίωση – δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού με τον οργανισμό (Organizational Commitment) (Morgan & Hunt, 1994; Ahmed & Rafiq, 2003; Ainswarth et al., 2016; Berry et al., 1969; Melewar, 2017; Ng, Fang & Lien, 2016), 5) ασφάλεια (Safety) (Cameron & Quinn, 2006; Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001), 6) ορθολογικοί στόχοι (Cameron & Quinn, 2006; Lings & Greenley, 2005), 7) πειθαρχία (σεβασμός

στους κανόνες) (Viera-dos Santos & Goncalves, 2018; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001), 8) υλοποίηση και επιβράβευση (Gounaris, 2008; Gounaris, 2006; Rafiq & Alfred, 2000; Foreman & Money, 1995), 9) προδιαγραφές ποιότητας (Gounaris et al, 2010; Lings & Greenley, 2009; Panigyrakis & Theodoridis, 2009, Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985), 10) σαφήνεια ρόλου (Ambiguity) (Rafiq & Ahmed, 2000; Tourish & Hargie, 1996), 11) ικανοποίηση στον χώρο εργασίας (Job satisfaction) (Snipes et al., 2005; Gounaris, 2008; Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed & Rafiq, 2002; Berry & Parasuraman, 1991; Lings & Greenley, 2005; Ainswarth et al., 2016), και 12) επικοινωνία (Communication) (Santos & Goncalves, 2018; Formean & Money, 1995; Gounaris 2006; Tourish & Hargie, 1996; Ng, Fang & Liean, 2016).

Τα συλλεγόμενα δεδομένα, έχουν ως στόχο, να αναδείξουν το πλαίσιο στο οποίο το Πανεπιστήμιο έχει διαμορφώσει ή χρειάζεται να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα (Σύστημα Αξιών) με κυρίαρχη αξία την καλύτερη εξυπηρέτηση των αποδεκτών των υπηρεσιών του (Parasuraman et al., 1985).

Για την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων και ανάλυσή τους, χρησιμοποιείται η μικτή μέθοδος έρευνας. Μεθοδολογικά εργαλεία αποτελούν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις (προκαταρκτική ποιοτική έρευνα) και η συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Ο χαρακτήρας της ερευνητικής μελέτης είναι διερευνητικός (Exploratory Study).

## 2 Σπουδαιότητα και συμβολή της μελέτης

Στη διεθνή αρθρογραφία υπάρχει ικανός αριθμός εμπειρικών μελετών που αναφέρονται στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ και τις διαστάσεις του, σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, δεν έχει διερευνηθεί επισταμένα το συγκεκριμένο θέμα σε Οργανισμούς Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Εντοπίστηκαν μόνο δύο έρευνες που αναφέρονται στο συγκεκριμένο θέμα, μία των Yildiz και Kara (2017) που αφορούσε Ακαδημαϊκό προσωπικό και μία των Vieira-dos Santos και Goncalves (2018) η οποία αναφέρεται γενικά σε εργαζόμενους Οργανισμού Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια προεκτείνει την επιστημονική γνώση στο επιμέρους γνωστικό αντικείμενο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Εμφανίζει στοιχεία πρωτοτυπίας γιατί είναι η πρώτη φορά που ερευνάται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ στο Διοικητικό Προσωπικού ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Παράλληλα, συμβάλλει στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που πραγματεύεται θέματα που αφορούν το ερευνώμενο θέμα. Επιπρόσθετα, η μελέτη αυτή αποσκοπεί με τα ευρήματά της, να προσφέρει τη δυνατότητα να διερευνηθούν οι προσεγγίσεις για τη βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς αποδέκτες, εστιάζοντας στους εσωτερικούς αποδέκτες (εργαζόμενους) του συγκεκριμένου οργανισμού.

### **3 Θεωρητικό Υπόβαθρο**

#### **3.1 Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις**

##### **3.1.1 Το Μάρκετινγκ**

Ο Kotler (2002), αναφέρει ότι το Μάρκετινγκ είναι επιστήμη και τέχνη στο πλαίσιο της εξερεύνησης, της δημιουργίας και της προσφοράς αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με σκοπό το κέρδος της επιχείρησης ή του οργανισμού, ικανοποιώντας τις ανάγκες της στοχευόμενης αγοράς (Target Market). Το Μάρκετινγκ εντοπίζει ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες. Ορίζει, μετρά και ποσοτικοποιεί το μέγεθος της προσδιορισθείσας αγοράς και τη δυναμική κέρδους. Επισημαίνει ποια τμήματα του οργανισμού είναι σε θέση να εξυπηρετούν καλύτερα και σχεδιάζει και προωθεί τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες. Το Μάρκετινγκ διεκπεραιώνεται τις περισσότερες φορές από ένα τμήμα εντός του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή έχει θετικές και αρνητικές πλευρές. Η θετική είναι ότι το Τμήμα Μάρκετινγκ στελεχώνεται από ομάδα ειδικευμένων ατόμων που εστιάζουν στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων που αφορούν το Μάρκετινγκ και η αρνητική πλευρά, ότι περιορίζει τις δραστηριότητες αυτές μόνο σε ένα τμήμα, ενώ θα πρέπει να διαπερνούν και να εκδηλώνονται σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού (Kotler, 2002).

Σύμφωνα με τους Baker και Hart (2016), το Μάρκετινγκ, όπως και άλλες επιστήμες, είναι ένα αίνιγμα, με την έννοια ότι ενώ κάποιοι το βλέπουν ως μια δύναμη για καλό, άλλοι το βλέπουν ως μια δύναμη για κακό. Η πραγματικότητα είναι ότι μπορεί να ισχύουν και τα δύο, ανάλογα με τη χρήση στην οποία τίθενται οι ιδέες και πρακτικές του Μάρκετινγκ.

##### **3.1.2 Μάρκετινγκ Βιωματικής Εμπειρίας (Experiential Marketing)**

Σύμφωνα με τον Schmitt (2003), το Μάρκετινγκ «βιωματικής εμπειρίας» (Experiential Marketing), υποδεικνύει τους τρόπους που μπορούν τα στελέχη (managers) εταιρειών – οργανισμών να δημιουργήσουν εμπειρίες διαμέσου της παροχής υπηρεσιών. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό Μάρκετινγκ, που επικεντρώνεται στο να προσφέρει και να αποσπάσει την ικανοποίηση των πελατών, το «experiential marketing» δημιουργεί συναισθηματική προσήλωση προς το προϊόν ή την υπηρεσία (Mc Cole, 2004).

### **3.1.3 Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ (Integrated Marketing)**

Το Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ είναι μια προσέγγιση για τη δημιουργία μιας ενοποιημένης και απρόσκοπτης εμπειρίας προς τους καταναλωτές – αποδέκτες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με την εικόνα (Image) του οργανισμού. Προσπαθεί να συνδυάσει όλες τις πτυχές της επικοινωνίας Μάρκετινγκ, όπως τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο Μάρκετινγκ, τα κοινωνικά μέσα κ.ά., μέσω των αντίστοιχων συνδυασμών τακτικών, μεθόδων, διαύλων και δραστηριοτήτων (Data and Marketing Association, 2018).

### **3.1.4 Η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (Integrated Marketing Communication)**

Σύμφωνα με τους Belch και Belch (2004), η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ αναγνωρίζει την αξία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, που αξιολογεί τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας πλειάδας δραστηριοτήτων της επικοινωνίας, όπως της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων, των προσωπικών πωλήσεων και της προώθησης των πωλήσεων και τις συνδυάζει για να παρέχει σαφήνεια, συνέπεια και μέγιστο αντίκτυπο στην επικοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, το μήνυμα που παραδίδεται στον πελάτη – αποδέκτη είναι συνεκτικό και συνεπές, μέσω των διαφόρων μέσων που χρησιμοποιούνται.

### **3.1.5 Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) και Εργαλείο Εσωτερικού Μάρκετινγκ**

Ο Grönroos (1990a, 1990b) εξηγεί ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας (Σύστημα Αξιών), με συστηματικό τρόπο ανάπτυξης, διαμόρφωσης και διαχείρισης του προσωπικού, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του αποδέκτη – πελάτη. Ο Γούναρης (2003), διαμόρφωσε τον ορισμό αυτό, αναφέροντας ότι είναι η βασική πτυχή του Μάρκετινγκ που εστιάζει στο εσωτερικό της επιχείρησης, επιδιώκοντας να αναδείξει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές δραστηριότητες Μάρκετινγκ, που εφαρμόζει για την υλοποίηση του σκοπού αυτού.

Το εργαλείο Εσωτερικού Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται ως μοντέλο μέτρησης των ιδιοτήτων και διαστάσεων που εμπερικλείουν και διαμορφώνουν το πλαίσιο ανάπτυξης συστήματος αξιών και συστηματικού τρόπου σύζευξης των δραστηριοτήτων

Μάρκετινγκ εσωτερικά του οργανισμού. Αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν εργαλεία μέτρησης του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Yildiz & Kara, 2017; Gounaris, 2006; Lings & Greenley, 2005). Ενώ οι ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ προσδιορίζονται μέσα από την διεθνή ερευνητική αρθρογραφία και έχουν γίνει αποδεκτές (Melewar et al., 2017; Ng, Fang & Lien (2016); Gounaris, 2008; Rafiq & Ahmed, 2000; Ahmed & Rafiq, 2002), δε φαίνεται ωστόσο να έχει γίνει ένα κοινά αποδεκτό μοντέλο μέτρησης στο σύνολό του.

### **3.1.6 Οργανωσιακή Κουλτούρα – Σύστημα Αξιών**

Σύμφωνα με τον Needle (2004), η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις συλλογικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές των εμπλεκόμενων μελών ενός οργανισμού. Είναι προϊόν σύζευξης παραγόντων, όπως η ιστορία και η πορεία του οργανισμού, το προϊόν, η αγορά, η τεχνολογία, η στρατηγική, ο τύπος των εργαζόμενων, ο τρόπος Διοίκησης και η εθνική κουλτούρα. Περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, τα πρότυπα, τα συστήματα οργάνωσης, τα σύμβολα, τη γλώσσα, το περιβάλλον, την τοποθεσία, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες του οργανισμού.

## **3.2 Σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του Μάρκετινγκ**

Το Μάρκετινγκ με τη σύγχρονη μορφή του, αλλά με διαφορετική φιλοσοφία και προσέγγιση, φαίνεται να εμφανίζεται από τις αρχές του 20ου αιώνα. Στις δύο πρώτες δεκαετίες, η έμφαση δίνεται στη μαζική παραγωγή προϊόντων και στην προσπάθεια προώθησής των. Οι δραστηριότητες ήταν προσανατολισμένες και περιορισμένες προς τις πωλήσεις, με συνθήκες της ζήτησης να υπερβαίνει την προσφορά. Οι επιχειρήσεις οργάνωναν την παραγωγή τους αναζητώντας τρόπους μαζικής πώλησης. Στη δεκαετία του 1960, με την εμφάνιση έντονου ανταγωνισμού, οι συνθήκες άλλαξαν και οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εντοπίσουν την ανάγκη του καταναλωτή πριν δημιουργήσουν κάποιο προϊόν. Στο σημείο αυτό, οι δράσεις της επιχείρησης αλλάζουν και προσανατολίζονται στην αγορά με υποστηρικτικά εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, έρευνας αγοράς και συμπεριφοράς καταναλωτή – αποδέκτη. Το Μάρκετινγκ παίρνει θέση σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή στρέφεται προς την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη – αποδέκτη, χωρίς να παραβλέπεται το κέρδος της επιχείρησης σε μακροχρόνιο επίπεδο (Kotler & Keller, 2006; Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010).

Το 1960, ο McCarthy προτείνει και διαμορφώνει το περιεχόμενο των 4Ps του Μάρκετινγκ, γνωστό ως Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix): το προϊόν (Product), την τιμή (Price), την προώθηση (Promotion) και τη διανομή (Place). Στη συνέχεια, το μείγμα αυτό εξελίχθηκε και συμπεριέλαβε ακόμη 3Ps: τους ανθρώπους (People), την απόδειξη παροχής προϊόντος-υπηρεσίας (Physical Evidence) και τις διαδικασίες (Processes) (McCarthy, 1960; Kotler, 2002).

Το 1990, το μείγμα Μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνει νέα έκδοση των 4Ps, τα 4Cs τα οποία επικεντρώνονται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του καταναλωτή – αποδέκτη: τον πελάτη – αποδέκτη (Consumer), το κόστος (Cost), την επικοινωνία (Communication), την ευκολία (Convenience). Για μια ολοκληρωμένη εικόνα του μείγματος Μάρκετινγκ, ταξινόμηση των 4Cs επεκτείνεται στο μοντέλο των 7Cs (Μοντέλο Compass), προσθέτοντας: τη φροντίδα (Caring), τη συντονισμένη διαδικασία (Co-ordination) και την επιβεβαίωση (Confirmation) (Keller, 2016; Dennis et al, 2005).

Από τις αρχές του 21ου αιώνα η λειτουργία του Μάρκετινγκ προσανατολίζεται σταδιακά, όλο και περισσότερο στη δημιουργία αξίας για τη συνολική προσφερόμενη εικόνα (Image) που είναι ένα μείγμα των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού και της παρεχόμενης αντίληψης στον εξωτερικό πελάτη – αποδέκτη. Για το επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία, σκοπός είναι η δημιουργία στενής και μακροχρόνιας σχέσης του αποδέκτη-καταναλωτή με το προϊόν ή υπηρεσία, ενώ παράλληλα το Τμήμα Μάρκετινγκ αποκτά κυρίαρχη λειτουργία στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης / οργανισμού. Στην κατεύθυνση αυτή η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (OEM) και η διάστασή της το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και εξέλιξη του περιεχομένου του σύγχρονου Μάρκετινγκ (Tafesse & Kitchen, 2017; Kitchen & Burgmann, 2010; Mosley, 2007).

### **3.3 Αρθρογραφική επισκόπηση**

#### **3.3.1 Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Ανταπόκριση στη Διαμόρφωση Προηγμένης Γνώσης**

Η οικονομικο – τεχνολογική ανάπτυξη φαίνεται να εξαπλώνεται σε όλα τα προηγμένα βιομηχανικά κράτη. Αναγνωρίζεται διεθνώς, ότι τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη της γνώσης στα πεδία της οικονομίας και



της τεχνολογίας (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Ponnuswamy & Manohar, 2016; Secundo et al., 2010).

Με την πάροδο των χρόνων υπήρξε μια συνεχής επανεξέταση και αναμόρφωση της σημασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διοίκησης στους οργανισμούς. Η τεχνολογία παίζει και θα συνεχίσει να διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη Διοίκηση των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων και των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα Πανεπιστήμια είναι η διαδικασία του μετασχηματισμού για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα (Aleong, 2018).

Οι Vieira-dos Santos και Goncalves (2018), πολύ εύστοχα αναφέρουν στο ερευνητικό άρθρο τους: «οι καινοτομίες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης είναι υψίστης σημασίας, για να προετοιμάσουν καλύτερα του σπουδαστές της νέας γενιάς με τα εφόδια που θα χρειαστούν στη μεταβαλλόμενη κοινωνία». Στο πλαίσιο αυτό, την τελευταία δεκαετία φαίνεται έντονα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση να γίνονται καινοτόμες ενέργειες με σκοπό να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Συγκεκριμένα, η ενίσχυση και η δημιουργία δικτύων διεθνούς συνεργασίας, η αύξηση της ακαδημαϊκής κινητικότητας των διδασκόντων και των φοιτητών, η νέα δομή διαχείρισης και Διοίκησης, οι νέες μέθοδοι αξιολόγησης, η διαπίστευση και η χρηματοδότηση, η διαφοροποίηση των μαθημάτων, προγραμμάτων και μελετών και η εφαρμογή της τεχνολογίας στη διδασκαλία και τη μάθηση (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018, p.38; Zhu & Engels, 2014).

### **3.3.2 Προβλήματα Μετασχηματισμού Οργανισμών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Ένα από τα προβλήματα στον μετασχηματισμό ενός οργανισμού, είναι ο τρόπος σκέψης (Mind Set). Η Mueller (2017), αναφέρει ότι το πρόβλημα με τους οργανισμούς είναι ότι ψάχνουν για μεθόδους με γνώμονα να βρουν αποτελέσματα που ταιριάζουν στις μετρήσεις και στις προβλέψεις τους ενώ η λήψη αποφάσεων μπορεί να εξυπηρετηθεί καλύτερα αν προσεγγιστεί ως εφευρετική και δημιουργική, παρά αν βασιστεί σε ιστορικά δεδομένα. Αυτό που τονίζεται, είναι ότι ο μετασχηματισμός απαιτεί δημιουργικότητα σε όλα τα στάδια της επιχειρησιακής διαδικασίας και ιδιαίτερα στην επανεξέταση της στρατηγικής. Το εμπόδιο που εμφανίζεται, είναι η ομαδική εργασία, η οποία για να έχει θετικά αποτελέσματα, χρειάζεται ενσωματωμένη κουλτούρα με υψηλή

αίσθηση της αξίας και της ταυτότητας του οργανισμού, από όλο το προσωπικό (Mueller, 2017; Aleong, 2018).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, δουλεύουν στο μοντέλο αμοιβαίου οφέλους μεταξύ των εργαζόμενων και του ίδιου του οργανισμού (Guest, 2017). Στις διαδικασίες αναδιάρθρωσης του οργανισμού για να ανταποκριθεί στα νέα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα, η Διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης, χρειάζεται να σκεφτεί τον αντίκτυπο που βιώνουν σε τέτοια περίπτωση οι εργαζόμενοι, φοβούμενοι από τη μείωση της ευημερίας τους στον χώρο εργασίας (Harney, 2017). Οι ανησυχίες των εργαζόμενων φαίνεται να είναι θέμα δευτερεύουσας σημασίας από τη Διοίκηση, ενώ μεγάλη έμφαση δίνεται στους τρόπους βελτίωσης των επιδόσεών τους (Guest, 2017).

### **3.3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανωσιακή Κουλτούρα (Σύστημα Αξιών) και Αναβαθμισμένη Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών**

#### **3.3.3.1 Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργανωσιακή Οργανωσιακή Κουλτούρα (Σύστημα Αξιών)**

Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού διαμεσολαβείται από το Μάρκετινγκ για υποστήριξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Soares, et al., 2007). Κουλτούρα με χαρακτηριστικά εμπιστοσύνης και διαφάνειας, είναι παράγοντες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει τον τρόπο που δημιουργείται η επικοινωνία στον οργανισμό. Ο ρόλος της επικοινωνίας, στην ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας, καθοδηγεί τις καθημερινές σχέσεις των εργαζόμενων, τις αποδεκτές συμπεριφορές τους, την οργάνωση ιεραρχίας και δύναμης (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018).

Η οργανωσιακή κουλτούρα συμφωνεί με τις ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018, p.39; Kondra & Hurst, 2009). Συσχετίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) του οργανισμού, το οποίο επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018, p.39, Lee & Chen, 2005; Wasner, Gordon & Bruner, 1991; Wasner, Gordon & Bruner, 2000).

Μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αυτό των Cameron και Quinn (2006), αναφέρονται σε τέσσερις διαστάσεις: α) δημιουργία και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων, β) αξία του ανοιχτού συστήματος, για να μπορεί εύκολα ο οργανισμός να επικεντρώνεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, γ) ανάγκη ορθολογικών στόχων, με την έννοια της σαφήνειας και μικρής

εμβέλειας επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση κέρδους (τεχνικά και οικονομικά) και δ) καλλιέργεια σεβασμού των κανόνων, της ιεραρχίας, της ασφάλειας, της τάξης, της σταθερότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί η προσπάθεια ενός οργανισμού, να αναπτύξει και να διατηρήσει τέτοια οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στους εσωτερικούς πελάτες της (εργαζόμενους). Οι εργαζόμενοι είναι το κλειδί προσέλκυσης και διατήρησης εξωτερικών πελατών (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Με σκοπό την ανάπτυξη του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ή του οργανισμού, οι σύγχρονοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το εργαλείο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ μέσα από την αξιοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας και της οικοδόμησης εξυπηρετήσης πελατών για παροχές υψηλής ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται εσωτερικό πλαίσιο οργανωσιακής κουλτούρας (σύστημα αξιών), δραστηριότητες και λειτουργίες που οδηγούν τον οργανισμό στην επιτυχία (Ahmed & Rafiq, 2003, Ferdous, 2008).

### **3.3.3.2 Αναβαθμισμένη Ποιότητα Παροχής Υπηρεσιών**

Ένα κλασικό μοντέλο αναφοράς στο θέμα της αναβαθμισμένης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι το SERVQUAL, το οποίο υποδεικνύει πέντε κενά που εμφανίζονται στους οργανισμούς (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985):

1. Άλλα θέλει ο αποδέκτης – πελάτης και άλλα νομίζει η Διοίκηση ότι θέλει
2. Η Διοίκηση γνωρίζει τι θέλει η αποδέκτης – πελάτης, αλλά δεν θέτει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας
3. Η Διοίκηση θέτει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας αλλά αυτές δεν ακολουθούνται
4. Άλλα εμφανίζονται στα μηνύματα των διαφημίσεων και άλλη είναι η πραγματικότητα
5. Εμφανίζεται κενό μεταξύ παρασχεθείσας και προσδοκώμενης εμπειρίας.

Οι εσωτερικές διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, για να έχουν αξία για τον τελικό αποδέκτη – πελάτη σχετίζονται με την έννοια της ποιότητας. Η αξία (Value), μεταφράζεται διαφορετικά για τον καθένα, κριτές όμως της ποιότητας υπηρεσιών δεν μπορούν να είναι άλλοι, παρά οι ίδιοι οι αποδέκτες – πελάτες των υπηρεσιών αυτών. Τόσο ο ορισμός, όσο και οι τρόποι μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών προκάλεσαν ενδιαφέρον σε αρκετούς ερευνητές προσπαθώντας μέσα από εμπειρικές μελέτες να

ερμηνεύσουν και να μετρήσουν την έννοια της ποιότητας. Οι Parasuraman et al, 1985, στο μοντέλο που ετοίμασαν, έδωσαν έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον αποδέκτη – πελάτη και όχι στις προδιαγραφές που μπορεί να θέσει ο οργανισμός.

Το μοντέλο SERVQUAL έγινε αντικείμενο κριτικής από διάφορους ερευνητές (Buttle, 1996; Asubonteng, Cleary & Swan, 1996; Vazquez, Rodriguez-Del Bosque & Ruiz, 2001). Με εμπειρικές μελέτες σε διαφορετικούς κλάδους υπηρεσιών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι βασικές διαστάσεις του SERVQUAL εξαρτώνται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Gounaris, 2003, p. 117).

Οι Cronin και Taylor (1992), επανεξετάζοντας το SERVQUAL, πρότειναν μια εναλλακτική προσέγγιση μοντέλου, το οποίο ονόμασαν SERVPERF. Υποστήριζαν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας, αντιμετωπίζεται καλύτερα με τη στάση του παρόχου υπηρεσίας - πελάτη, αφού καταναλώσει τις υπηρεσίες. Η προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών που υποστήριζε το προηγούμενο μοντέλο δεν είναι η καταλληλότερη. Ο καταναλωτής – αποδέκτης, αρχικά κρίνει την ποιότητα των υπηρεσιών που του έχουν παρασχεθεί ανάλογα με την προσδοκία του. Αφού καταναλώσει μια φορά την υπηρεσία, η στάση του γίνεται συνάρτηση της προηγούμενης στάσης του, αλλά και του επιπέδου της τωρινής ικανοποίησης από την υπηρεσία (Gounaris, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη τις προσεγγιστικές μεθόδους μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, γίνεται όλο και πιο αντιληπτό ότι η αναβάθμιση της ποιότητας προέρχεται από τη στάση των εργαζόμενων του εκάστοτε οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να αισθάνονται την αβεβαιότητα (Uncertainty) και την ασάφεια (Ambiguity) του οργανωτικού συστήματος. Τον βασικό ρόλο μείωσης αυτών των παραμέτρων, μπορεί να ασκήσει η επικοινωνία, ελαττώνοντας τον φόβο και την ανησυχία των εργαζόμενων, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους (Tourish & Hargie, 1996). Τα στοιχεία της έρευνας των Zeithaml et. al. (1988), υποδηλώνουν, ότι η συχνότητα, η ποιότητα και η ακρίβεια της επικοινωνίας, ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω, μετριάζουν την ασάφεια (Ambiguity) των ρόλων των εργαζόμενων και αυτό συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησής τους στον χώρο εργασίας (Job Satisfaction) (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 457).

### **3.3.4 Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Συμπεριφορά των Εργαζόμενων**

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, φαίνεται να ξεκίνησε από τους Berry et al. (1976), ως εργαλείο ενίσχυσης της οργάνωσης εσωτερικά του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική ανταπόκριση των πελατών. Η Διοίκηση ενός οργανισμού πρωταρχικά, θα πρέπει να κατανοήσει την αναγκαιότητα συνειδητοποίησης της ικανοποίησης του προσωπικού, έτσι ώστε αυτό, να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει, με υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών, τον αποδέκτη – πελάτη (Gounaris, 2006).

Οι μελετητές του Μάρκετινγκ δεν έχουν ακόμη αποκτήσει έναν ενιαίο ομόφωνο ορισμό του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing). Παρουσιάζεται ως εργαλείο με προσέγγιση τη συμπεριφορά εργαζόμενων, ως μια εσωτερική στρατηγική Μάρκετινγκ η οποία επικεντρώνεται σε εργασίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζόμενων (Internal Customers), αυξάνουν την ικανοποίηση τους στο χώρο εργασίας (Job Satisfaction), με τελικό αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι παροχής υπηρεσιών του οργανισμού. Ο Gounaris (2006), εξέτασε εμπειρικά ένα εργαλείο (μέσο) για την αξιολόγηση του βαθμού που υιοθετείται ο προσανατολισμός του οργανισμού στην εσωτερική αγορά (Internal Market Orientation).

Μελέτες έχουν επικεντρωθεί στη διαχείριση της αλυσίδας αξίας των υπηρεσιών και στις αποτελεσματικές εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, αναπτύσσοντας ως προτεραιότητα του οργανισμού, τον πελάτη. Η εφαρμογή του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing) επικεντρώνεται μόνο σε μικρού μεγέθους οργανισμούς, παρόλο το αυξημένο ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι οργανισμοί χρειάζονται τις δυνατότητες ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών Μάρκετινγκ για να μπορέσουν να υιοθετήσουν το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.

Το πλαίσιο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ αναπτύχθηκε όταν οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι το προσωπικό εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής (First-line Personnel) έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Ο προσανατολισμός του προσωπικού πρέπει να στρέφεται στους αποδέκτες – πελάτες με γνώμονα τις πωλήσεις (Sales-minded Personnel) (Zeithaml et al., 2001; Grönroos, 1995).

Ο Grönroos (1995), αναφέρει «είναι απολύτως φυσικό ότι οι πόροι των σύγχρονων σχέσεων Μάρκετινγκ, άρχισαν να αναπτύσσονται για πρώτη φορά στην προσέγγιση του

Μάρκετινγκ Υπηρεσιών (Service Marketing). Στην πραγματικότητα, το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών άρχισε να αναπτύσσεται με πειθαρχία επειδή το μοντέλο διαχείρισης μείξης Μάρκετινγκ (Marketing Mix Management) και μερικά από τα βασικά μοντέλα της, δεν ταίριαζαν στις πελατειακές σχέσεις οργανισμών που παρείχαν υπηρεσίες. Η ιδέα της ανάγκης για εσωτερική αγορά υπηρεσιών στο προσωπικό (Market Services Internally) (Eiglier και Langeard, 1976, George, 1977, Grönroos, 1978, Berry, 1981), η έννοια του διαδραστικού Μάρκετινγκ (Interactive Marketing), η σχέση πελατών με την έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος (Grönroos, 1984), και η μερική απασχόληση των ειδικών στο Μάρκετινγκ (Gummesson, 1987), είναι έννοιες και σχέσεις του Μάρκετινγκ που προκύπτουν από τη διεπαφή πελατών με το προσωπικό του οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Πολλές από αυτές τις έννοιες αναπτύχθηκαν νωρίς μέσα σε αυτό που ονομάστηκε «Σκανδιναβική Σχολή Υπηρεσιών» (Grönroos and Gummesson, 2012, Berry and Parasuraman, 1993). Ο Berry (1983) εισήγαγε τελικά την έννοια "Σχεσιακό Μάρκετινγκ (Relationship Marketing)". Μια στρατηγική σχεσιακού Μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Ο Grönroos (1991), αναφέρει ότι οι στρατηγικές Μάρκετινγκ μπορούν να θεωρηθούν ως μια συνέχεια (Continuum) με στρατηγική προσανατολισμένη στο σχεσιακό Μάρκετινγκ στο ένα άκρο και στρατηγική προσανατολισμένη στις συναλλαγές, στο άλλο άκρο» (Grönroos, 1995, p. 252).

Ο Gounaris (2008), αναφέρει ότι η κουλτούρα του οργανισμού, επηρεάζει την υιοθέτηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και αποτελεί σημαντική βάση στην οποία θα στηριχθεί η υλοποίηση προγραμμάτων - μοντέλων προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, αναφέρει ότι ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον βαθμό που ο οργανισμός υιοθετεί το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, ως προς το περιεχόμενο και τις πρακτικές του.

Λαμβάνοντας υπόψη το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) του οργανισμού, θέτει σε προτεραιότητα την παροχή επαρκούς εσωτερικής δικτύωσης προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι (Berry & Parasuraman, 1991).

Οι Rafiq και Ahmed (2000), μελετώντας έρευνες που προηγήθηκαν της δικής τους, όρισαν το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) ως «προγραμματισμένη προσπάθεια του οργανισμού, χρησιμοποιώντας προσέγγιση του Μάρκετινγκ, να ξεπεράσει την αντίσταση του οργανισμού στην αλλαγή και να ευθυγραμμίσουν, να κινητοποιήσουν και ενδο-υπηρεσιακά να συνεργαστούν και να ενσωματώσουν τους

εργαζόμενους στην αποτελεσματική υλοποίηση εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών, με σκοπό να μεταφέρουν ικανοποίηση στον πελάτη, μέσω της διαδικασίας παρακίνησης εργαζόμενων και εργαζόμενων με προσανατολισμό στον πελάτη». Οι ίδιοι ερευνητές, έχουν διακρίνει πέντε σημαντικά στοιχεία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ: α) ενθάρρυνση και ικανοποίηση των εργαζόμενων, β) προσανατολισμό και ικανοποίηση του πελάτη, γ) δια-λειτουργικό ολοκληρωμένο (Integrated) συντονισμό, δ) προσέγγιση του Μάρκετινγκ στα προαναφερθέντα στοιχεία και ε) εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών ή λειτουργικών στρατηγικών (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 461, Ahmed & Rafiq, 2002).

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ έχει περιγραφεί ως η φιλοσοφία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με βάση την προσέγγιση του Μάρκετινγκ (William, 1990; Grönroos, 1989). Λειτουργεί ως μια διαδικασία ολιστικής διαχείρισης, ενσωματώνοντας πολλαπλές λειτουργίες οργάνωσης με δύο τρόπους:

1. διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, κατανοούν και βιώνουν τις δραστηριότητες και εκστρατείες του οργανισμού, στο πλαίσιο συνειδητής υποστήριξης αποδεκτών,
2. διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι προετοιμασμένοι και θα έχουν κίνητρα να ενεργούν με προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών. Η αρχή αυτής της φιλοσοφίας είναι ότι εάν η Διοίκηση θέλει τους υπαλλήλους της να κάνουν σπουδαία δουλειά με τους πελάτες, πρέπει να είναι έτοιμοι οι ίδιοι να κάνουν σπουδαία δουλειά με τους υπαλλήλους τους. Δηλαδή, εσωτερικές ανταλλαγές μεταξύ του οργανισμού και των ομάδων εργαζόμενων.

Συνεπώς, το πλαίσιο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι η εσωτερική αγορά (Internal Market) των εργαζόμενων, είναι το καλύτερο κίνητρο για την εξυπηρέτηση των πελατών, στο οποίο δραστηριότητες του Μάρκετινγκ εφαρμόζονται εσωτερικά (William, 1990, p. 64).

Η μελέτη των Carlos και Rodrigues (2012), η οποία εξέτασε τη σχέση μεταξύ του Μάρκετινγκ προς την εσωτερική αγορά (Internal Market) και των στάσεων ή συμπεριφορών των εργαζόμενων του οργανισμού, διέκρινε θετική συσχέτιση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Εισηγείται όπως οι οργανισμοί, για να εξασφαλίσουν ικανοποιημένους (Satisfied) και αφοσιωμένους (Committed) εργαζόμενους, οι οποίοι αναλαμβάνουν μη υποχρεωτικά καθήκοντα και παρουσιάζουν εξειδικευμένα χαρακτηριστικά που συντελούν σε καλύτερη απόδοση, θα πρέπει να προσανατολίζονται

περισσότερο προς την εσωτερική αγορά (Internal Market), η οποία θα αυξάνει την ποιότητα που παρέχει στους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού (Carlos & Rodrigues, 2012, p. 698).

Παρά την εκτεταμένη έρευνα στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Ahmed & Rafiq, 2003; Rafiq & Ahmed, 2000; Grönroos, 1994; Gummesson, 2000; Caruana & Ewing, 1999; Bailey et al., 2016), φαίνεται έντονη η προσπάθεια αρκετών ερευνητών να αναπτύξουν εργαλεία για μέτρηση μεταβλητών που πλαισιώνουν το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing Orientation – IMO). Επιπρόσθετα, διάφορα συστατικά του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, ερευνήθηκαν σε τομείς πέραν των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η έρευνα των Yildiz και Kara (2017), δημιούργησε εργαλείο μέτρησης του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Αρχικά πραγματοποίησαν συνεντεύξεις με ερωτήματα ευρείας μορφής και ανοικτού τύπου σε Ακαδημαϊκό Προσωπικό ενός Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Συνέχισαν συνεντεύξεις κατ' επανάληψη συγκεκριμενοποιώντας τα στοιχεία των κλιμάκων που χρειάζονταν για την έρευνά τους. Δημιούργησαν περιεκτικό πλαίσιο με κλίμακες Εσωτερικού Μάρκετινγκ και ακολούθησαν συνεντεύξεις σε βάθος με εμπειρογνώμονες. Ανέπτυξαν και τελειοποίησαν τις έντεκα (11) κλίμακες μέτρησης του τελικού ερωτηματολογίου. Οι Ainsworth et al. (2016), αξιολόγησαν την επίδραση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στην ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζόμενων σε τραπεζικό ίδρυμα, χρησιμοποιώντας Likert επταβάθμια κλίμακα.

Η έρευνα των Lings και Greenley (2005), συμβάλλει σε τέσσερις πτυχές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ: α) περιγράφεται η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Η διαχείριση συμπεριφοράς μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων πλαισιώνουν τον προσανατολισμό εσωτερικής αγοράς (IMO), β) αναπτύσσεται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης του IMO, γ) εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ του IMO και των συνεπειών στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση του πελάτη (Customer Satisfaction), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Competitive Advantage), η συμμόρφωση του προσωπικού (Staff Compliance), η διατήρηση του προσωπικού (Staff Retention) και οι στάσεις εργαζόμενων (Staff Attitudes). Τέλος, συζητούνται ουσιαστικά, εφαρμοσμένα και μεθοδολογικά ζητήματα. Οι διαστάσεις του IMO που χρησιμοποιούνται στην έρευνά τους, παρουσιάζονται στην εικόνα 1:

**Πίνακας 1:** Υπόδειγμα των Lings και Greenlay για τη διαμόρφωση συμπεριφοράς οργανισμού προσανατολισμένη στην Εσωτερική Αγορά



---

Προσανατολισμός στην Εσωτερική Αγορά (Internal Market Orientation)

---

Τυπική παραγωγή πληροφοριών (Formal information generation)	Άτυπη παραγωγή πληροφοριών (Informal information generation)	Διάδοση πληροφοριών (Information Dissemination)	Ανταπόκριση (Responsiveness)
Γραπτή (Written)			Εργασίες σχεδιασμένες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζόμενων (Jobs designed to meet the needs of employees)
Ανταλλαγές αξίας (Exchangers of values)	Ανταλλαγές αξίας (Exchangers of values)	Σχετικά με την παροχή υπηρεσιών (About the service offering)	
Εξωτερικές συνθήκες αγοράς εργαζόμενων (External employee market orientation)	Εξωτερικές συνθήκες αγοράς εργαζόμενων (External employee market orientation)	Σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη (About customer's needs and wants)	Κίνητρα (Incentives)
Στάσεις και αξίες εργαζόμενων (Employee attitudes and values)	Στάσεις και αξίες εργαζόμενων (Employee attitudes and values)	Οφέλη και χαρακτηριστικά προϊόντος και υπηρεσίας (Product and service benefits and characteristics)	Μισθοί (Salaries)
Πρόσωπο με πρόσωπο (face to face)	Προσωπικές καταστάσεις (Personal situations)		Προγράμματα Επιδομάτων (Bonus Schemes)
Ανταλλαγές αξίας (exchangers of values)	Προσωπικοί παράγοντες (Individual factors)	Εταιρικοί στόχοι και στρατηγική (Corporate aims and strategy)	Η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη το προσωπικό (Management consideration)
Εξωτερικές συνθήκες αγοράς εργαζόμενων			Εκπαίδευση (Training)
Στάσεις και αξίες εργαζόμενων			Κοινωνικά στοιχεία (Social elements)

---

Πηγή: Lings, I.N., & Greenley, G.E. (2005). *Measuring Internal Market Orientation*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177%2F1094670504271154>

Η ανάγκη πληροφοριών για την εσωτερική αγορά έχει εντοπιστεί από διάφορους ερευνητές. Έρευνα στο θέμα επικεντρώθηκε στο είδος των πληροφοριών που δημιουργούνται και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να δημιουργηθούν αυτές οι πληροφορίες. Το θέμα της αναγκαιότητας για τα διευθυντικά στελέχη να δημιουργούν πληροφορίες για θέματα αξίας που ανταλλάσσουν στην εσωτερική αγορά, είναι καλά αναγνωρισμένο μέσα από την αρθρογραφία (Lings & Greenley, 2005, p. 292; Edwing & Caruana, 1999; McDonald, de Chernatony & Harris, 2001).

Σύμφωνα με τους Lings και Greenley (2005), τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να ανακαλύψουν τα οφέλη που ζητούν οι εργαζόμενοι και παράλληλα να αξιολογήσουν τα οφέλη που δίνουν οι ανταγωνιστές. Η γνώση αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσουν και να κάνουν πιο ελκυστική την εργασία στο υφιστάμενο προσωπικό αλλά και στο μελλοντικό προσωπικό. Η συλλογή της τέτοιας πληροφορίας, εμφανίζεται σε τρεις κατηγορίες:

α) να εντοπίσουν τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για αυτό που προσφέρουν στην εργασία τους, β) να εντοπίσουν τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για αυτό που παράγεται από την εργασία τους, γ) να εντοπίσουν τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αυτή.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στη μεταφορά πληροφοριών είναι πολύ σημαντικά στην επικοινωνία εσωτερικά του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η ανταπόκριση της Διοίκησης στις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζόμενων περιλαμβάνει ακόμα μια διάσταση του IMO. Η αρθρογραφία, στο πλαίσιο του Μάρκετινγκ, αναφέρει ότι μια από τις συνηθέστερες προτεινόμενες χρήσεις των πληροφοριών του IMO είναι η κάλυψη των αναγκών των εργαζόμενων και εν τέλει η ικανοποίηση και η παρακίνησή τους (Berry & Parasuraman, 1991; Lings & Greenley, 2005, p. 293).

Η εμπειρική μελέτη των Foreman και Money (1995), θέτει τη σκηνή στην οποία διαδραματίζεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ και εκθέτει τις διαφορετικές απόψεις και εφαρμογές του. Ταυτόχρονα, απευθύνεται στα θεμελιώδη ερωτήματα που στο παρελθόν δεν έχουν εξεταστεί διεξοδικά. Ερωτήματα όπως: ποιες είναι οι αρχές που αποτελούν τα θεμέλια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ; Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ανήκει σε όλους τους οργανισμούς; Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι συνώνυμο με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management); Ο οργανισμός πρέπει να επιδιώκει το Εσωτερικό Μάρκετινγκ σε συνδυασμό με εξωτερικές δραστηριότητες Μάρκετινγκ; Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, η έρευνα εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί το Εσωτερικό Μάρκετινγκ και κατά πόσο είναι απαραίτητο, ωραίο, άσχετο ή και παράνομο. Με πρόθεση την αναγνώριση των στοιχείων του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing), δημιούργησαν ένα εργαλείο μέτρησής του. Τα στοιχεία προέρχονταν από τρεις πηγές: α) από συζητήσεις ομάδας εστίασης με στελέχη Μάρκετινγκ, β) από μια λίστα ελέγχου που δημιούργησαν οι Berry και Parasuraman (1991) και γ) από τα στοιχεία Εσωτερικού Μάρκετινγκ που εξέτασαν οι Berry et al. (1991). Όλες οι επιλογές απαντήσεων των ερωτημάτων ήταν με τη μορφή

κλίμακας Likert από 1 μέχρι 7, με 1= «διαφωνώ απόλυτα» και 7= «συμφωνώ απόλυτα». Προέλεγχος του ερωτηματολογίου έγινε σε τάξη MBA 35 μαθητών. Δείγμα 204 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων αξιοποιήθηκαν στην έρευνα. Οι πρώτες αναλύσεις επικεντρώθηκαν στην περιγραφική στατιστική και στην αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης. Τα 15 στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτίμηση μεγέθους της δραστηριότητας Εσωτερικού Μάρκετινγκ αναλύθηκαν σε όρους μέσων, τυπικής απόκλισης και συσχέτισης μεταξύ των στοιχείων. Τα στοιχεία αργότερα υποβλήθηκαν σε ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis). Τα δεκαπέντε (15) στοιχεία - ερωτήματα, κατανεμήθηκαν σε τρεις μεταβλητές: α) Όραμα (Vision), με την έννοια του να δίνεις στους εργαζόμενους κάτι στο οποίο να πιστεύουν, β) Επιβράβευση (Reward), με την έννοια των στοιχείων που σχετίζονται με την επιβράβευση των εργαζόμενων γ) Ανάπτυξη (Development), με την έννοια των αντικειμένων που αφορούν των ανάπτυξη των εργαζόμενων. Οι τρεις μεταβλητές, είναι συστατικά που τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν κατά την επιδίωξη των στόχων του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Ωστόσο, η έρευνα έχει αφήσει ένα θεμελιώδες ερώτημα αναπάντητο: είναι απαραίτητο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ για όλους του οργανισμούς; Αν η απάντηση είναι ναι, τότε είναι θέμα για όλους τους οργανισμούς. Αν η απάντηση είναι όχι και εξαρτάται από τη φύση του οργανισμού, τότε ούτε το Μάρκετινγκ, ούτε η βιβλιογραφία του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), φαίνεται να απαντούν στο ερώτημα (Foreman & Money, 1995).

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, μπορεί να έχει διάφορους στόχους, ανάλογα σε ποιους απευθύνεται (σε ομάδες εργαζόμενων ή σε ολόκληρο τον οργανισμό). Παράλληλα, υλοποιείται μέσω της Επικοινωνίας (Communication), της Ανάπτυξης (Development), της Συμμετοχικής Διαχείρισης (Participative Management), των Κινήτρων (Motivation) και της Επιβράβευσης (Reward) (Foreman & Money, 1995; Gounaris, 2006).

Ο Churchill (1979), σε έρευνά του, ανέπτυξε αρχικά μια ομάδα αντικειμένων με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη γνώμη εμπειρογνομώνων. Χρησιμοποίησε τα αντικείμενα για να αναπτύξει ένα πρώτο ερωτηματολόγιο. Την ίδια διαδικασία ακολούθησε ο Gounaris (2006) με σκοπό την ανάπτυξη εργαλείου – ερωτηματολογίου Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Βασίστηκε στη βιβλιογραφία των Kohli και Jaworski (1990) και Lings (2004). Στη συνέχεια, σε τρεις διαστάσεις, πρόσθεσε σχετικές υπο-διαστάσεις. Για κάθε υπο-διάσταση (Sub-dimension), προσδιορίστηκαν μεμονωμένα στοιχεία. Η αρχική ομαδοποιημένη συλλογή στοιχείων, στάλθηκε σε δώδεκα (12) Ακαδημαϊκούς – Ερευνητές Τμημάτων Μάρκετινγκ και Διοίκησης Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, μαζί με

συνοδευτική επιστολή που περιέγραφε λεπτομερώς το αντικείμενο της μελέτης και τι μετρούσε κάθε κλίμακα. Βάσει της ειδικότητας και της εμπειρίας τους, τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν αν το κάθε στοιχείο – αντικείμενο μετράει αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Έγκριση Περιεχομένου). Η τροποποιημένη συλλογή ερωτημάτων αποστάλθηκε σε διευθυντές τεσσάρων ξενοδοχείων. Επαναλήφθηκε η ίδια διαδικασία. Η αναθεώρηση του εργαλείου κατέληξε σε προκαταρκτικό ερωτηματολόγιο έρευνας. Η πιλοτική μελέτη πραγματοποιήθηκε σε δύο ξενοδοχεία. Στη συνέχεια, η μεγάλη ερευνητική μελέτη ακολούθησε προσωπικές συνεντεύξεις σε προσωπικό πρώτης γραμμής που απασχολείται σε διάφορες θέσεις, απαντώντας κάθε ερώτημα 7βάθμιας κλίμακας (από το 1 μέχρι το 7) με 1 = Συμφωνώ Απόλυτα και 7 = Διαφωνώ Απόλυτα. Ο Gounaris (2006), αναφέρει τους τρεις κύριους πυλώνες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (IMO), τους οποίους δανείστηκε από τον Lings (2004):

1. Η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εσωτερική αγορά
2. Η διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των εργαζόμενων και των εποπτικών αρχών (Supervisors)
3. Η ανταπόκριση στις πληροφορίες με κατάλληλες στρατηγικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Ο Lings (2004), περιγράφοντας τους τρεις πυλώνες, αναφέρει: η συλλογή πληροφοριών για την εσωτερική αγορά σχετίζεται με δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά εργαζόμενων, δηλαδή τον προσδιορισμό της ανταλλαγής της αξίας των εργαζόμενων, την κατανόηση των συνθηκών αγοράς εργασίας, των αναγνώριση συγκεκριμένων εσωτερικών τμημάτων των εργαζόμενων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες και τον σχεδιασμό στρατηγικών για τους εσωτερικούς πελάτες. Η διάδοση της πληροφορίας σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ Στελεχών (Managers) από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα (Gounaris, 2006, p. 436).

Η έρευνα των Ng, Fang και Lien (2016), στόχο είχε τη διερεύνηση του αντικτύπου της δέσμευσης (Commitment) και της εμπιστοσύνης (Trust) στην αποτελεσματικότητα του Μάρκετινγκ στο εσωτερικό της νοσοκομειακής βιομηχανίας. Η μελέτη ήταν διερευνητική και διεξήχθη χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία της μελέτης περιπτώσεων (Case Study Methodology). Περιλάμβανε 10 περιπτώσεις στη νοσοκομειακή βιομηχανία και συνολικά 20 συνεντεύξεις σε βάθος. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι τόσο η δέσμευση όσο και η εμπιστοσύνη διαδραμάτισαν έναν μετριοπαθές ρόλο σε πέντε από

τα βασικά καθήκοντα: κατάρτιση, κίνητρα, όραμα / στόχους της εταιρείας, αφομοίωση και επικοινωνία αποτελεσματικού Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Η κατανόηση του εσωτερικού προσανατολισμού του Μάρκετινγκ είναι ένα σημαντικό πεδίο ενδιαφέροντος τόσο για τους ακαδημαϊκούς όσο και για τους επαγγελματίες. Τα προοδευτικά διευθυντικά στελέχη επιδιώκουν συνεχώς να προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους στις αλλαγές του βιομηχανικού περιβάλλοντος. Αυτό απαιτεί συχνά σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού, οι οποίες όχι μόνο προκαλούν ανησυχία στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά απαιτούν και σημαντικούς πόρους. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια τέτοια αλλαγή, απαιτείται κατανόηση των μεταβλητών που ενδέχεται να επηρεάσουν τις πτυχές και τα επίπεδα εσωτερικού προσανατολισμού στο Μάρκετινγκ, θέμα διαχείρισης το οποίο ξεπερνά την παραδοσιακή λειτουργική προσέγγιση (Varey, 2000; Naude et al., 2003).

Η ερευνητική μελέτη των Naude, Desai και Murphy (2003), επιδίωξε να αναπτύξει την κατανόηση στους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη ενός εργαζόμενου σχετικά με τον βαθμό Εσωτερικού Μάρκετινγκ που προσφέρεται από τον οργανισμό. Με βάση 281 απαντήσεις από έναν μεγάλο οργανισμό παροχής υπηρεσιών με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, η μελέτη αναφέρει τον βαθμό στον οποίο η κλίμακα Foreman και Money σχετίζεται ή δεν σχετίζεται με μια σειρά μεταβλητών. Χρησιμοποιώντας τον συνδυασμό συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης και μέσα από εμπειριστατωμένη αναζήτηση σχετικής βιβλιογραφίας, εντόπισαν μια σειρά από μεταβλητές που μπορούσαν να διακριθούν ως καθοριστικές ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Συνδυάζοντας αναλύσεις συσχετισμού και παλινδρόμησης, συμπέραναν ότι η τοπική και άμεση διαχείριση, καθώς και οι πτυχές της κοινωνικοποίησης και της ικανοποίησης είναι σημαντικοί συντελεστές.

Αναζητώντας πρόσφατες έρευνες στο αντικείμενο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, διαπιστώνεται πως εκτός από την έρευνα των Yildiz και Kara (2017) που προαναφέρθηκε, δεν έχει γίνει άλλη σε Πανεπιστημιακό Ίδρυμα. Οι Salehzadeh et al. (2017), σκοπό είχαν να διερευνήσουν τις επιπτώσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και του προσανατολισμού στην αγορά, στην επίδοση του οργανισμού. Δείγμα συλλογής των δεδομένων έγινε σε εστιατόριο στο Ιράν. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ επηρέασε θετικά τον προσανατολισμό στην αγορά (Market Orientation) και την επίδοση. Στην κατεύθυνση Εσωτερικού Μάρκετινγκ και

προσανατολισμού στην αγορά (Market Orientation), διεξήγαγαν έρευνα σε επιχειρήσεις κινητής τηλεπικοινωνίας στη Νιγηρία οι Nwokah, Ibama και Lolita (2016).

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση (Organizational Performance) και την ποιότητα των υπηρεσιών (Service Quality) (Gounaris et al., 2010; Lings & Greenley, 2009; Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών άρχισαν να αναπτύσσουν πιο ενεργή εσωτερική επικοινωνία, με σκοπό να καταλάβουν τις δυσκολίες που συνδέονται με την παροχή των υπηρεσιών στους αποδέκτες – πελάτες. Επίσης, παροτρύνουν το προσωπικό να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στην παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Στην κατεύθυνση αυτή, οι Berry et al. (1976), πρότειναν μερικούς μηχανισμούς προσέλκυσης και αφοσίωσης του προσωπικού, όπως: τη λήψη αποφάσεων, τη συχνή ανατροφοδότηση, την εκπαίδευση του προσωπικού, τα επιπρόσθετα επιδόματα (Bonuses) για το προσωπικό που υπερέχει στην εξυπηρέτηση.

### **3.3.5 Το Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ και η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (IMC)**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, εξελίσσουν το Μάρκετινγκ σε πιο ολοκληρωμένη μορφή. Το ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ προσεγγίζεται από τρία στοιχεία: α) το Εσωτερικό Μάρκετινγκ με αναφορά στους εργαζόμενους του οργανισμού, β) στο εξωτερικό Μάρκετινγκ με αναφορά τους πελάτες – αποδέκτες των υπηρεσιών του οργανισμού και γ) στο διαδραστικό Μάρκετινγκ με αναφορά στη σχέση μεταξύ εργαζόμενων και πελατών (Bitner, 1995; Grönroos, 1990; Kotler & Keller, 2006). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην «αξία» όπως την αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης - πελάτης. Αναπτύσσονται μηχανισμοί και εργαλεία που βοηθούν την ανάπτυξη της επικοινωνίας της επιχείρησης με τον αποδέκτη – πελάτη. Στο επίκεντρο των ενεργειών της επιχείρησης και του οργανισμού είναι πάντα ο αποδέκτης των υπηρεσιών ή ο καταναλωτής των προϊόντων.

Η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (IMC), ενσωματώνει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών, όχι μόνο τα συνειδητά εξερχόμενα μηνύματα της επιχείρησης και του οργανισμού. Περιλαμβάνει επίσης την πολυδιάστατη, διαδραστική, συνεχή μέτρηση της επικοινωνίας, η οποία συνδέει την επωνυμία του

προϊόντος ή της υπηρεσίας με τον αποδέκτη – πελάτη (Lauterborn, 2003, p. 15; Ferdous, 2008). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, στην προσπάθεια προσέγγισης της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, αναβαθμίζουν τις διαδικασίες του εξωτερικού Μάρκετινγκ και αγνοούν τα οφέλη που προκύπτουν από την επικοινωνία της εσωτερικής αγοράς (Internal Market), δηλαδή των εργαζόμενων του οργανισμού (Ferdous, 2008). Η επικέντρωση στον αποδέκτη - πελάτη, είναι το πρωταρχικό βήμα ενός οργανισμού για την επίτευξη του σκοπού του και την αναβάθμιση της αξίας προσφοράς, μέσα από την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών του (Ferdous, 2008; Mortimer & Laurie, 2015). Όλοι οι εργαζόμενοι που προσανατολίζονται προς τον αποδέκτη – πελάτη, συμβάλλουν στην επίτευξη της υπόσχεσης της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τον αποδέκτη ή του παρεχόμενου προϊόντος προς τον καταναλωτή. Αν αυτοί οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι συναισθηματικά με τις αξίες και τον προσανατολισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού προς την αγορά, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον τρόπο παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος – της υπηρεσίας (Gummesson, 2000; Ferdous, 2008). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, με στόχο τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους, χρειάζεται να στραφούν στην εσωτερική αγορά τους, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό τους και να του συμπεριφερθούν σαν να είναι πελάτες. Ο κρίσιμος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, μπορεί να επηρεάσει τις πελατειακές σχέσεις, την αύξηση της ικανοποίησης των αποδεκτών – πελατών, να αντιληφθεί και να κατανοήσει τον βαθμό της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, ενέργειες που συντελούν στην αύξηση των εσόδων του οργανισμού (Gummesson, 2000; Ferdous, 2008; Berry, 1981).

#### **4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Με βάση τους στόχους που θέτει η παρούσα μελέτη αλλά και η βιβλιογραφική επισκόπηση της προηγούμενης ενότητας, διατυπώνονται τα ακόλουθα γενικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιο βαθμό αξιοποιείται το εργαλείο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στον οργανισμό;

- 1.1 Σε ποιο βαθμό το διοικητικό προσωπικό είναι αφοσιωμένο στο εκπαιδευτικό ίδρυμα που εργάζεται (Organizational Commitment);
- 1.2 Σε ποιο βαθμό το διοικητικό προσωπικό αισθάνεται ικανοποίηση στο χώρο εργασίας (Job Satisfaction);
2. Πώς συσχετίζονται οι ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;
3. Ποιες είναι οι ιδιότητες/διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζόμενων στον τομέα δραστηριότητάς τους στον οργανισμό;

#### **4.1 Θεωρητική υποστήριξη του δεύτερου (2<sup>ου</sup>) ερευνητικού ερωτήματος**

Οι Parasolomou και Vrontis (2006), αναφέρουν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναδείξουν την επωνυμία του οργανισμού (Brand) (Sujchaphong et. al., 2015, p. 207). Το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαδραματίζεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ βασίζεται στη φιλοσοφία «ο οργανισμός αφοσιώνεται στους εργαζομένους του και τους διαχειρίζεται ως εσωτερικούς αποδέκτες - πελάτες» (Rafiq & Ahmed, 1993; Sujchaphong et. al., 2015). Για να εξυπηρετηθεί το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, η Διοίκηση του οργανισμού, στρέφει την προσοχή των εργαζόμενων (εσωτερικών πελατών) σε πιθανές αλλαγές των εσωτερικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στην παροχή υπηρεσιών στους αποδέκτες – πελάτες (Ahmed & Rafiq, 2002; Mosley, 2007; Sujchaphong et. al., 2015). Επιπλέον, η Διοίκηση χρειάζεται να εκπαιδεύει κατάλληλα και να παρακινεί το Ανθρώπινο Δυναμικό, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τον αποδέκτη – πελάτη, παρέχοντας υψηλού βαθμού ποιότητα υπηρεσιών με σκοπό η ικανοποίηση του αποδέκτη – πελάτη να υπερβαίνει τις προσδοκίες του (Mosley, 2007; Nazarian, 2012; Caruana, 2002; Grönroos, 1990).

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ θεωρείται ότι είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση (Organizational Performance) και την ποιότητα των υπηρεσιών (Service Quality) (Gounaris et al., 2010; Lings & Greenley, 2009; Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

Οι Varey (2000) και Naude et al. (2003), ισχυρίζονται ότι για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού Εσωτερικού Μάρκετινγκ, απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού, οι οποίες όχι μόνο προκαλούν ανησυχία στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά απαιτούν και σημαντικούς πόρους.



Η δημιουργία και διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζόμενων, η αξία του ανοιχτού συστήματος, ο καθορισμός ορθολογικών στόχων και η καλλιέργεια σεβασμού κανόνων, ιεραρχίας και ασφάλειας, δημιουργούν μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας – συστήματος αξιών εντός του οργανισμού (Cameron & Quinn, 2006).

Η διαχείριση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ επικεντρώνεται: α) στον τρόπο που θα επικοινωνήσει ο οργανισμός την υπόσχεση παροχής των υπηρεσιών του προς τον αποδέκτη – πελάτη, β) στις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων του οργανισμού για να μεταφέρουν και να παραδώσουν την υποσχόμενη υπηρεσία στον αποδέκτη – πελάτη και γ) στη διασφάλιση και επιβεβαίωση του οργανισμού ότι ο κάθε εργαζόμενος κατανοεί τον ρόλο του και την εμπλοκή του στη δημιουργία εμπειρίας στον αποδέκτη – πελάτη με την προσφορά των υπηρεσιών (Ahmed & Rafid, 2002; Mosley, 2007; Sujchaphong et. al., 2015).

Η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια), η δέσμευση (Commitment) των εργαζόμενων, η αφοσίωση (Loyalty) τους, η στρατηγική (Strategy), η ταυτότητα (Identity) του οργανισμού και η εμπιστοσύνη (Trust) των εργαζόμενων προς τον φορέα εργασίας, θα πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους θετικά (Melewar, 2017).

Η δέσμευση όσο και η εμπιστοσύνη διαδραματίζουν έναν μετριοπαθές ρόλο σε πέντε από τα βασικά καθήκοντα: κατάρτιση, κίνητρα, όραμα / στόχους της εταιρείας, αφοσίωση και επικοινωνία αποτελεσματικού Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Ng, Fang και Lien, 2016).

Επίσης, η διαφάνεια (Transparency) και η εμπιστοσύνη (Trust), σύμφωνα με τους Vieira-dos Santos και Goncalves (2018), επηρεάζουν τον τρόπο που διαμορφώνεται η επικοινωνία στον οργανισμό.

Μία ακόμη μεταβλητή/διάσταση/ιδιότητα που σχετίζεται με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, είναι η επιβράβευση (Reward) των εργαζόμενων (Foreman & Money, 1995).

Για αντιμετώπιση των αναγκών των αποδεκτών – πελατών του οργανισμού, βοηθάει η σαφήνεια ρόλου του κάθε εργαζόμενου (Rafiq & Ahmed, 2000).

Στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι για να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί, θα πρέπει να νιώθουν ασφαλείς. Σύμφωνα με τους Tourish και Hargie (1996), παράγοντας μείωσης της αβεβαιότητας (Uncertainty) και της ασάφειας (Ambiguity) του οργανωτικού συστήματος, είναι η αναπτυσσόμενη λειτουργική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) στον οργανισμό.

Μία από τις συνηθέστερες προτεινόμενες χρήσεις Εσωτερικού Μάρκετινγκ, είναι η κάλυψη των αναγκών των εργαζόμενων και εν τέλει η ικανοποίηση και η παρακίνησή τους (Berry & Parasuraman, 1991; Lings & Greenley, 2005, p. 293). Φαίνεται ότι η ικανοποίηση των εργαζόμενων συναρτάται με τον βαθμό στον οποίο η Διοίκηση του Οργανισμού κατανοεί αυτήν την αναγκαιότητα. Το ικανοποιημένο προσωπικό, θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τον αποδέκτη (Gounaris, 2006). Ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον βαθμό που ο οργανισμός υιοθετεί το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, ως προς το περιεχόμενο και τις πρακτικές του (Gounaris, 2008). Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ που προσδιορίζεται από συνδυασμό ποικίλων ιδιοτήτων – παραγόντων, φαίνεται να επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζόμενων στον οργανισμό (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016).

Ολοκληρώνοντας τη θεωρητική υποστήριξη των ερευνητικών υποθέσεων, επισημαίνεται, ότι η αποτελεσματική διαχείριση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στον οργανισμό, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών προς τον τελικό αποδέκτη (Experiential Marketing) (Mc Cole, 2004).

## **5 Μεθοδολογία**

### **5.1 Συλλογή δεδομένων**

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης αποφασίσθηκε η χρησιμοποίηση της μικτής μεθόδου. Η προκαταρκτική ποιοτική έρευνα, με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη, συνετέλεσε στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, αποτέλεσε το δεύτερο στάδιο της ερευνητικής προσπάθειας και είναι η ποσοτική έρευνα.

## 5.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

### 5.3.1 Ημιδομημένες συνεντεύξεις

Οι ημιδομημένες ατομικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε οκτώ (8) Διοικητικά μέλη του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, τέσσερα (4) άτομα χαμηλής διοικητικής βαθμίδας εργοδότησης και τέσσερα (4) άτομα υψηλότερης διοικητικής βαθμίδας, όλοι από διαφορετικά Τμήματα/Υπηρεσίες. Οι συνεντεύξεις προσεγγίστηκαν με ανοικτού τύπου ερωτήσεις στο υπό διερεύνηση θέμα και στη συνέχεια γίνονταν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν, απομαγνητοφωνήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν.

Πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων, η οποία εντόπισε τους κώδικες κάθε συνέντευξης, τους συσχέτισε και βοήθησε στην εξαγωγή διαγράμματος με συγκεκριμένες μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές, αξιοποιήθηκαν στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου.

Η συνέντευξη με κάθε συνεντευξιαζόμενο ξεκινούσε με ανοικτού τύπου ερώτηση και σταδιακά οι ερωτήσεις επικεντρώνονταν στις μεταβλητές του εξεταζόμενου θέματος.

Ερωτήσεις:

- Όταν αναφερόμαστε στο «Εσωτερικό Μάρκετινγκ» ενός οργανισμού, γνωρίζεις τι εννοούμε;
- Στον τομέα που εργάζεσαι, αν σε ρωτούσα ποιοι είναι οι «πελάτες» τους οποίους πρέπει να εξυπηρετήσεις, τι θα μου απαντούσες;
- Ο οργανισμός στον οποίο δουλεύεις έχει σχεδιάσει και έχει αναπτύξει στρατηγικό προγραμματισμό;
- Ποια η άποψή σου για τον στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού στον οποίο δουλεύεις;
- Αισθάνεσαι ότι τα καθήκοντά σου συνδέονται με συγκεκριμένους πυλώνες του στρατηγικού προγραμματισμού;
- Σχετικά με τους στόχους, σου είναι ξεκάθαροι;
- Πιστεύεις ότι ο οργανισμός που δουλεύεις, θέτει ξεκάθαρους στόχους στον στρατηγικό του προγραμματισμό;
- Γνωρίζεις τον ρόλο σου στον τομέα δραστηριότητας σου; Είναι ξεκάθαρος ο ρόλος σου;

- Ως προς το θέμα της εμπιστοσύνης στον οργανισμό που δουλεύεις, τι αισθάνεσαι;
- Υπάρχει διαφάνεια στον οργανισμό που δουλεύεις; Για παράδειγμα στα θέματα μετακίνησης διοικητικού προσωπικού, ευκαιριών προσωπικής ανέλιξης ή προσωπικής κατάρτισης.
- Αισθάνεσαι αφοσιωμένος/η στα καθήκοντά σου;
- Αισθάνεσαι ασφαλής στο χώρο που δουλεύεις;
- Αισθάνεσαι να υπάρχει σεβασμός στους κανόνες στον οργανισμό που δουλεύεις;
- Σεβασμός ιεραρχίας;
- Ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού, ποια είναι η άποψή σου;
- Αισθάνεσαι ικανοποίηση στον χώρο εργασίας σου;
- Σχετικά με την επικοινωνία εντός του οργανισμού, είτε μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων ή μεταξύ προϊστάμενων, ποια είναι η άποψή σου;

Η ερευνήτρια της διαδικασίας, ζητούσε την άδεια του συνεντευξιαζόμενου/ης για ενεργοποίηση της μαγνητοφώνησης και διευκρίνιζε για την εμπιστευτική χρήση των δεδομένων.

### **5.3.2 Ερωτηματολόγιο και έλεγχος αξιοπιστίας**

Με βάση την προηγηθείσα προκαταρκτική ποιοτική έρευνα και την ανάπτυξη συγκεκριμένων μεταβλητών που προέκυψαν από τη διεξοδική αναζήτηση ειδικής αρθρογραφίας στο εξεταζόμενο θέμα, διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο (Naude et al., 2003) (Παράρτημα Ι). Οι μεταβλητές αυτές, θα μπορούσαν να οριστούν ως ιδιότητες και διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε ηλεκτρονικά σε Google Forms και επιδιώχτηκε η συλλογή των δεδομένων. Η διάρκεια ανάρτησής του ήταν δύο εβδομάδες με δύο υπενθυμητικά ηλεκτρονικά μηνύματα (emails) στο διοικητικό προσωπικό του αποτελούσε τον πληθυσμό της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε και συμπληρώθηκε πιλοτικά από 10 άτομα. Έγινε ανάλυση του Cronbach's  $\alpha$  για έλεγχο της αξιοπιστίας του εργαλείου που ετοιμάστηκε. Στην τελική έκδοση του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν εκείνες οι ερωτήσεις που για κάθε εξεταζόμενη μεταβλητή συγκέντρωναν βαθμολογία άνω από 0.65, η οποία,

σύμφωνα με τον συγκεκριμένο έλεγχο (Cronbach's  $\alpha$ ) θεωρείται ικανοποιητική. Συγκεκριμένα, οι τιμές του Cronbach's  $\alpha$  για κάθε παρουσιαζόμενη μεταβλητή στην παρούσα μελέτη, κυμάνθηκαν από 0.70 μέχρι 0.96 (Βλ. Πίνακα 2).

**Πίνακας 2:** Τιμές Cronbach's  $\alpha$  κάθε μεταβλητής

Μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας	Ερωτήσεις	Τιμές Cronbach's $\alpha$
Αντίκτυπο στον εργαζόμενο	5α μέχρι 5δ	0,81
Εμπιστοσύνη	6 μέχρι 9	0,70
Διαφάνεια	10α μέχρι 10δ	0,84
Αφοσίωση	11α μέχρι 14	0,85
Ασφάλεια	15 μέχρι 16	0,75
Ορθολογικοί Στόχοι	17α μέχρι 19	0,96
Πειθαρχία - σεβασμός στους κανόνες	20 μέχρι 21	0,75
Επιβράβευση - Αναγνώριση	22α μέχρι 24	0,73
Μεταβλητές Αναβάθμισης Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών		
Προδιαγραφές Ποιότητας	25α μέχρι 25β	0,81
Σαφήνεια Ρόλου	26 μέχρι 28	0,76
Ικανοποίηση στον χώρο εργασίας	29 μέχρι 35	0,87
Επικοινωνία	36 μέχρι 41	0,85

### 5.3.3 Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Το τελικό ερωτηματολόγιο (μετά τον έλεγχο Cronbach's  $\alpha$ ) συμπεριλαμβάνει 42 ερωτήσεις. Αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (ερωτήσεις 1 μέχρι 4) και το δεύτερο μέρος συναρθρώνεται σε δύο θεματικές περιοχές: α) Οργανωσιακή κουλτούρα (Σύστημα Αξιών) και β) Αναβάθμιση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε κάθε θεματική περιοχή, συμπεριλαμβάνονται συγκεκριμένες μεταβλητές, οι οποίες υποστηρίζονται από συγκεκριμένα ερωτήματα, όπως αυτά εμφανίζονται στο Παράρτημα Ι και επεξηγούνται ως ακολούθως:

**Πίνακας 3:** Εξεταζόμενες μεταβλητές ερωτηματολογίου

Μεταβλητές Οργανωσιακής Κουλτούρας	Ερωτήσεις
Αντίκτυπο στον εργαζόμενο	5α μέχρι 5δ
Εμπιστοσύνη	6 μέχρι 9
Διαφάνεια	10α μέχρι 10δ
Αφοσίωση	11α μέχρι 14
Ασφάλεια	15 μέχρι 16

Ορθολογικοί Στόχοι	17α μέχρι 19
Πειθαρχία - σεβασμός στους κανόνες	20 μέχρι 21
Επιβράβευση - Αναγνώριση	22α μέχρι 24
Μεταβλητές Αναβάθμισης Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Ερωτήσεις
Προδιαγραφές Ποιότητας	25α μέχρι 25β
Σαφήνεια Ρόλου	26 μέχρι 28
Ικανοποίηση στον χώρο εργασίας	29 μέχρι 35
Επικοινωνία	36 μέχρι 41

Η τελευταία ερώτηση (42) είναι ανοικτή και προσφέρει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα με πιο ελεύθερο τρόπο και δυνατότητα διατύπωσης αξιολογικής κρίσης.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν από ειδική αρθρογραφία (Gounaris, 2006; Lings & Greenley, 2005) εμφανίζονται στο Παράρτημα Ι.

### 5.3 Δείγμα

Ο πληθυσμός της μελέτης είναι οι εργαζόμενοι του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου. Τα 217 Διοικητικά Μέλη κατανεμημένα σε δέκα (10) διοικητικές υπηρεσίες (Βλ. Πίνακα 4), αποτελούν δείγμα ευκολίας (προσβασιμότητας). Σαράντα επτά (47) Διοικητικά Μέλη ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ποσοστό 21,65%.

**Πίνακας 4:** Κατανομή Διοικητικού Προσωπικού ανά Διοικητική Υπηρεσία

Υπηρεσία / Τμήμα	Συνολικός αριθμός ανά Υπηρεσία / Τμήμα
ΥΣΠΤ	25
ΥΣΦΜ	23
ΥΟΙΚ	38
Βιβλιοθήκη	24

ΥΑΔ	14
ΥΔΠ	37
ΥΕΔΣ	11
Πρυτανικές Αρχές	15
Γραφείο ΔΔΟ	8
Σχολές / Τμήματα	22
Συνολικός Αριθμός	217

*Πηγή:* Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου

## **5.4 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο είχε ως σκοπό την ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων με στόχο να προσδιοριστούν οι μεταβλητές που υπηρετούν το εξεταζόμενο θέμα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Στο δεύτερο στάδιο, έγινε συλλογή των δεδομένων από συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και πραγματοποιήθηκε η στατιστική τους ανάλυση, χρησιμοποιώντας την εφαρμογή στατιστικού πακέτου «IBM SPSS Statistics 25». Πριν οποιαδήποτε στατιστική ανάλυση, προηγήθηκε ο έλεγχος κανονικής κατανομής των δεδομένων των μεταβλητών.

### **5.4.1 Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων**

Οι ατομικές ημιδομημένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε οκτώ διοικητικά μέλη του Πανεπιστημίου, πέραν του ρόλου της προκαταρκτικής διαδικασίας εντοπισμού των μεταβλητών που εξυπηρέτησαν την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, αποτυπώνουν την έκφραση των συνεντευζομένων για το Εσωτερικό Μάρκετινγκ του ιδρύματος. Ένα παράδειγμα γραφήματος κωδικοποίησης συνέντευξης παρουσιάζεται στο Παράρτημα II.

### **5.4.2 Ανάλυση ποσοτικών δεδομένων**

Οι αναλύσεις ποσοτικών δεδομένων ήταν:

α) περιγραφική στατιστική ανάλυση, β) συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών (Spearman's Rank Order) και γ) ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression).

Με έλεγχο κανονικής κατανομής των δεδομένων κάθε μεταβλητής, αποφασίστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Spearman's Rank Order για τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Για την ανάλυση παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression) εξετάστηκαν οι προϋποθέσεις, της κανονικότητας (Normality) (βλ. Πίνακα 5), της γραμμικότητας (Linearity) και της ομοσκεδαστικότητας (Homoscedasticity). Συγκεκριμένα, όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 5 οι τιμές Z για τη λοξότητα ( $Z \text{ score} = \text{Λοξότητα} / \text{Τυπικό σφάλμα}$ ) καθώς επίσης και οι τιμές Z για την κύρτωση ( $Z \text{ score} = \text{Κύρτωση} / \text{Τυπικό σφάλμα}$ ) ήταν  $\leq 1.96$ , γεγονός που υποδεικνύει την κανονικότητα των μεταβλητών.

Έγιναν ξεχωριστές αναλύσεις για α) την ικανοποίηση των εργαζόμενων (Ainsworth et al., 2016; Gounaris, 2008) και β) για την αφοσίωση των εργαζόμενων (Melewar, 2017; Ng, Fang & Lien, 2016). Για κάθε ανάλυση, οι μεταβλητές α) ικανοποίηση των εργαζόμενων και β) αφοσίωση των εργαζόμενων, λειτούργησαν ως εξαρτημένες μεταβλητές. Στην ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή «ικανοποίηση εργαζόμενων», λειτούργησαν οι ακόλουθες μεταβλητές ως ανεξάρτητες: «εμπιστοσύνη», «διαφάνεια», «ορθολογικοί στόχοι», «επιβράβευση» και «αφοσίωση εργαζόμενων». Στην ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή «αφοσίωση εργαζόμενων», λειτούργησαν οι ακόλουθες μεταβλητές ως ανεξάρτητες: «εμπιστοσύνη», «διαφάνεια», «ορθολογικοί στόχοι», «επιβράβευση» και «ικανοποίηση εργαζόμενων».

**Πίνακας 5:** Στατιστική ανάλυση κανονικότητας μεταβλητών

Μεταβλητές	Μέσος όρος (Τυπική απόκλιση)	Λοξότητα (Τυπικό σφάλμα)	Κύρτωση (Τυπικό σφάλμα)	Λοξότητα (Τιμή Z)	Κύρτωση (Τιμή Z)
Εμπιστοσύνη	3.74 (.14)	-.47 (.35)	-.41 (.68)	1.34	.60
Διαφάνεια	3.48 (.17)	.15 (.35)	.06 (.68)	.43	.09
Αφοσίωση	4.18 (.13)	.08 (.35)	-.45 (.68)	.23	.66
Ορθολογικοί στόχοι	3.71 (.16)	.45 (.35)	-.24 (.68)	1.29	.35
Επιβράβευση	2.91 (.14)	.14 (.35)	-.68 (.68)	.04	1.0
Ικανοποίηση εργαζόμενων	3.02 (.15)	.41 (.35)	-.12 (.68)	1.17	.18





## 6 Ευρήματα – Συζήτηση

Τα ευρήματα της ερευνητικής μελέτης αναπτύσσονται σε επιμέρους ενότητες οι οποίες ακολουθούν:

### 6.1 Ευρήματα ποιοτικής ανάλυσης

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε ότι οι συνεντευξιαζόμενοι αναγνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες – αποδέχτες παροχής των υπηρεσιών τους. Από τις οκτώ (8) συνεντεύξεις διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα, τα οποία χωρίζονται σε θεματικές κατηγορίες. Οι λατινικοί αριθμοί αναφέρονται σε συμμετέχοντες/ουσες της συνέντευξης.

- *Στρατηγικός Προγραμματισμός και στόχοι*

Ο στρατηγικός προγραμματισμός του Πανεπιστημίου, αναφέρει κεντρικές δράσεις και ενέργειες οι οποίες φαίνεται να αντικατοπτρίζουν μια ιδεατή εικόνα. Στην πραγματικότητα υπάρχει πρόβλημα υλοποίησης των δράσεων.

Οι στόχοι βάσει στρατηγικού προγραμματισμού δεν είναι ορθολογικοί και ξεκάθαροι και φαίνεται να επικρατεί δυσκολία υλοποίησής τους. Ο κάθε εργαζόμενος αναπτύσσει από μόνος του στόχους που εκτιμά ότι θα βοηθήσουν τη δουλειά του.

*«Οι στόχοι θέτονται αλλά δεν μπορούν να υλοποιηθούν» (IV).*

*«Το στρατηγικό πλάνο είναι χαοτικό. Χρειάζεται σε κάθε πυλώνα να συνδεθούν σταδιακά βραχυπρόθεσμοι στόχοι. Να υπάρχει διακριτός στόχος για κάθε Υπηρεσία/Σχολή/Τμήμα» (V).*

*«Ορθολογικοί στόχοι δεν υπάρχουν. Τους θέτουμε τυπικά, δεν γίνονται οι σωστές προσπάθειες υλοποίησής τους» (VIII).*

- *Εμπιστοσύνη*

Δεν φαίνεται να είναι θετική η άποψη των συνεντευξιαζόμενων στο θέμα της εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Εκτίμησή τους είναι ότι με την πάροδο του χρόνου και την εμφάνιση γενικότερων εξωτερικών θεμάτων - προβλημάτων που απασχόλησαν τον Οργανισμό η εμπιστοσύνη τους φαίνεται να μειώνεται.

*«Εμπιστοσύνη δεν υπάρχει στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει η πρόθεση από τη Διοίκηση να βοηθήσει υφιστάμενο προσωπικό σε θέματα αναγνώρισης» (III).*

*«Η ηγεσία προσπαθεί αλλά πρακτικά δεν γίνονται μεγάλα βήματα βελτίωσης. Για τον λόγο αυτό μειώνεται η εμπιστοσύνη προς την ηγεσία. Επιπλέον λόγος μείωσης της εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό, τα σκάνδαλα» (IV).*

*«Η εμπιστοσύνη είναι μεγάλη λέξη. Λόγω της σκανδαλογίας, έχει αυξηθεί έντονα το συναίσθημα της εσωστρέφειας, της προστασίας εαυτού» (V).*

- *Ρόλος εργασίας*

Τα γενικά καθήκοντα είναι γνωστά στον κάθε εργαζόμενο, όχι όμως η ευθύνη που αναλογεί στον καθένα. Σε κάποιους τομείς, φαίνεται να επικρατεί αλληλοεπικάλυψη ρόλων.

*«Ο ρόλος του καθενός δεν είναι ξεκάθαρος. Τα κύρια καθήκοντα είναι γνωστά, όχι όμως η ανάληψη ευθύνης στο πλαίσιο ξεκάθαρου ρόλου εργασίας» (I).*

*«Ως προς τον ρόλο του κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν τομείς στους οποίους οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι. Εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ακριβώς τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώνουν» (II).*

*«Υπάρχει ένα γενικό καθηκοντολόγιο της θέσης, αλλά δεν είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντα» (III).*

*«Επικρατεί αλληλοεπικάλυψη ρόλων και σύγκρουση αρμοδιοτήτων» (V).*

*«Ο ρόλος εργασίας είναι ξεκάθαρος, ο ρόλος της υπηρεσίας ξεκάθαρος, όχι όμως σταθεροί οι κανόνες και οι διαδικασίες» (IV).*

- *Αφοσίωση εργαζόμενων*

Η αφοσίωση των εργαζόμενων στον συγκεκριμένο Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, φαίνεται ότι είναι ζητούμενο. Από τις τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων διαπιστώνεται, ότι ένας όχι ιδιαίτερα ικανοποιητικός αριθμός εργαζόμενων ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους με ευσυνειδησία.

*«Υπάρχουν πολύ ικανοί εργαζόμενοι, επικρατεί όμως το δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς. Οι ευσυνείδητοι συνεχίζουν να εργάζονται με ζήλο και οι περισσότεροι εφησυχάζονται» (I).*

*«... συνεχίζεται και μεγαλώνει το χάσμα μεταξύ των ευσυνείδητων και μη ευσυνείδητων εργαζόμενων. Άλλα άτομα αισθάνονται συνεχώς μια πίεση στην εργασία τους και άλλα είναι χαλαρά» (II).*

*«...απλώς κάποιοι δουλεύουν περισσότερο για να καλύψουν το κενό» (III).*

*«Σε όλες τις υπηρεσίες και τμήματα, υπάρχουν κάποια άτομα που έχουν περισσότερη όρεξη να δουλέψουν, έχουν ιδέες και έτσι γίνονται σωστά βήματα. Ποσοστό προσωπικού συμπεριφέρεται δημοσιούπαλληλικά, υπολογίζουν άδειες ασθενείας, ώρες εργασίας» (IV).*

*«Η αφοσίωση του προσωπικού είναι σε μικρό ποσοστό» (V).*

*«Μια μικρή μερίδα εργαζόμενων δουλεύει περισσότερο από άλλους... επικρατεί ο εφησυχασμός του δημοσίου» (VI).*

- *Επικοινωνία*

Επισημαίνεται ότι η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) στον Οργανισμό, δεν είναι επαρκής. Φαίνεται να επικρατεί μια ασάφεια ως προς τα εκπεμπόμενα μηνύματα σε διάφορες δραστηριότητες και ενέργειες του Οργανισμού.

*«Η επικοινωνία στο οργανισμό είναι ελλιπής. Το προσωπικό σε κατώτερες βαθμίδες ενημερώνεται μόνο, δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψή του...» (I).*

*«Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι ελλιπής. Σε αλλαγές πολιτικών ή/και διαδικασιών δεν γίνεται άμεση ενημέρωση» (II).*

*«...δε μεταφέρονται τα σωστά μηνύματα και δεν γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες» (IV).*

*«Δεν υπάρχει επικοινωνία και συντονισμός» (VI).*

*«Η επικοινωνία είναι το μεγάλο μας πρόβλημα. Ο καθένας μιλά τη δική του γλώσσα» (VIII).*

- *Επιβράβευση - αναγνώριση*

Στο θέμα επιβράβευσης και αναγνώρισης εργαζόμενων, δεν φαίνεται να επικρατεί διαδικασία που να αναγνωρίζει τις ενέργειες των εργαζόμενων. Δεν φαίνεται να γίνεται έλεγχος υλοποίησης ενεργειών και δράσεων με συστηματικό τρόπο που να βοηθά στην αναγνώριση των εργαζόμενων που προσφέρουν περισσότερα στην εργασία τους. Ως στοιχεία επιβράβευσης προσφέρεται η εκτίμηση και η ηθική αναγνώριση.

*«Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν υπάρχει η πρόθεση από τη Διοίκηση να βοηθήσει υφιστάμενο προσωπικό σε θέματα αναγνώρισης» (III).*

*«Λόγω δημοσίου τομέα, είναι μειωμένοι οι τρόποι επιβράβευσης και παραμένει η εκτίμηση και η ηθική αναγνώριση» (IV).*

*«Αυτοί που εργάζονται δεν αναγνωρίζονται, αυτοί που δεν εργάζονται κρύβονται πίσω από αυτούς που εργάζονται» (V).*

*«Δεν μπορεί όλο το προσωπικό να βρίσκεται στο ίδιο καζάνι» (VI).*

*«Αναγνώριση και επιβράβευση δεν υπάρχει» (VIII).*

- *Σεβασμός ιεραρχίας*

Οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην έχουν όλοι/ες την ίδια άποψη στο θέμα σεβασμού ιεραρχίας. Ενώ γίνεται αναφορά από τους συνεντευξιαζόμενους ότι υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία, φαίνεται μερικοί να έχουν αντίθετη άποψη. Συγκεκριμένες αναφορές εμφανίζονται παρακάτω:

*«Ο σεβασμός ιεραρχίας και κανόνων υποστηρίζεται ως ένα βαθμό» (I).*

*«Οι δομές της ιεραρχίας υπάρχουν και ως ένα βαθμό υπάρχει και σεβασμός» (II).*

*«Επικρατεί σεβασμός ιεραρχίας» (IV).*

*«Ο σεβασμός ιεραρχίας κερδίζεται δεν επιβάλλεται, δεν επικρατεί ως πρώτο μέλημα στο Πανεπιστήμιο η εκτίμηση στους ανώτερους» (VI).*

*«Ο σεβασμός ιεραρχίας δεν υπάρχει, διότι επικρατεί η απογοήτευση και η έλλειψη εμπιστοσύνης» (VIII).*

- *Οργανωσιακή κουλτούρα – σύστημα αξιών*

Η κουλτούρα του οργανισμού φαίνεται να μην είναι συνυφασμένη με αποδοχή αλλαγών και βελτίωση διαδικασιών. Επικρατούν γραφειοκρατικές διαδικασίες που δυσκολεύουν την αποτελεσματική εργασία. Οι αξίες του οργανισμού είναι τυποποιημένες όμως δεν τις ενστερνίζονται όλοι το ίδιο.

*«Η κουλτούρα του οργανισμού δεν ευνοεί σε αλλαγές και βελτιώσεις των διαδικασιών. Η γραφειοκρατία και οι διαδικασίες δυσκολεύουν την αποτελεσματική εργασία και μειώνεται η ποιότητα υπηρεσιών» (I).*

*«Δεν υπάρχει οργάνωση και σωστός καταμερισμός εργασίας. Οι αξίες είναι τυποποιημένες αλλά δεν εμπεδώνονται το ίδιο από όλους και δεν μεταφέρεται στην πράξη το σωστό αποτέλεσμα» (II).*

*«Δεν υπάρχει εγκαθιδρυμένη κουλτούρα που να αναπτύσσει ξεκάθαρη ταυτότητα» (III).*

*«Αν και νεαρό Πανεπιστήμιο, έχει υπεισέλθει η δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα και αυτό είναι σοβαρότατο πρόβλημα» (V).*

*«Δεν υπάρχει Πανεπιστημιακή κουλτούρα, δεν υπάρχει ξεκάθαρη ταυτότητα» (VI).*

«Η κουλτούρα μας δείχνει ότι δεν είμαστε συνηθισμένοι να κάνουμε αλλαγές. Επικρατεί αποχαύνωση» (VII).

- *Ανάληψη ευθύνης*

Οι συνεντευξιαζόμενοι δείχνουν να επικρατεί στον οργανισμό η ευθυνοφοβία. Η ανάληψη πρωτοβουλίας και δράσης κάτω από ορισμένες συνθήκες (π.χ. έκτακτο γεγονός, που δεν περιλαμβάνεται στο στενό πλαίσιο του ρόλου εργασίας), εμποδίζεται και αναστέλλεται. Οι εργαζόμενοι τείνουν να μεταβιβάζουν την ευθύνη της λήψης απόφασης, σε ανώτερο διοικητικά στέλεχος του Οργανισμού.

Συγκεκριμένα γίνονται αναφορές στο θέμα ως ακολούθως:

«Τα κύρια καθήκοντα είναι γνωστά, όχι όμως η ανάληψη ευθύνης στο πλαίσιο ξεκάθαρου ρόλου εργασίας» (I).

«Επικρατεί ευθυνοφοβία. Ενώ ο κάθε εργαζόμενος έχει σταθερά καθήκοντα, όταν παρουσιαστεί κάποιο έκτακτο πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρο σε ποιον αναλογεί η ευθύνη» (II).

«Ακολουθούμε κανόνες του ΠΑΝΚΥ, αν κάτι ξεφύγει, επικρατεί φόβος» (IV).

«Επικρατεί ο φόβος και η γραφειοκρατία. Το υφιστάμενο προσωπικό δεν αισθάνεται την «κάλυψη» των προϊστάμενων ή ανώτερων βαθμίδων ιεραρχικά σε περίπτωση που κάτι στραβώσει» (V).

«Δυστυχώς, επικρατεί ευθυνοφοβία. Οι ανώτεροι δεν παίρνουν εύκολα αποφάσεις με τρόπο που να λύνονται γρήγορα τα προβλήματα» (VI).

## 6.2 Ευρήματα ποσοτικής ανάλυσης

Τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης επεξηγούνται στις ακόλουθες ενότητες στατιστικής ανάλυσης:

### 6.2.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

**Πίνακας 6:** Στατιστική ανάλυση για το Φύλο συμμετεχόντων

Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Γυναίκες	31	66.0
Άντρες	16	34.0

Σύνολο	47	100.0
--------	----	-------

**Πίνακας 7:** Στατιστική ανάλυση για επίπεδο μόρφωσης συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Γυμνάσιο - Λύκειο	6	12.8	12.8
Πτυχίο	10	21.3	21.3
Μεταπτυχιακό	28	59.6	59.6
Διδακτορικό	3	6.4	6.4
Σύνολο	47	100.0	100.0

**Πίνακας 8:** Στατιστική ανάλυση για μισθολογική κλίμακα εργοδότησης συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Μέχρι Α7	26	55.3	59.1
Μεταξύ Α8-13	15	31.9	34.1
Από Α13 και άνω	3	6.4	6.8
Σύνολο	44	93.6	100.0
Αναπάντητα	3	6.4	
Σύνολο	47	100.0	

Όπως παρουσιάζονται στους παραπάνω πίνακες, το δείγμα αποτελείτο από 47 διοικητικά μέλη, εκ των οποίων 31 ήταν γυναίκες (66%) και 16 άνδρες (34%). Από τα 47 άτομα, τα 6 (12,8%) δεν έχουν κάνει πανεπιστημιακές σπουδές, τα 10 (21,3%) έχουν κάνει πρώτο πτυχίο, τα 28 (59,6%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, ομάδα που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος και 3 άτομα (6,4%) κατέχουν διδακτορικό τίτλο. Μισθολογικά, από τα 47 άτομα, τα 26 ανήκουν στην κατηγορία κλίμακας «μέχρι Α7», ομάδα που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (55,3%), 15 άτομα στην κλίμακα «μεταξύ Α8-Α13» (31,9%) και 3 άτομα στην κλίμακα «από Α13 και άνω» (6,4%). Τρία (3) άτομα δεν δήλωσαν τη μισθολογική τους κλίμακα.

Ο ακόλουθος πίνακας (Βλ. Πίνακα 9) εμφανίζει τον αριθμό των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ανά Υπηρεσία/Τμήμα.

**Πίνακας 9:** Στατιστική ανάλυση αριθμού συμμετεχόντων ανά Τμήμα/Υπηρεσία τοποθέτησης

Όνομασία Υπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Πρυτανικές Αρχές	4	8.5	8.5
Γραφείο ΔΔΟ	3	6.4	6.4
Σχολή / Τμήμα	9	19.1	19.1
Βιβλιοθήκη	4	8.5	8.5
ΥΑΔ	3	6.4	6.4
ΥΔΠ	7	14.9	14.9
ΥΕΔΣ	1	2.1	2.1
ΥΟΙΚ	4	8.5	8.5
ΥΣΠΤ	4	8.5	8.5
ΥΣΦΜ	8	17.0	17.0
Σύνολο	47	100.0	100.0

Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, σε κάθε ερώτηση επέλεξαν από 1 (καθόλου ή διαφωνώ απόλυτα ή εντελώς ασήμαντο) μέχρι 7 (σε μέγιστο βαθμό ή συμφωνώ απόλυτα ή απόλυτα σημαντικό). Ο μέσος όρος (mean) των απαντήσεών τους για κάθε εξεταζόμενη μεταβλητή, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (Βλ. Πίνακα 10).

**Πίνακας 10:** Περιγραφή στατιστική ανάλυση εξεταζόμενων μεταβλητών

	Αριθμητικός Μέσος	Τυπική απόκλιση	N
Αντίκτυπο στον εργαζόμενο	5,84	0,88	47
Εμπιστοσύνη	3,74	0,98	47
Διαφάνεια	3,48	1,18	47
Αφοσίωση	4,18	0,89	47
Ασφάλεια	4,34	1,27	47
Ορθολογικοί στόχοι	3,71	1,13	47



Πειθαρχία - Σεβασμός στους κανόνες	4,17	1,29	47
Επιβράβευση	2,91	0,94	47
Προδιαγραφές Ποιότητας	4,35	1,21	47
Σαφήνεια Ρόλου	3,60	1,18	47
Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας	3,02	1,03	47
Επικοινωνία	4,26	1,13	47

Η ερμηνεία των απαντήσεων τους προσεγγίζεται με βάση τη βαθμολογία του μέσου όρου στο διάστημα της 7βάθμιας κλίμακας Likert με 1 το «καθόλου ή διαφωνώ απόλυτα ή εντελώς ασήμαντο» και 7 το «σε μέγιστο βαθμό ή συμφωνώ απόλυτα ή απόλυτα σημαντικό». Συνοπτικός πίνακας παρατίθεται ως ακολούθως (Βλ. Πίνακα 11).

**Πίνακας 11:** Ερμηνεία απαντήσεων κάθε εξεταζόμενης μεταβλητής

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Ερμηνεία απαντήσεων της άποψης εργαζόμενων
Αντίκτυπο στον εργαζόμενο	5,84	Οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού έχει αντίκτυπο στον εργαζόμενο σε πολύ μεγάλο βαθμό.
Εμπιστοσύνη	3,74	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εμπιστοσύνη τους στο οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού δεν είναι σε ικανοποιητικό βαθμό (μέτριο έως ουδέτερο βαθμό).
Διαφάνεια	3,48	Οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η διαφάνεια στον οργανισμό βρίσκεται σε μέτριο βαθμό.
Αφοσίωση	4,18	Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στον οργανισμό (ουδέτερος βαθμός).
Ασφάλεια	4,34	Φαίνεται οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ορθολογικοί στόχοι	3,71	Οι ορθολογικοί στόχοι (όπως ορίστηκαν ως προς τη σαφήνεια, δυνατότητα επίτευξης και δυνατότητα μέτρησης αποτελέσματος), δεν θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως κομβικής προτεραιότητας ζήτημα (πλησιάζουν τον ουδέτερο βαθμό).
Πειθαρχία - Σεβασμός στους κανόνες	4,17	Φαίνεται ο σεβασμός στους κανόνες του οργανισμού δεν αποτελεί την προτεραιότητα των εργαζόμενων (ουδέτερος βαθμός).
Επιβράβευση	2,91	Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι υπάρχει επαρκής επιβράβευση των προσπαθειών τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες (μέτριος βαθμός).
Προδιαγραφές Ποιότητας	4,35	Οι εργαζόμενοι, θεωρούν ότι ο οργανισμός θέτει ως ένα ικανοποιητικό βαθμό προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών (μεταξύ ουδέτερου και μεγάλου βαθμού).
Σαφήνεια Ρόλου	3,60	Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη διατύπωση του ρόλου και της άσκησης καθηκόντων σε κάθε θέση εργασίας (μεταξύ μέτριου και ουδέτερου βαθμού).
Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας	3,02	Η ικανοποίηση των εργαζόμενων από τον οργανισμό είναι σε μέτριο βαθμό.
Επικοινωνία	4,26	Οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι ο βαθμός εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό δεν είναι ικανοποιητικός (ουδέτερος βαθμός).

Σημείωση: 1 (min) = καθόλου ή διαφωνώ απόλυτα ή εντελώς ασήμαντο, 7 (max) = σε μέγιστο βαθμό ή συμφωνώ απόλυτα ή απόλυτα σημαντικό.

Η παρουσίαση των παραπάνω δεδομένων, που αφορούν το πρώτο ερευνητικό ερώτημα με τις δύο επιμέρους ερωτήσεις (Βλ. ενότητα 4, σελ. 25), στηρίζει την άποψη ότι στον συγκεκριμένο Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, δεν φαίνεται να αξιοποιείται και να εφαρμόζεται ικανοποιητικά και ολοκληρωμένα το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.

### 6.2.2. Συσχετίσεις μεταβλητών (Spearman's Rank Order)

Η ενότητα αυτή, πραγματεύεται τις συσχετίσεις μεταβλητών που αναφέρονται στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ. Διαπιστώνεται ότι όλες οι εξεταζόμενες μεταβλητές, δεν ακολουθούν την καμπύλη της κανονικής κατανομής. Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε

ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών με μη παραμετρικό έλεγχο Spearman's Rank Order (Βλ. Πίνακα 12).

**Πίνακας 12:** Μη παραμετρικός έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών (Spearman's Rank Order)

Μεταβλητές	Εμπιστοσύνη	Διαφάνεια	Αφοσίωση	Ασφάλεια	Ορθολ. Στόχοι	Σεβασμός κανόνων	Επιβράβευση	Προδιαγραφές ποιότητας	Σαφήνεια ρόλων	Ικανοποίηση εργαζόμενων	Επικοινωνία
Εμπιστοσύνη	-----										
Διαφάνεια	,568***	-----									
Αφοσίωση	,481***	,633***	-----								
Ασφάλεια	,343**	,417***	,377***	-----							
Ορθολ. στόχοι	,506***	,528***	,719***	,329**	-----						
Σεβασμός κανόνων	,524***	,590***	,600***	,430***	,661***	-----					
Επιβράβευση	,432**	,423***	,323**	,198	,553***	,426***	-----				
Προδιαγραφές ποιότητας	,400***	,432***	,563***	,124	,616***	,563***	,284*	-----			
Σαφήνεια ρόλων	,534***	,556***	,535***	,264*	,711***	,640***	,632***	,524***	-----		
Ικανοποίηση εργαζόμενων	,453***	,496***	,486***	,437***	,686***	,647***	,684***	,411***	,737***	-----	

Επικοινωνία	,355**	,411***	,373**	,325**	,599***	,511***	,511***	,448***	,680***	,654***	-----
-------------	--------	---------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

Σημειώσεις. \*p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*p < .001

Τιμή συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα στο .60 και .80 (υψηλή/high)

Τιμή συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα στο .40 και .60 (μέτρια/moderate)

Τιμή συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα στο .20 και .40 (χαμηλή/low)

Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν, αποτελούν ένα πλέγμα συσχετισμένων στοιχείων χωρίς ιεραρχική ή αιτιακή δομή. Συγκεκριμένα, επικρατούν οι ακόλουθες συσχετίσεις:

Η επικοινωνία εντός του οργανισμού συσχετίζεται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με την ικανοποίηση των εργαζόμενων και τη σαφήνεια ρόλων και είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η επικοινωνία συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με τη διαφάνεια, τους ορθολογικούς στόχους, τον σεβασμό κανόνων, την επιβράβευση και τις προδιαγραφές ποιότητας και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η επικοινωνία συσχετίζεται θετικά σε χαμηλό βαθμό ( $r < .20$ ) με την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την ασφάλεια και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ).

Η ικανοποίηση των εργαζόμενων συσχετίζεται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με τη σαφήνεια ρόλων, την επιβράβευση, τον σεβασμό κανόνων και τους ορθολογικούς στόχους και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η ικανοποίηση των εργαζόμενων συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ), με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, την αφοσίωση, την ασφάλεια και τις προδιαγραφές ποιότητας και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ).

Η σαφήνεια ρόλων συσχετίζεται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με τους ορθολογικούς στόχους, τον σεβασμό κανόνων και την επιβράβευση και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η σαφήνεια ρόλων συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, την αφοσίωση και τις προδιαγραφές ποιότητας. Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η σαφήνεια ρόλων συσχετίζεται με την ασφάλεια σε χαμηλό βαθμό ( $r < .20$ ) και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ).

Οι προδιαγραφές ποιότητας συσχετίζονται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με τους ορθολογικούς στόχους και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Οι προδιαγραφές ποιότητας συσχετίζονται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, την αφοσίωση, την ικανοποίηση των εργαζόμενων και τον σεβασμό κανόνων και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η προδιαγραφές ποιότητας και η επιβράβευση συσχετίζονται σε χαμηλό βαθμό ( $r < .20$ ) και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .05$ ).

Η επιβράβευση συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, τους ορθολογικούς στόχους και τον σεβασμό κανόνων και η συσχέτιση είναι

στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η επιβράβευση συσχετίζεται με την αφοσίωση σε χαμηλό βαθμό ( $r < .40$ ) και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ).

Ο σεβασμός κανόνων συσχετίζεται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με την αφοσίωση και τους ορθολογικούς στόχους και σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την ασφάλεια. Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ).

Οι ορθολογικοί στόχοι συσχετίζονται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) με την αφοσίωση και σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Οι ορθολογικοί στόχοι συσχετίζονται θετικά σε χαμηλό βαθμό ( $r < .20$ ) με την ασφάλεια και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ).

Η ασφάλεια συσχετίζεται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) με τη διαφάνεια και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ). Η ασφάλεια συσχετίζεται σε χαμηλό βαθμό ( $r < .20$ ) με την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Η συσχέτιση ασφάλειας – εμπιστοσύνης είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .01$ ) και η συσχέτιση ασφάλειας – αφοσίωσης ( $p < .001$ ).

Η αφοσίωση και η διαφάνεια συσχετίζονται θετικά σε μεγάλο βαθμό ( $r < .60$ ) και η αφοσίωση - εμπιστοσύνη συσχετίζονται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ). Η συσχέτισεις είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < .001$ ).

Η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη συσχετίζονται θετικά σε μέτριο βαθμό ( $r < .40$ ) και η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ( $p < .001$ ).

Από την προηγηθείσα παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων, απαντάται με επάρκεια το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της μελέτης που αναφέρεται στη συσχέτιση ιδιοτήτων/διαστάσεων/μεταβλητών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Βλ. Ενότητα 4, σελ. 25).

### **6.2.3. Πολλαπλή γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης (Multiple Linear Regression)**

Από την προηγηθείσα ανάλυση των συσχέτισεων των μεταβλητών, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζόμενων θεωρήθηκαν ως κομβικής σημασίας για το αποτελεσματικό Εσωτερικό Μάρκετινγκ και την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού. Γι' αυτό επιχειρήθηκε μια περαιτέρω εξέταση των δεδομένων αξιοποιώντας την πολλαπλή γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης (Βλ. Πίνακες 13 & 14).

**Πίνακας 13:** Μη Τυποποιημένοι (και Τυποποιημένοι) Συντελεστές Γραμμικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ικανοποίηση εργαζομένων»

	Y: Ικανοποίηση εργαζομένων
Σταθερά	.230
X <sub>1</sub> : Εμπιστοσύνη	-.004 (-.004)
X <sub>2</sub> : Διαφάνεια	.123 (.141)
X <sub>3</sub> : Ορθολογικοί στόχοι	.482 (.525)**
X <sub>4</sub> : Επιβράβευση	.392 (.358)**
X <sub>5</sub> : Αφοσίωση	-.131 (-.113)
Συντελεστής Προσδιορισμού (R <sup>2</sup> )	.636

Σημείωση. \*p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*p < .001

**Πίνακας 14:** Μη Τυποποιημένοι (και Τυποποιημένοι) Συντελεστές Γραμμικής Παλινδρόμησης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Αφοσίωση»

	Y: Αφοσίωση
Σταθερά	1.623***
X <sub>1</sub> : Εμπιστοσύνη	.091 (.100)
X <sub>2</sub> : Διαφάνεια	.234 (.309)*
X <sub>3</sub> : Ορθολογικοί στόχοι	.565 (.712)***
X <sub>4</sub> : Επιβράβευση	-.151 (-.159)
X <sub>5</sub> : Ικανοποίηση εργαζομένων	-.082 (-.094)
Συντελεστής Προσδιορισμού (R <sup>2</sup> )	.696

Σημείωση. \*p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*p < .001

Διερευνώντας τους παράγοντες που προβλέπουν (α) την ικανοποίηση και (β) την αφοσίωση των εργαζόμενων, η πολλαπλή παλινδρόμηση κατέληξε σε διαφορετικούς παράγοντες πρόβλεψης για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή:

(α) Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι μόνο οι ορθολογικοί στόχοι ( $\beta=.53$ ) και η επιβράβευση ( $\beta=.36$ ) αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι δύο παράγοντες ήταν υπεύθυνοι για το 64% της διακύμανσης της ικανοποίησης των εργαζόμενων. Αντίθετα, η διαφάνεια στον οργανισμό και η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στον οργανισμό δεν αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των εργαζόμενων.



(β) Ενδιαφέρον επίσης, παρουσιάζουν τα ευρήματα της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Οι ορθολογικοί στόχοι ( $\beta=.71$ ) και η διαφάνεια ( $\beta=.31$ ) αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι δύο παράγοντες ήταν υπεύθυνοι για το 69% της διακύμανσης της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Ενώ παράλληλα, η εμπιστοσύνη και η επιβράβευση των εργαζόμενων δεν αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της αφοσίωσης των εργαζόμενων.

Η διερεύνηση των υποθέσεων, αλλά και η πραγματοποιηθείσα πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τα ευρήματά τους, παρέχουν ικανοποιητικές και επαρκείς απαντήσεις στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα με τις δύο επιμέρους ερωτήσεις (Βλ Ενότητα 4, σελ. 25) που έθεσε η παρούσα μελέτη.

## 7 Τελικές Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα

Υπενθυμίζοντας ότι η συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη έχει χαρακτήρα διερευνητικό (Exploratory Study) και ότι το πρώτο της στάδιο ακολουθεί την ποιοτική μέθοδο, κρίνεται ασφαλέστερο, αλλά και πιο δόκιμο να αναφερθεί σε τελικές «Διαπιστώσεις», αντί να προκριθεί ο όρος «Συμπεράσματα».

### 7.1 Διαπιστώσεις ποιοτικής έρευνας

Ξεκινώντας από τα ευρήματα της ποιοτικής ανάλυσης, που αναφέρονται στις ημιδομημένες ερωτήσεις, συνοπτικά διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

1. Υφίσταται πρόβλημα στην υλοποίηση των δράσεων του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι στόχοι που τίθενται δεν είναι ορθολογικοί (δηλαδή, βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι με σαφήνεια, με δυνατότητα επίτευξης και με δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος).
2. Από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, ως συνολική εκτίμηση, διαμορφώνεται η διαπίστωση, ότι οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται να έχουν ισχυρή άποψη για την ύπαρξη εμπιστοσύνης στον Οργανισμό. Περισσότερο νιώθουν ότι επικρατεί μια γραφειοκρατική αντίληψη που προέρχεται από τον φόβο ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλίας.
3. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον ρόλο τους και τα καθήκοντά τους, ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρα τα όρια ευθύνης που αναλογούν στον καθένα/μία.
4. Η αφοσίωση των εργαζόμενων στον Οργανισμό, δεν βρίσκεται στο επιθυμητό επίπεδο. Δηλαδή, διαπιστώνεται ένας αριθμός εργαζόμενων, ο οποίος δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός, να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του με ευσυνειδησία.
5. Η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) στον Οργανισμό δεν είναι επαρκής. Διαπιστώνεται ότι επικρατεί μια ασάφεια ως προς τα εκπεμπόμενα μηνύματα σε διάφορες δραστηριότητες και ενέργειες του Οργανισμού. Το γεγονός αυτό, εμποδίζει σε ορισμένες περιπτώσεις την ανάληψη πρωτοβουλίας ή της άμεσης δράσης από τον εργαζόμενο.
6. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν υφίσταται διαδικασία αναγνώρισης και επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Η έλλειψη ελέγχου υλοποίησης των ενεργειών και των δράσεων τους με συστηματικό τρόπο, δεν δημιουργεί τις

προϋποθέσεις αναγνώρισης. Ως στοιχεία επιβράβευσης προσφέρεται η εκτίμηση και η ηθική αναγνώριση.

7. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν ενιαία άποψη αναφορικά με τον σεβασμό προς την ιεραρχία. Κάποιοι θεωρούν ότι υφίσταται ως ένα βαθμό, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι κερδίζεται και δεν επιβάλλεται.
8. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι στον Οργανισμό επικρατούν γραφειοκρατικές διαδικασίες που δυσχεραίνουν την υλοποίηση των εργασιών. Υποστηρίζουν επίσης, ότι η κουλτούρα του εργασιακού τους χώρου δεν είναι συμβατή με την αποδοχή αλλαγών και βελτίωση διαδικασιών.
9. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι στον Οργανισμό επικρατεί ευθυνοφοβία, γιατί δεν αισθάνονται να έχουν την αντίστοιχη κάλυψη για να αναλάβουν πρωτοβουλία και ευθύνη στην υλοποίηση των καθηκόντων. Παραμένουν σε όσα επακριβώς καθορίζονται ως καθήκοντα από τη θέση εργασίας τους.

## **7.2 Διαπιστώσεις ποσοτικής έρευνας**

### **7.2.1 Διαπιστώσεις περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης**

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι:

- i.η αναδιάρθρωση του Οργανισμού έχει αντίκτυπο στην εργασία τους σε μεγάλο βαθμό (υψηλό βαθμό της 7βάθμιας κλίμακας Likert),
- ii.δεν έχουν σε ικανοποιητικό βαθμό εμπιστοσύνη προς το οργανωτικό πλαίσιο του Οργανισμού και στο θετικό κλίμα συνεργασίας (μέτριο έως ουδέτερο στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- iii.η διαφάνεια στον Οργανισμό βρίσκεται σε μέτριο βαθμό της 7βάθμιας κλίμακας Likert,
- iv.δεν αισθάνονται να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι (ουδέτερο βαθμό στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- v.αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος,
- vi.οι ορθολογικοί στόχοι, ως προς τη σαφήνεια, τη δυνατότητα επίτευξης και μέτρησης του αποτελέσματος, δεν είναι ζήτημα κομβικής προτεραιότητας (πλησιάζει τον ουδέτερο βαθμό στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- vii.ο σεβασμός στους κανόνες του Οργανισμού δεν αποτελεί την προτεραιότητά τους (ουδέτερο βαθμό στην 7βάθμια κλίμακα Likert),

- viii.δεν αισθάνονται ότι υπάρχει επαρκής επιβράβευση των προσπαθειών τους (μέτριος βαθμός στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- ix.ο Οργανισμός θέτει ως έναν ικανοποιητικό βαθμό προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών (μεταξύ ουδέτερου και μεγάλου βαθμού στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- x.δεν υπάρχει ξεκάθαρη διατύπωση του ρόλου και της άσκησης των καθηκόντων τους (μεταξύ μέτριου και ουδέτερου βαθμού στην 7βάθμια κλίμακα Likert),
- xi.η ικανοποίηση των εργαζόμενων από τον Οργανισμό είναι σε μέτριο βαθμό,
- xii.ο βαθμός εσωτερικής επικοινωνίας στον Οργανισμό δεν είναι ικανοποιητικός (ουδέτερος βαθμός στην 7βάθμια κλίμακα Likert)

### **7.2.2 Διαπιστώσεις της ικανοποίησης των εργαζόμενων στον Οργανισμό**

Αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων στον Οργανισμό, διαπιστώνεται από την παρουσίαση των ποσοτικών δεδομένων των διαστάσεων της, συνολικά υφίσταται σε μέτριο βαθμό.

Από τα δεδομένα, διαπιστώνεται ότι ο Οργανισμός δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζόμενων σε μέτριο βαθμό. Στον ίδιο βαθμό παρουσιάζεται να γίνονται συστηματικές συναντήσεις με τους εργαζόμενους προκειμένου να μάθει για τις προσδοκίες τους. Σε μέτριο βαθμό, ο Οργανισμός, αναλύει και επεξεργάζεται τις προσωπικές ανάγκες των εργαζόμενων και προσαρμόζει τις σημαντικές αποφάσεις της Διοίκησης στις ανάγκες τους. Από συγκεκριμένη ερώτηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας τους, φαίνεται να επικρατεί ουδέτερη στάση.

### **7.3 Διαπιστώσεις των συσχετίσεων (Μη παραμετρικός έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών)**

Από τις αναλύσεις των συσχετίσεων των διαστάσεων/ιδιοτήτων/μεταβλητών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, διαπιστώνονται οι ακόλουθες διαπιστώσεις:

Φαίνεται πως η επικοινωνία εντός του οργανισμού επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας τους και στη σαφήνεια του ρόλου καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Ταυτόχρονα, δεν μπορεί να παραβλεφθεί η επίδραση που έχει η επικοινωνία στα θέματα διαφάνειας εντός του οργανισμού, στους ορθολογικούς στόχους που θέτει η Διοίκηση, στον σεβασμό των

κανόνων από το ανθρώπινο δυναμικό, στην επιβράβευση των εργαζόμενων και στις προδιαγραφές ποιότητας ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Διαπιστώνεται ότι, η ικανοποίηση των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας τους συνδέεται άμεσα α) με τη σαφήνεια των ρόλων τους, β) με την επιβράβευσή τους και γ) τους ορθολογικούς στόχους που θέτει ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και η Διοίκηση, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, με σαφήνεια, με δυνατότητα επίτευξης και με δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος και δ) όταν στον Οργανισμό επικρατεί σεβασμός στους κανόνες ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Ταυτόχρονα, φαίνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων να συνδέεται α) με την εμπιστοσύνη τους απέναντι στο υποστηρικτικό πλαίσιο που θέτει η Διοίκηση, β) με τη διαφάνεια του Οργανισμού ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη μετακίνηση Διοικητικού Προσωπικού και τις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισης τους, γ) την αφοσίωση του προσωπικού στο πλαίσιο συνειδητής υιοθέτησης των αποφάσεων και των ενεργειών της Διοίκησης από τους εργαζόμενους, δ) την ασφάλειά τους στον Οργανισμό και στον τομέα δραστηριότητάς τους και ε) σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας που θέτει ο Οργανισμός στην παροχή υπηρεσιών ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Διαφαίνεται πως α) οι ορθολογικοί στόχοι που θέτει ο Οργανισμός και ο τομέας δραστηριότητας των εργαζόμενων με σαφήνεια, με δυνατότητα επίτευξης και δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος, β) ο σεβασμός στους κανόνες από το προσωπικό και γ) η επιβράβευση των εργαζόμενων, συνδέονται άμεσα με τη σαφήνεια των ρόλων των εργαζόμενων ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Δεν μπορεί να παραβλεφθεί η συσχέτιση της σαφήνειας των ρόλων των εργαζόμενων με α) την εμπιστοσύνη τους και β) την αφοσίωσή τους απέναντι στον οργανισμό, γ) με τη διαφάνεια του Οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μετακίνησης προσωπικού και ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισής τους και δ) τις προδιαγραφές ποιότητας παροχής υπηρεσιών που θέτει ο Οργανισμός ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Από την παρουσίαση των μεταβλητών που συσχετίζονται με τις προδιαγραφές ποιότητας που θέτει ο Οργανισμός στην παροχή υπηρεσιών, φαίνεται ότι στην ποιότητα υπηρεσιών επιδρούν έντονα οι ορθολογικοί στόχοι που θέτει η Διοίκηση του Οργανισμού και κάθε τομέας δραστηριότητας, στο πλαίσιο της σαφήνειας, της δυνατότητας επίτευξης των στόχων και της δυνατότητας μέτρησης του αποτελέσματος βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Διαφαίνεται επίσης ότι α) η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στο οργανωτικό πλαίσιο της Διοίκησης, β) η διαφάνεια του Οργανισμού,

γ) η αφοσίωση του προσωπικού, δ) η ικανοποίηση των εργαζόμενων και ε) ο σεβασμός στους κανόνες από το προσωπικό, συσχετίζονται με τις προδιαγραφές ποιότητας παροχής υπηρεσιών ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Διαπιστώνεται από τα δεδομένα ότι, η επιβράβευση των εργαζόμενων στο πλαίσιο της αναγνώρισης του βαθμού συνεισφοράς τους στην υλοποίηση ανατιθέμενου καθήκοντος/έργου ή επιπλέον ηθικής επιβράβευσης σε κάποια σημαντική εργασία, συσχετίζεται σε μέτριο βαθμό α) με την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων απέναντι στο οργανωτικό πλαίσιο της Διοίκησης, β) με τη διαφάνεια στον Οργανισμό, γ) με τους ορθολογικούς στόχους που θέτει η Διοίκηση και ο κάθε τομέας δραστηριότητας και δ) με τον σεβασμό κανόνων από τους εργαζόμενους ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Υποστηρίζεται από την ανάλυση των δεδομένων ότι ο σεβασμός των κανόνων από τους εργαζόμενους συσχετίζεται έντονα α) με την αφοσίωση των εργαζόμενων στο οργανωτικό πλαίσιο που θέτει η Διοίκηση και β) με τους ορθολογικούς στόχους που θέτει η Διοίκηση και ο κάθε τομέας δραστηριότητας ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Επιπρόσθετα, ο σεβασμός των κανόνων φαίνεται να συσχετίζεται σε μέτριο βαθμό α) με την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στο υποστηρικτικό πλαίσιο της Διοίκησης, β) με τη διαφάνεια του Οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη μετακίνηση του Διοικητικού Προσωπικού, στις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισης Προσωπικού και γ) στην ασφάλεια που παρέχει ο Οργανισμός στον εργασιακό χώρο ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Διαπιστώνεται από την ανάλυση των δεδομένων ότι α) η συνειδητή υιοθέτηση των αποφάσεων και ενεργειών της Διοίκησης από τους εργαζόμενους (αφοσίωση) συσχετίζεται έντονα με τους ορθολογικούς στόχους που θέτει η Διοίκηση και ο κάθε τομέας δραστηριότητας του Οργανισμού ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Σε χαμηλότερο αλλά σημαντικό βαθμό, συσχετίζονται οι ορθολογικοί στόχοι α) με την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στο υποστηρικτικό πλαίσιο της Διοίκησης και στο θετικό κλίμα συνεργασίας στον Οργανισμό και β) με τη διαφάνεια του Οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη μετακίνηση του Διοικητικού Προσωπικού και στις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισής τους ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Σύμφωνα με τα δεδομένα, η ασφάλεια που παρέχει ο Οργανισμός στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται σε μέτριο βαθμό με τη διαφάνεια του Οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη μετακίνηση Διοικητικού Προσωπικού και στις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισης ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Επισημαίνεται ότι η αφοσίωση των εργαζόμενων ως προς τη συνειδητή υιοθέτηση των αποφάσεων και ενεργειών της Διοίκησης, συσχετίζεται έντονα με τη διαφάνεια του Οργανισμού ( $r < .60$ ,  $p < .001$ ). Σε μέτριο αλλά σημαντικό βαθμό, συσχετίζεται η αφοσίωση των εργαζόμενων με την εμπιστοσύνη τους προς το υποστηρικτικό πλαίσιο της Διοίκησης και στο θετικό κλίμα συνεργασίας στον Οργανισμό ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

Φαίνεται ότι η διαφάνεια του Οργανισμού και η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στο υποστηρικτικό πλαίσιο της Διοίκησης συσχετίζονται σε μέτριο αλλά σημαντικό βαθμό ( $r < .40$ ,  $p < .001$ ).

#### **7.4 Διαπιστώσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης**

Διερευνώντας τους παράγοντες που προβλέπουν (α) την ικανοποίηση και (β) την αφοσίωση των εργαζόμενων, η πολλαπλή παλινδρόμηση κατέληξε σε διαφορετικούς παράγοντες πρόβλεψης για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή:

(α) οι ορθολογικοί στόχοι ( $\beta=.49$ ) και η επιβράβευση ( $\beta=.40$ ) αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι δύο παράγοντες ήταν υπεύθυνοι για το 63% της διακύμανσης της ικανοποίησης των εργαζόμενων. Αντίθετα, η διαφάνεια στον οργανισμό και η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στον οργανισμό δεν αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των εργαζόμενων.

(β) Οι ορθολογικοί στόχοι ( $\beta=.61$ ) και η διαφάνεια ( $\beta=.30$ ) αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι δύο παράγοντες ήταν υπεύθυνοι για το 67% της διακύμανσης της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Ενώ παράλληλα, η εμπιστοσύνη και η επιβράβευση των εργαζόμενων δεν αναδείχθηκαν ως παράγοντες πρόβλεψης της αφοσίωσης των εργαζόμενων.

## 8 Περιορισμοί της μελέτης

Το μέγεθος του δείγματος και το ποσοστό συμμετοχής στην παρούσα εργασία είναι μικρό. Το μικρό δείγμα έχει χαμηλή στατιστική δύναμη, γι' αυτόν τον λόγο η διαχείρισή του υποστηρίχθηκε με την εφαρμογή μη παραμετρικών ελέγχων στατιστικής ανάλυσης. Ένα άλλο θέμα (πρόβλημα), είναι το «λάθος από την άρνηση συμμετοχής» (non response error). Δηλαδή το ενδεχόμενο, οι εργαζόμενοι που δεν ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να έχουν διαφορετικές απόψεις από αυτούς που δέχθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Το προαναφερθέν θέμα, χαρακτηρίζει όλες τις δειγματοληπτικές έρευνες και χρήζει ειδικής αντιμετώπισης κάθε φορά που επιχειρείται συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων. Σε δειγματοληπτικές έρευνες που πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά (μέσω Google Forms), καταβάλλεται η προσπάθεια να αυξηθεί το μέγεθος το δείγματος.

Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα, μελετά έναν Ανώτατο Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη λειτουργία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε αυτόν τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει, έχουν περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης και μόνο κατ' αναλογία μπορούν να αξιοποιηθούν σε αντίστοιχη μελλοντική έρευνα σε Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.



## 9 Προτάσεις για μελλοντική ή περαιτέρω έρευνα

Στην κατεύθυνση που ακολούθησε η συγκεκριμένη έρευνα, θα μπορούσε να ενταχθεί και αυτή που θα αφορούσε το Ακαδημαϊκό Προσωπικό του ίδιου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Η διερεύνηση και του άλλου πόλου στον ίδιο οργανισμό, θα προσέφερε τη δυνατότητα για ολοκληρωμένη και σε βάθος κατανόηση της χρήσης και αξιοποίησης του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Η μελέτη έχει ως θεωρητικό υπόβαθρο το τρίγωνο του Μάρκετινγκ υπηρεσιών (Bitner, 1985; Grönroos, 2002; Kotler & Keller, 2006), το οποίο αναφέρεται και εξετάζει το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, το Εξωτερικό Μάρκετινγκ και το Σχισιακό – Διαδραστικό Μάρκετινγκ του οργανισμού ή της επιχείρησης, δηλαδή τη σχέση μεταξύ εργαζόμενων και αποδεκτών – πελατών του οργανισμού. Ωστόσο, η συγκεκριμένη έρευνα, εστιάζεται και εξετάζει μόνο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ του οργανισμού. Μελλοντικά, αντίστοιχες έρευνες στον ίδιο οργανισμό θα μπορούσαν να εστιαστούν και να διερευνήσουν το Εξωτερικό Μάρκετινγκ ή/και το Διαδραστικό – Σχισιακό Μάρκετινγκ. Με την προσέγγιση αυτή, η αξιοποίηση των ευρημάτων θα συμβάλει στην ικανοποίηση της σχέσης «υπόσχεση – υλοποίηση» που διατυπώνει ο οργανισμός προς τους αποδέκτες.

## **10 Προτεινόμενες Πολιτικές για την Ανάπτυξη Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα**

Με βάση την εκτεθείσα διεθνή γενική και ειδική αρθρογραφική επισκόπηση, αλλά και κυρίως από τα ευρήματα της πρωτογενούς πραγματοποιηθείσας έρευνας, κρίνεται σκόπιμο, ολοκληρώνοντας την παρούσα διατριβή, να διατυπωθούν ορισμένες πολιτικές που αφορούν το κομμάτι του στρατηγικού προγραμματισμού ανάπτυξης του Πανεπιστημίου, που αναφέρεται στην επένδυση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Εκτιμάται συνολικά, ότι ο Οργανισμός θα πρέπει να δώσει την προσοχή στην επαναδιατύπωση του στρατηγικού του σχεδιασμού, ώστε να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις οι εργαζόμενοι να νιώθουν εμπιστοσύνη στον Οργανισμό και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι οποίες δεν θα ακυρώνονται από τκην ευθυνοφοβία.

Για να συμβεί αυτό και να λειτουργούν ανάλογα οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να υπάρχει ακριβής διατύπωση των καθηκόντων και του ρόλου της κάθε θέσης εργασίας. Παράλληλα να παρακολουθείται η υλοποίηση των καθηκόντων (έλεγχος) και να υπάρχει η αντίστοιχη επιβράβευση (κύρια ηθικής μορφής όπως η αναγνώριση βαθμού συνεισφοράς κάθε συμμετέχοντα/ουσας στην υλοποίηση ανατιθέμενου καθήκοντος/έργου ή με τη μορφή μιας σύντομης επιπρόσθετης άδειας ή την προσφορά σε συμμετοχή σε ένα συνέδριο) των εργαζόμενων. Κατανοώντας τη φύση ενός Δημόσιου Οργανισμού και τους περιορισμούς που υφίστανται από την Πολιτεία, θα πρέπει να υπάρχουν κίνητρα παρακίνησης των εργαζόμενων με τρόπο που να ενστερνίζονται το όραμα του Πανεπιστημίου (π.χ. μοριοδότηση από διαδικασία αξιολόγησης σε θέματα ανέλιξης προσωπικού).

Η Διοίκηση του Οργανισμού, με τη στάση και τη συμπεριφορά της, να δίνει την αίσθηση της αξιοκρατικής προσέγγισης, που αφορούν θέματα εξέλιξης των εργαζόμενων. Παράλληλα, μπορεί με τον τρόπο ενέργειάς της, να δημιουργεί την αίσθηση της δικαιοσύνης, γεγονός που βοηθά στη διαμόρφωση εμπιστοσύνης των εργαζόμενων, αλλά και να ενδυναμώνει την αφοσίωσή τους.

Με σκοπό την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζόμενων, οι ορθολογικοί στόχοι του Οργανισμού, πρέπει να είναι ξεκάθαροι και με σαφήνεια τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα. Ταυτόχρονα, να υπάρχει η δυνατότητα επίτευξης και η δυνατότητα μέτρησης του αποτελέσματος. Εάν οι στόχοι είναι κατανοητοί στη λεπτομέρειά τους από τους αποδέκτες, τότε στο πλαίσιο της καθημερινής εκτέλεσης των καθηκόντων τους, θα

κατανοούν ότι ως ένα βαθμό που καθορίζεται από την ευθύνη και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, συμβάλλουν και αυτοί στην υλοποίηση των στρατηγικών ορθολογικών στόχων.

Οι ξεκάθαροι στόχοι του Οργανισμού με τρόπο που να αναπτύσσει το αίσθημα αφοσίωσης των εργαζόμενων, δημιουργούν ταυτόχρονα και προϋποθέσεις για τον σεβασμό στους κανόνες που θέτει ο Οργανισμός. Επιπρόσθετα, η διαφάνεια του Οργανισμού ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη μετακίνηση του Προσωπικού και τις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης και κατάρτισης του, συμβάλλει ως επιπρόσθετη ιδιότητα στην αφοσίωση των εργαζόμενων.

Η κουλτούρα του οργανισμού επικεντρωμένη στις προσδοκίες των αποδεκτών – πελατών, υποστηρίζεται από ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό βαθμό δέσμευσης και εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό. Θα πρέπει, προς αυτή την κατεύθυνση, η Διοίκηση του οργανισμού να αποδεχτεί και να υιοθετήσει τη φιλοσοφία αυτή, με πυρήνα ενδιαφέροντος τον αποδέκτη – καταναλωτή. Στην πορεία αυτή, θα πρέπει να ενσωματώσει τους υπευθύνους σε θέσεις εργασίας και όλους τους εργαζόμενους εσωτερικά του οργανισμού, να εργαστούν για την υλοποίηση της αναβαθμισμένης εμπειρίας που θα αποκομίσει ο αποδέκτης από την παροχή υπηρεσιών που θα λάβει.

Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά (Internal Market), εάν αναπτυχθεί, ενδέχεται να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην ανταπόκριση της εξωτερικής αγοράς (Αποδέκτες), διότι επιτρέπει στη Διοίκηση του οργανισμού, να ευθυγραμμίσει καλύτερα τους εξωτερικούς στόχους με τις δυνατότητες που υπάρχουν εσωτερικά του Οργανισμού (Gounaris, 2006).

Η επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) εντός του Οργανισμού, διαπιστώνεται να συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση των εργαζόμενων και τη σαφήνεια του ρόλου εργασίας τους. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία, συσχετίζεται με την ύπαρξη διαφάνειας στον Οργανισμό και τη διαμόρφωση ορθολογικών στόχων. Επιπρόσθετα, συσχετίζεται με τον σεβασμό στους κανόνες που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, την αναγκαιότητα επιβράβευσης των εργαζόμενων, την εμπιστοσύνη και αφοσίωση του Προσωπικού προς τον Οργανισμό, την αίσθηση ασφάλειας και τις προδιαγραφές ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Όσα προαναφέρθηκαν, χαρακτηρίζουν το Εσωτερικό Μάρκετινγκ το οποίο η Διοίκηση του Οργανισμού καλείται να υποστηρίξει. Στην κατεύθυνση αυτή, ο ρόλος της αναπτυσσόμενης λειτουργικής επικοινωνίας, κάθετα

και οριζόντια στον Οργανισμό, οικοδομεί τις κατάλληλες δράσεις και συμπεριφορές των εργαζόμενων και αναβαθμίζει τις διαδικασίες που υπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους του Πανεπιστημίου.

Στο πλαίσιο της ποιοτικής εξυπηρέτησης υπηρεσιών προς τους αποδέκτες – πελάτες του Οργανισμού Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κρίνεται αναγκαία, η κατανόηση και η συνειδητοποίηση της Διοίκησης, για την ικανοποίηση των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας τους. Επικεντρώνοντας στην ικανοποίηση του Προσωπικού, χρειάζεται, πριν την παρακίνηση και την ενθάρρυνσή τους, να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των εργαζόμενων με σκοπό να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα επηρεάζουν θετικά τις δράσεις και την παραγωγικότητά τους. Υποστηρίζεται, ότι η ικανοποίηση των εργαζόμενων συνδέεται άμεσα με τη σαφήνεια του ρόλου τους, με την επιβράβευσή τους και με τους ορθολογικούς στόχους που θέτει ο Οργανισμός. Ταυτόχρονα, φαίνεται να συνδέεται και με την εμπιστοσύνη τους απέναντι στο υποστηρικτικό πλαίσιο που θέτει η Διοίκηση και στη διαφάνεια του Οργανισμού. Εάν αναπτυχθούν οι προϋποθέσεις αυτές, το Προσωπικό θα είναι συνειδητά αφοσιωμένο υιοθετώντας τις αποφάσεις και τις ενέργειες της Διοίκησης.

Η συνεχής αφοσίωση του Προσωπικού, απαιτεί σεβασμό προς την ιεραρχία. Η πειθαρχία δεν επιβάλλεται, αλλά κατακτάται, ως εκ τούτου, η Διοίκηση του Οργανισμού, θα πρέπει να διοικεί και να πορεύεται με τρόπο που να εμπνέει στο Προσωπικό την πειθαρχία και τον σεβασμό.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα των προτεινόμενων πολιτικών για την ανάπτυξη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε διεθνή κλίμακα, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, διανύεται μια παρατεταμένη περίοδος μετάβασης (Transition) σε μεταρρυθμιστικές προσεγγίσεις και σε ανασυγκροτήσεις στη Διοίκηση Οργανισμών. Επανεξετάζεται συνολικά το πλαίσιο δημιουργίας «αξίας» σε έναν Οργανισμό, με κριτήρια που εμπεριέχουν την οικονομική διάσταση, αλλά την υπερβαίνουν και συμπεριλαμβάνουν το συστατικό στοιχείο της ανθρώπινης εμπειρίας (Experiential Marketing) (Panigyraakis & Zarkada, 2014, p. 264; Schau, Muniz & Arnold, 2009; Grönroos, 2008).

## ΛΙΕΘΝΗΣ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aleong, Ch. (2018). Strategy: What Universities Can Learn From Corporate Success Stories. *Contemporary Issues in Education Research*, 11(2), 55-64.
- Asubonteng, P., Mc Cleary K.J. & Swan, J.E. (1996). SERVQUAL Revisited: A critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 6(6), 62-81.
- Bailey, A.A., Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing – employee bank identification relationship, *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Baker, M.J., & Hart, S. (Ed.). (2016). *The Marketing Book*. London: Routledge.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated Marketing communications perspective (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 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, L.L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-44.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Berry, L.L, & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services, Competing through Quality*. New York, NY: Free Press.
- Berry, L.L, & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field – the case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
- Binita, P. Padmalita, R. (2018). Effectiveness of Training Programs Conducted by the UGC-Human Resource Management Centre: A case study of Utkal University. *A journal of Decision Making*, 18(1), 49-57.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251
- Bouillard, Ph. (2015). A multi-objective method to align human resource allocation with university strategy. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(1), 17-23.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on competing values framework* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Josey Bass.
- Carlos, V.S., & Rodrigues, R.G. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions – its Inter-Relations with other Organisational Variables. *Public Policy and Administration*, 11(4), 690-702.
- Caruana, A. (2002). Service Loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 811-828.
- Caruana, A., & Ewing, M.T. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The Marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.
- Christensen, C.M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-76.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing construct. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cronin, J.J., & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- Data and Marketing Association. (2018). Retrieved June 2, 2018, from <https://thedma.org/membership/member-groups-communities/integrated-marketing-community/integrated-marketing-definitions/>
- Dennis, Ch., Fenech, T., & Merrilees, B. (2005). Sale the 7Cs: teaching/training aid for the (e-)retail mix. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(3), 179-193.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1976). *Principes de politique marketing pour les entreprises de service [Principles of marketing policy for service firms]*. Research report. I.A.E. Université d' Aix-Marseille, France.
- Ewing, M.T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Ferdous, A. Shahrian. (2008). Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8(3), 223-235.
- Foreman, S.K., & Money, A.H. (1005). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Foroudi, P. Dinnie, K., Kitchen, P.J., Melewar, T.C., & Foroudi, M. (2017). IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. *European Journal of Marketing*, 51(3), 528-550.
- Garrat, B. (2000). *The Twelve Organisational Capabilities*, HarperCollins Publisher: London.
- George, W.R. (1977). The Retailing of Services: A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.

- Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. P. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gounaris, S.P., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of market theory. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1667-1699.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytics framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing - developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In Varey, R., & Lewis, B. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (pp.27-42). London: Routledge.
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497.
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to the marketing of service. *European Journal of Marketing*, 8(12), 588-602.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990a). *Service, Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Book, Lexington.
- Grönroos, C. (1990b). Service management: a management focus for service competition, *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 7-13.
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relationship marketing: from products to resources to values. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-420.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Harney, B. (2017). Balancing tensions: Buffering the impact of organizational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235-254.
- Horn, K. (1999). GE Capital tunes into the voice of the employee. *Total Communication Measurement*, 3(3), 1-2.
- Kitchen, P.J., & Burgmann, I. (2010). *Integrated Marketing Communication*. [Ebrary version]. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781444316568.wiem04001>

- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Business Research*, 57(4) 405-413.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Lauterbon, R. (2003). Is it time to blow away IMC? B to B, *Chicago*, 88(11), 14-15.
- Landy, F. J., Zedeck, S., & Cleveland, J. (Eds). (2017). *Human Resource Management*. London : Routledge. Available from eBook Index Database.
- Lee, K-J. (2018). Strategic Human Resource Management for University – industry collaborations in Korea: financial incentive for academic faculty and employment security of industry liaison offices. *Technology analysis & strategic management*, 30(4), 461-472.
- Lee, C., & Chen, W.J. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661-672.
- Lings, I.N., & Greenley, G.E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
- Lings, I.N., & Greenley, G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I.N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, Ill: R.D.Irwin.
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing to business. *Marketing intelligence & Planning*, 22(5), 531-539.
- McDonald, M.H., De Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands – moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.
- Melewar, T.C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P.J., & Foroudi, M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604.
- Mortimer, K., & Laurie, S. (2017). The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. *European Journal of Marketing*, 51(3), 511-527.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-143.
- Mueller, J. (2017). *Creative Change: Why We Resist It...How We Can Embrace It*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Naude, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.



- Nazarian, R., Saber-Mahani, M., & Beheshtifar, M. (2012). Role of Service Quality in Universities, *Innova Ciencia*, 4 (6).
- Needle, D. (2004). *Business in context: An introduction on to business and its environment*. London: Thomson Learning.
- Ng, E., Fang, W.T., & Lien, C.Y. (2016). An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), 35-53.
- Nwokah, N.G., Ibama, H., & O Lolia, E. (2016). Internal marketing and market orientation of mobile telecommunication companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(33), 153-169.
- Panigyrakis, G., & Theodoridis, P.K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Panigyrakis, G., & Zarkada, A. (2014). A philosophical investigation of the transition from integrated marketing communications to metamodern meaning co-creation. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(3), 262-278.
- Papasolomou, L., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Brand Management*, 14(1/2), 37-47.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in Marketing, *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Ponnuswamy, I., & Manohar, H.L. (2016). Impact of learning organizational culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.
- 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.
- Salehzadeh, R., Pool, J.K., Tabaeia, R.A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). *Measuring Business Excellence*, 21(4), 273-290.
- Schau, H.J., Muniz, A.M., & Arnould, E.J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Schmitt, B.H. (2003). *Customer experience management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schultz, D.E., & Schultz, H.F. (1998), Transitioning Marketing Communication into the twenty-first century, *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in

- higher education and research: Mission, Performance or Both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140-157.
- Snipes, R.L., Oswald, Sh., La Tour, M., & Armenakis, A.A. (2005). The effects of specific job satisfaction faces on customer perceptions of service quality: an employee level analysis. *Journal of Business Research*, 58(2005), 1330-1339.
- Soares, A.M., Farhangmhr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- Sohail, M.S., Daud, S., & Rajadurai, J. (2006). Restructuring a higher education institution: A case study from a developing country. *The International journal of Educational Management*, 20(4), 279-290.
- Stankovska, G., Angelkoska, Sl., Osmani, F., & Grncarovska, S.P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in higher Education. *Paper presented at the 15<sup>th</sup> Annual International Conference of the Bulgarian Comparative Education Society (BCES) and the 5<sup>th</sup> International Partner Conference of the International Research Centre (IRC) "Scientific Cooperation". Borovets, Bulgaria.*
- Sujchaphong, N., Nguyen, B. & Melewar, T.C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee brand support and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 204-237.
- Tafesse, W., & Kitchen, P.J. (2017). IMC-an integrative review, *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226.
- Tourish, D., & Hargie, O. (1996). Communication audits and the management of change: a case study from the NHS unit of management. *Health Services Management Research*, 9(2), 125-135.
- Varey, R. (2000). A broader conception of internal Marketing. In Varey, R. and Lewis, B. *Internal Marketing: Directions for Management* (1st ed., pp. 281-290). London and New York: Routledge.
- Vazquez, R., Rodriguez-Del Bosque, I., Diaz, A., & Ruiz, A. (2001). Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4 ), 1-14.
- Vieira-dos Santos, J. & Goncalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-45.
- Wasner, D.J., Gordon, D., & Bruner, I.I. (2000). The antecedents of the Market Orientation in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(2), 93-105.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367-370.
- William, R.G. (1990). Internal Marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.

- Yildiz, S-M. & Kara A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343-361.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(4), 35-48
- Zeithaml, V.A., Rust, R.T., Lemon, K.N. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43(4), 118-142.
- Zhu, C., Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136-158.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Γούναρης, Σ. (2003). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Rosili

Δημητριάδης, Σ., & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2010). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*. Rosili: Αθήνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – Ερωτηματολόγιο

Ερωτήσεις	Μεταβλητές	Θεματικές Περιοχές	Σχετική αρθρογραφία	Ερωτήσεις από άλλη πηγή
1. Φύλο 2. Μορφωτικό Επίπεδο 3. Υπηρεσία Απασχόλησης 4. Κατηγορία Μισθολογικής Κλίμακας 5α. Θεωρείτε ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο: <b>[Στο προσωπικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου]</b>	<b>Αντίκτυπο στον εργαζόμενο</b>	<b>Δημογραφικά - Γενικά Στοιχεία</b>  <b>Οργανωσιακή Κουλτούρα (Σύστημα Αξιών)</b>	<p>Το προσωπικό, για να βοηθήσει ουσιαστικά στον μετασχηματισμό που χρειάζεται ο Ο.Τ.Ε., χρειάζεται ενσωματωμένη κουλτούρα με υψηλή αίσθηση της αξίας και της ταυτότητας του οργανισμού (Mueller, 2017; Aleong, 2018).</p> <p>Στις διαδικασίες αναδιάρθρωσης του Οργανισμού, η Διοίκηση χρειάζεται να σκεφτεί τον αντίκτυπο που βιώνουν σε τέτοια περίπτωση οι εργαζόμενοι (Harney, 2017).</p>	

5β. Θεωρείτε ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο: **[Στην έγκαιρη υλοποίηση ανατιθέμενου έργου στον/ην κάθε εργαζόμενο/η;]**

5γ. Θεωρείτε ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο: **[Στην αποτελεσματικότητα εργασίας κάθε εργαζόμενου/ης ]**

Για υποστήριξη της οργανωσιακής κουλτούρας χρειάζεται η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια (Soares et al., 2017)

Για αποτελεσματικό Εσωτερικό Μάρκετινγκ, απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού, οι οποίες όχι μόνο προκαλούν ανησυχία στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά απαιτούν και σημαντικούς πόρους. (Varey, 2000; Naude et al., 2003).

Μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας: α) δημιουργία και διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζόμενων, β) αξία ανοιχτού συστήματος, γ) ανάγκη ορθολογικών στόχων, δ) καλλιέργεια σεβασμού κανόνων, ιεραρχίας και ασφάλειας (Cameron & Quinn, 2006).

5δ. Θεωρείτε ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο: **[Στην ποιοτική υλοποίηση ανατιθέμενων καθηκόντων σε κάθε εργαζόμενο/η]**

6. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ισχύει η έλλειψη υποστηρικτικού πλαισίου από τη Διοίκηση στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που δουλεύετε;

7. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχει θετικό κλίμα συνεργασίας στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που δουλεύετε;

### **Εμπιστοσύνη**

Η έρευνα των Ng, Fang και Lien (2016), στόχο είχε τη διερεύνηση του αντικτύπου της δέσμευσης (Commitment) και της **εμπιστοσύνης** (Trust) στην αποτελεσματικότητα του Μάρκετινγκ στο εσωτερικό της νοσοκομειακής βιομηχανίας.

Η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια), η δέσμευση (Commitment) των εργαζόμενων, η αφοσίωση (Loyalty) τους, η στρατηγική (Strategy) και η ταυτότητα (Identity) ταυτότητα του οργανισμού και η **εμπιστοσύνη (Trust)** των εργαζόμενων προς τον φορέα εργασίας, θα πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους θετικά (Melewar, 2017).

8. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι το διοικητικό οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού στον οποίο δουλεύετε, διαμορφώνει τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής εκτέλεσης καθηκόντων;

9. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι ο/η εργαζόμενος/η αισθάνεται να λειτουργεί σε ένα κλίμα/πλαίσιο που δημιουργεί σιγουριά απασχόλησης στην εργασία, στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε;

10α. Σε ποιό βαθμό αισθάνεστε στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ότι υπάρχει διαφάνεια ως προς: **[α) τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού]**

### **Διαφάνεια**

Η **εμπιστοσύνη** και η **διαφάνεια** επηρεάζουν τον τρόπο που δημιουργείται η επικοινωνία στον οργανισμό (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018).

Κουλτούρα με χαρακτηριστικά εμπιστοσύνης και **διαφάνειας**, είναι παράγοντες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Soares, et al., 2007).



10β. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ότι υπάρχει διαφάνεια ως προς: **[β) τη μετακίνηση Διοικητικού Προσωπικού]**

10γ. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ότι υπάρχει διαφάνεια ως προς: **[γ) τις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης]**

10δ. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ότι υπάρχει διαφάνεια ως προς: **[δ) τις ευκαιρίες προσωπικής κατάρτισης]**

Η εμπιστοσύνη και η **διαφάνεια** επηρεάζουν τον τρόπο που δημιουργείται η επικοινωνία στον οργανισμό (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018).

11α. Πόσο σημαντικές θεωρείτε ότι είναι οι αποφάσεις της Διοίκησης του οργανισμού που εργάζεστε, για να έχουν τη συνειδητή υιοθέτησή τους από τους εργαζόμενους;

11β. Πόσο σημαντικές θεωρείτε ότι είναι οι ενέργειες της Διοίκησης του οργανισμού που εργάζεστε, για να έχουν τη συνειδητή υιοθέτησή τους από τους εργαζόμενους;

### **Αφοσίωση**

Οι Ainsworth et al. (2016), αξιολόγησαν την επίδραση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στην ικανοποίηση και **αφοσίωση** των εργαζόμενων σε τραπεζικό ίδρυμα, χρησιμοποιώντας Likert επταβάθμια κλίμακα.

Οι Berry et al. (1976), πρότειναν μερικούς μηχανισμούς προσέλκυσης και **αφοσίωσης** του προσωπικού, όπως: τη λήψη αποφάσεων, τη συχνή ανατροφοδότηση, την εκπαίδευση του προσωπικού, τα επιπρόσθετα επιδόματα (Bonuses) για το προσωπικό που υπερέχει στην εξυπηρέτηση.

11γ. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι οι αποφάσεις της Διοίκησης του οργανισμού που εργάζεστε, έχουν τη συνειδητή υιοθέτησή τους από τους εργαζόμενους;

12α. Σε ποιά βαθμό αφουγκράζεστε τις ανησυχίες και ευκαιρίες που δημιουργούνται στον μεσοπρόθεσμο / μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε;

12β. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι κατανοείτε τους στρατηγικούς πυλώνες ανάπτυξης του εκπαιδευτικού ιδρύματος που εργάζεστε;

Η **δέσμευση** όσο και η εμπιστοσύνη διαδραμάτισαν έναν μετριοπαθές ρόλο σε πέντε από τα βασικά καθήκοντα: κατάρτιση, κίνητρα, όραμα / στόχους της εταιρείας, αφοσίωση και επικοινωνία αποτελεσματικού Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Ng, Fang και Lien, 2016).

12γ. Σε ποιό βαθμό κατά την άποψή σας, το διοικητικό προσωπικό του εκπαιδευτικού ιδρύματος που εργάζεστε, κατανοεί τους στρατηγικούς πυλώνες ανάπτυξης;

13. Πόσο λειτουργικός\* είναι, κατά την άποψή σας, ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού που εργάζεστε;  
*\*λειτουργικός ως προς την κατανόηση και την υλοποίηση.*

14. Σε ποιό βαθμό η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό που εργάζεστε, διαμορφώνει συνθήκες σιγουριάς για την ενεργή δέσμευση του εργαζόμενου;

15. Σε ποιό βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε παρέχει ασφάλεια στον εργασιακό χώρο;

### **Ασφάλεια**

Καλλιέργεια σεβασμού των κανόνων, της ιεραρχίας, της **ασφάλειας**, της τάξης, της σταθερότητας ως μία από τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron και Quinn (2006).

16. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο τομέας δραστηριότητας σας (Υπηρεσία/Σχολή/Τμήμα) σας παρέχει ασφάλεια;

17α. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους με σαφήνεια;

#### Ορθολογικοί Στόχοι

Καλλιέργεια σεβασμού των κανόνων, της ιεραρχίας, της **ασφάλειας**, .... Οι εργαζόμενοι είναι το κλειδί προσέλκυσης και διατήρησης εξωτερικών πελατών (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Ανάγκη **ορθολογικών στόχων**, με την έννοια της σαφήνειας και μικρής εμβέλειας επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση κέρδους (τεχνικά και οικονομικά), ως μία από τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron και Quinn (2006).

17β. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους με **δυνατότητα επίτευξης;**

17γ. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους με **δυνατότητα μέτρησης αποτελέσματος;**

18α. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει μακροπρόθεσμους στόχους με **σαφήνεια;**

Η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια), η δέσμευση (Commitment) των εργαζόμενων, η αφοσίωση (Loyalty) τους, η **στρατηγική (Strategy)** και η ταυτότητα (Identity) ταυτότητα του οργανισμού και η εμπιστοσύνη (Trust) των εργαζόμενων προς τον φορέα εργασίας, θα πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους θετικά (Melewar, 2017).

Εταιρικοί **στόχοι και στρατηγική** (Corporate aims and strategy) ως μία από τις πτυχές της συμπεριφοράς προσανατολισμένης στην Εσωτερική Αγορά (Internal Market – Oriented Behavior) (Lings & Greenley, 2005).

18β. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει μακροπρόθεσμους στόχους **με δυνατότητα επίτευξης;**

18γ. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει μακροπρόθεσμους στόχους **με δυνατότητα μέτρησης αποτελέσματος;**

19. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι η ορθολογικότητα των στόχων του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζεστε υποστηρίζονται στον δικό σας τομέα δραστηριότητας (Υπηρεσία/Σχολή/Τμήμα);

20. Σε ποιά βαθμό αισθάνεστε ότι στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε επικρατεί σεβασμός στους κανόνες;

**Πειθαρχία - σεβασμός στους κανόνες**

**Καλλιέργεια σεβασμού των κανόνων**, της ιεραρχίας, της ασφάλειας, της τάξης, της σταθερότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί η προσπάθεια ενός οργανισμού, να αναπτύξει και να διατηρήσει τέτοια οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στους εσωτερικούς πελάτες της (εργαζόμενους). Οι εργαζόμενοι είναι το κλειδί προσέλκυσης και διατήρησης εξωτερικών πελατών (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

21. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ότι υπάρχει σεβασμός στους κανόνες στον δικό σας τομέα δραστηριότητας (Υπηρεσίας/Σχολής/Τμήματος);



22α. Θεωρείτε ότι η ισοπεδωτική αντιμετώπιση για την υλοποίηση των ανατιθέμενων καθηκόντων χωρίς αξιολόγηση από την προϊστάμενη διοικητική αρχή, είναι αποτρεπτική προσέγγιση για τους ευσυνείδητους εργαζόμενους;

22β. Θεωρείτε ότι στον οργανισμό που εργάζεστε, επικρατεί αυτή η ισοπεδωτική προσέγγιση (ότι όλοι είναι το ίδιο);

### **Επιβράβευση - Αναγνώριση**

Ο Gounaris (2008), αναφέρει ότι η κουλτούρα του οργανισμού, επηρεάζει την υιοθέτηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και αποτελεί σημαντική βάση στην οποία θα στηριχθεί η **υλοποίηση προγραμμάτων - μοντέλων** προς αυτή την κατεύθυνση.

...να συνεργαστούν και να ενσωματώσουν τους εργαζόμενους στην **αποτελεσματική υλοποίηση εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών**, με σκοπό να μεταφέρουν ικανοποίηση στον πελάτη, μέσω της διαδικασίας παρακίνησης εργαζόμενων και εργαζόμενων με προσανατολισμό στον πελάτη (Rafiq & Alfred, 2000).

23α. Θεωρείτε ότι στο μέτρο που υλοποιείται ένα ανατεθέν καθήκον, ανεξάρτητα εάν οι συμμετέχοντες δεν έχουν την ίδια συμμετοχή – αφοσίωση – αποτελεσματικότητα, πρέπει να αναγνωρίζεται ο βαθμός συνεισφοράς του/της κάθε συμμετέχοντα/ουσας;

23β. Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας, στο εκπαιδευτικό ίδρυμα που εργάζεστε, αναγνωρίζεται ο βαθμός συνεισφοράς του/της κάθε συμμετέχοντα/ουσας στην υλοποίηση ανατιθέμενου καθήκοντος/έργου;

24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργαζόμενος στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε θα λάβει επιπλέον ηθική επιβράβευση όταν κάνει κάτι εξαιρετικό στην εργασία του;

**Επιβράβευση (Reward)**, με την έννοια των στοιχείων που σχετίζονται με την επιβράβευση των εργαζόμενων, ως μία από τις μεταβλητές του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Foreman & Money, 1995).

**Gounaris, 2006,  
Remuneration  
System**

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ υλοποιείται μέσω της Επικοινωνίας (Communication), της Ανάπτυξης (Development), της Συμμετοχικής Διαχείρισης (Participative Management), των Κινήτρων (Motivation) και της **Επιβράβευσης (Reward)** (Foreman & Money, 1995; Gounaris, 2006).

25α. Σε ποίο βαθμό κατά την άποψή σας ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε θέτει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών;

### **Προδιαγραφές Ποιότητας**

25β. Σε ποίο βαθμό κατά την άποψή σας ο τομέας δραστηριότητάς σας (Υπηρεσία/Σχολή/Τμήμα) θέτει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών;

### **Αναβάθμιση Ποιότητας**

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαδραματίζεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ βασίζεται στη φιλοσοφία «ο οργανισμός αφουγκράζεται τους εργαζομένους του και τους διαχειρίζεται ως εσωτερικούς πελάτες» (Rafiq & Ahmed, 1993; Sujchaphong et. al., 2015).

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση (Organizational Performance) και την **ποιότητα των υπηρεσιών (Service Quality)** (Gounaris et al., 2010; Lings & Greenley, 2009; Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

**Gounaris, 2006,  
Job Description**

26. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι ο ρόλος σας στη θέση που εργάζεστε είναι σαφής όσον αφορά τα καθήκοντά σας;

**Σαφήνεια Ρόλου  
(Ambiguity)**

Ένα κλασικό μοντέλο αναφοράς στο θέμα της **αναβαθμισμένης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών**, είναι το SERVQUAL, το οποίο υποδεικνύει πέντε κενά που εμφανίζονται στους οργανισμούς (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985).

Μείωση της **ασάφειας του ρόλου (Ambiguity)** του κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό και θα βοηθήσει να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του κάθε πελάτη πιο αποτελεσματικά (Rafiq & Ahmed, 2000).

**Gounaris, 2006,  
Job Description**

**Gounaris, 2006,  
Identifying  
exchanges of  
value**

27. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι η θέση εργασίας κάθε εργαζόμενου στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε, γίνεται με τρόπο που ο/η εργαζόμενος/η να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες και στόχους του/της μέσα από τη δουλειά του/της;

28. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι οι Προϊστάμενοι του οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζεστε, καλούνται συστηματικά από τη Διοίκηση να εξηγήσουν τη λογική ανάθεσης συγκεκριμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους;

Τον βασικό ρόλο μείωσης της αβεβαιότητας (Uncertainty) και της **ασάφειας (Ambiguity)** του οργανωτικού συστήματος, μπορεί να ασκήσει η επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια), ελαττώνοντας τον φόβο και την ανησυχία των εργαζόμενων, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους (Tourish & Hargie, 1996).

**Gounaris, 2006,  
Identifying  
exchanges of  
value**

**Gounaris, 2006,  
Identifying  
exchanges of  
value**

29. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίον εργάζεστε δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζόμενων;

**Ικανοποίηση στον χώρο εργασίας (Job Satisfaction)**

30. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίον εργάζεστε φροντίζει συστηματικά να έχει συναντήσεις με τους εργαζόμενους προκειμένου να μάθει τις προσδοκίες τους;

Ο βαθμός της **ικανοποίησης των εργαζόμενων** στον χώρο εργασίας, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον βαθμό που ο οργανισμός υιοθετεί το Εσωτερικό Μάρκετινγκ, ως προς το περιεχόμενο και τις πρακτικές του (Gounaris, 2008).

**Gounaris, 2006, Internal-market segmentation**

Ερευνητές έχουν διακρίνει πέντε σημαντικά στοιχεία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ: α) ενθάρρυνση και **ικανοποίηση των εργαζόμενων**, β) προσανατολισμό και ικανοποίηση του πελάτη, γ) δια-λειτουργικό ολοκληρωμένο (Integrated) συντονισμό, δ) προσέγγιση του Μάρκετινγκ στα προαναφερθέντα στοιχεία και ε) εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών ή λειτουργικών στρατηγικών (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 461, Ahmed & Rafiq, 2002).

**Gounaris, 2006, Internal-market segmentation**

31. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίον εργάζεστε ζητά από τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια τα οποία στοχεύουν να αναδείξουν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους για την εργασία τους;

32. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίον εργάζεστε αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους το ίδιο, ανεξάρτητα αν οι ανάγκες κάποιων διαφέρουν από των υπολοίπων;

Οι Ainswarth et al. (2016), αξιολόγησαν την επίδραση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ **στην ικανοποίηση** και αφοσίωση των εργαζόμενων σε τραπεζικό ίδρυμα, χρησιμοποιώντας Likert επταβάθμια κλίμακα.

**Gounaris, 2006, Internal-market targeting**

Η αρθρογραφία, στο πλαίσιο του Μάρκετινγκ, αναφέρει ότι μια από τις συνηθέστερες προτεινόμενες χρήσεις των πληροφοριών του IMO είναι η κάλυψη των αναγκών των εργαζόμενων και **εν τέλει η ικανοποίηση** και η παρακίνησή τους (Berry & Parasuraman, 1991; Lings & Greenley, 2005, p. 293).

33. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε, αναλύει και επεξεργάζεται τις προσωπικές ανάγκες των εργαζόμενων;

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
employees and  
managers**

34. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Οργανισμός Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον οποίο εργάζεστε, προσαρμόζει τις σημαντικές αποφάσεις του στις ανάγκες των εργαζόμενων;

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
employees and  
managers**

35. Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθετε στον χώρο εργασίας σας στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης;

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
employees and  
managers**



36. Πριν από κάποια αλλαγή πολιτικής στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι προϊστάμενοι φροντίζουν να ενημερώσουν προσωπικά τους υφιστάμενους τους για την αλλαγή;

**Επικοινωνία  
(Communication)**

**Επικοινωνία  
μεταξύ  
προϊστάμενων  
και  
υφιστάμενων**

Η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια επηρεάζουν τον τρόπο που δημιουργείται η **επικοινωνία** στον οργανισμό (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018).

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
employees and  
managers**

37. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενός σας στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ενδιαφέρεται ειλικρινά να ακούσει τους υφιστάμενους του στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους;

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ υλοποιείται μέσω της **Επικοινωνίας (Communication)**, της Ανάπτυξης (Development), της Συμμετοχικής Διαχείρισης (Participative Management), των Κινήτρων (Motivation) και της Επιβράβευσης (Reward) (Foreman & Money, 1995; Gounaris, 2006).

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
managers**

38. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενός σας στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε, ενδιαφέρεται ειλικρινά να ακούσει από τους υφιστάμενους του τα προσωπικά τους προβλήματα που ενδεχομένως να επηρεάζουν την απόδοσή της εργασίας τους;

39. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι ο Προϊστάμενός σας στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε, αφιερώνει χρόνο για να εξηγήσει και να συμφωνήσει με τους υφιστάμενους του, τους στόχους που πρέπει να πετύχει η Υπηρεσία του (Σχολή ή Τμήμα) στη διάρκεια του έτους;

Η διάδοση της πληροφορίας (ως ένας από τους τρεις πυλώνες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ που αναφέρει ο Lings, 2004) σχετίζεται με την **επικοινωνία** μεταξύ Στελεχών (Managers) από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα (Gounaris, 2006, p. 436).

**Gounaris, 2006,  
Communication  
between  
managers**

Τον βασικό ρόλο μείωσης της αβεβαιότητας (Uncertainty) και της ασάφειας (Ambiguity) του οργανωτικού συστήματος, μπορεί να ασκήσει η **επικοινωνία**, ελαττώνοντας τον φόβο και την ανησυχία των εργαζόμενων, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους (Tourish & Hargie, 1996).

40. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι οι Προϊστάμενοι των Υπηρεσιών στον Οργανισμό Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε, συναντιούνται συστηματικά προκειμένου να συζητήσουν θέματα των υφισταμένων τους και να ανταλλάξουν απόψεις;

41. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι ο οργανισμός τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζεστε ενθαρρύνει τους Προϊστάμενους να συναντιούνται μεταξύ τους και να συζητούν θέματα που αφορούν τους υφιστάμενους τους;

42. Σε περίπτωση που θα θέλατε να σχολιάσετε/εκφράσετε οτιδήποτε που σχετίζεται με το θέμα και δεν το κάλυψαν οι ερωτήσεις, παρακαλώ σημειώστε στον κενό χώρο που ακολουθεί.

### **Επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων**

Η δέσμευση όσο και η εμπιστοσύνη διαδραμάτισαν έναν μετριοπαθές ρόλο σε πέντε από τα βασικά καθήκοντα: κατάρτιση, κίνητρα, όραμα / στόχους της εταιρείας, αφομοίωση και **επικοινωνία** αποτελεσματικού Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Ng, Fang και Lien, 2016).

### **Ανοικτή Ερώτηση**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – Παράδειγμα κωδικοποιημένης αναφοράς συνεντευξιαζόμενου

Συνέντευξη ΙV

