



Cyprus
University of
Technology

Faculty of
Communication and
Media Studies

Doctoral Dissertation

**The Influence of Internal Marketing and Values
on Employee Engagement in Higher Education**

Evdoxia Kyriacou

Limassol, June 2024

CYPRUS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
FACULTY OF COMMUNICATION AND MEDIA STUDIES
DEPARTMENT OF COMMUNICATION AND MARKETING

Doctoral Dissertation

The Influence of Internal Marketing and Values
on Employee Engagement in Higher Education

Evdoxia Kyriacou

Ph.D. Supervisor: Anna Zarkada, Associate Professor

Limassol, June 2024

Approval Form

Doctoral Dissertation

The Influence of Internal Marketing and Values on Employee Engagement in Higher Education

Presented by

Evdoxia Kyriacou

Examination Committee:

Anastasios Panopoulos, Professor, University of Macedonia, Greece (Chair of the Committee)

Vasiliki Triga, Associate Professor, Cyprus University of Technology, Cyprus (Member of the Committee)

Anna Zarkada, Associate Professor, Cyprus University of Technology, Cyprus (Supervisor, member of the Committee)

Advisory Committee:

Anna Zarkada, Associate Professor, Cyprus University of Technology, Cyprus (Supervisor)

Stelios Stylianou, Associate Professor, Cyprus University of Technology, Cyprus (Member of the Committee)

Eirini Koronaki, Assistant Professor, University of Western Macedonia, Greece (Member of the Committee)

Cyprus University of Technology

Limassol, June 2024

To Yorgos and Stelios

Copyrights

Copyright© 2024 Evdoxia Kyriacou

All rights reserved.

The approval of the dissertation by the Department of Communication and Marketing does not necessarily imply the approval by the Department of the writer's views.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Φτάνοντας στο τέλος ενός συναρπαστικού, επίπονου και δύσκολου ταξιδιού, με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλες/ους που συνέβαλαν στη διαμόρφωση της τελικής εκδοχής της.

Κατ' αρχάς τον Καθηγητή Γεώργιο Πανηγυράκη, που εισηγήθηκε το υπό διερεύνηση πεδίο, και είχε την επίβλεψη στο αρχικό στάδιο της όλης προσπάθειας, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω.

Την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Άννα Ζαρκάδα, η οποία ανέλαβε την επίβλεψη μετά την αφυπηρέτηση του Καθηγητή Γεώργιου Πανηγυράκη. Η εμπνευσμένη καθοδήγησή της, η αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας σε όλα τα στάδια του διδακτορικού προγράμματος, ήταν καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωσή του. Δουλεύοντας υπό την καθοδήγησή της πλούτισα τις γνώσεις μου σε διάφορα επίπεδα. Η Άννα Ζαρκάδα ήταν απαιτητική, δίκαιη και με ευαισθησία για τις αγωνίες και τα άγχη μια υποψήφιας διδάκτορος. Της οφείλω από καρδιάς πολλές θερμές ευχαριστίες.

Τα μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής, τον Αναπληρωτή Καθηγητή Στέλιο Στυλιανού από το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου και την Επίκουρη Καθηγήτρια Ειρήνη Κορωνάκη από το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, που με θετική διάθεση προσέφεραν τα εποικοδομητικά τους σχόλια και συνετέλεσαν στη βελτίωση της διατριβής, θα ήθελα θερμά να ευχαριστήσω.

Τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, τον Καθηγητή Αναστάσιο Πανόπουλο από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκης και την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Βασιλική Τρίγκα από το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, που με προθυμία αποδέχθηκαν την πρόταση συμμετοχής στη διαδικασία της αξιολόγησης της διατριβής, απευθύνονται πολλές θερμές ευχαριστίες.

Τη Δρ Μαρία Βουτσά, Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, της οποίας η συμβολή στην ποσοτική ανάλυση ήταν καθοριστική και ουσιαστική. Η καλή φίλη Μαρία Βουτσά ήταν γενναιόδωρη στη διαθεσιμότητα χρόνου αλλά και πάντοτε ανταποκρινόταν αμέσως σε ερωτήματα που είχα. Υπήρξε αρωγός σε όλη αυτήν την προσπάθεια. Θα ήθελα θερμά να την ευχαριστήσω.

Τον Δρ Γιάννη Γεωργίου, Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό στο Τμήμα Επικοινωνίας και Σπουδών Διαδικτύου του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, τον καλό μου φίλο, που

δήλωνε πάντοτε παρών και διαθέσιμος κάθε φορά που αναζητούσα τις πολύτιμες συμβουλές και ήταν αφειδώλευτος στον χρόνο του. Θα ήθελα θερμά να τον ευχαριστήσω.

Τους/τις φίλους/ες και συνοδοιπόρους της ομάδας υποψηφίων διδασκτόρων του Τμήματος Επικοινωνίας και Σπουδών Διαδικτύου, του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, την Αντρία Αγησιλάου, τον Μάρκο Σουροπέτση και τη Χριστιάνα Βάρδα, που μοιραστήκαμε όμορφες στιγμές στην πορεία ολοκλήρωσης του διδακτορικού προγράμματος, αλλά και τις πολλές συζητήσεις για τις αγωνίες και τα άγχη ενός μακροχρόνιου οδοιπορικού. Τους ευχαριστώ από καρδιάς για τις κοινές εμπειρίες.

Την υποψήφια διδάκτορα του Τμήματος Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, Παντελίτσα Γέριμου, που μαζί όλα αυτά τα χρόνια πορευτήκαμε στην ολοκλήρωση του διδακτορικού προγράμματος, θα ήθελα να την ευχαριστήσω για την κοινή μας πορεία.

Τελευταίους αλλά όχι έσχατους, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολλές φορές τους δικούς μου ανθρώπους: α) τον γιο μου Στέλιο, που όλα αυτά τα χρόνια, με την καλή του διάθεση, την αισιοδοξία του και το χαμόγελό του, υπήρξε μεγάλο στήριγμα στις δύσκολες συννεφιασμένες μέρες της καθημερινότητας; β) τον σύντροφο μου Γιώργο, που όλα τούτα τα χρόνια βρίσκεται πλάι μου στηρίζοντας με υπομονή και θετική διάθεση το εγχείρημα που ανέλαβα. Ταυτόχρονα, η βαθιά του κατανόηση στην απαιτητική καθημερινότητα για την ολοκλήρωση της διατριβής, ήταν το αντίδοτο στη δική μου αρνητική διάθεση παραίτησης της προσπάθειας. Οι συμβουλές του υπήρξαν πολύτιμες; γ) τους γονείς μου, Σάββα και Μάρω, που αντικειμενικά αδυνατούσαν να παρακολουθήσουν το εγχείρημα της διατριβής, αλλά ήταν πάντοτε παρόντες, γενναιόδωροι σε οποιοδήποτε αίτημα της καθημερινής ζωής.

ACKNOWLEDGEMENTS

Arriving at the end of this remarkable, challenging journey marked by the completion of this doctoral dissertation, I am deeply grateful to all those who contributed to reach its final version.

First, I would like to thank Professor George Panigyrakis for his pivotal role in proposing the subject under investigation and providing essential guidance during the initial stages of this endeavor.

I am immensely grateful to Associate Professor Anna Zarkada, who took over supervision after Professor Panigyrakis' retirement. Her inspired guidance, unwavering dedication, and support at every stage of the doctoral program were crucial to its successful completion. Working under her mentorship enriched my understanding on multiple levels, and I owe Anna Zarkada sincere thanks for her invaluable contribution.

I warmly appreciate the contributions of the Advisory Committee members, Associate Professor Stelios Stylianou from Cyprus University of Technology and Assistant Professor Eirini Koronaki from University of Western Macedonia, for their constructive feedback and efforts that significantly enhanced the dissertation.

To the Examination Committee, the Chair, Professor Anastasios Panopoulos from the University of Macedonia in Thessaloniki and Associate Professor Vasiliki Triga from the Cyprus University of Technology, who kindly accepted the invitation to evaluate the dissertation, I extend my heartfelt gratitude.

Special thanks are extended to Dr Maria Voutsas, Special Teaching Staff at the Department of Communication and Marketing of the Cyprus University of Technology, whose substantial contribution to quantitative analysis was pivotal. Maria Voutsas, my dear friend, demonstrated generosity with the time, was consistently prompt in addressing my inquiries, and provided invaluable assistance throughout this endeavor.

I extend sincere thanks to my dear friend, Dr Yiannis Georgiou, Special Teaching Staff at the Department of Communication and Internet Studies of the Cyprus University of Technology, for his unwavering support, valuable advice, and willingness to assist despite time constraints.

To my friends and fellow doctoral candidates at the Department of Communication and Internet Studies of the Cyprus University of Technology – Andria Agesilaou, Markos

Souropetsis, and Christiana Varda – whose companionship and shared experience during our doctoral journey were cherished. I sincerely thank them.

I am grateful to Pantelitsa Yerimou, my fellow doctoral candidate at the Department of Communication and Marketing of the Cyprus University of Technology, for our collaborative journey towards completing our doctoral programs.

Last but certainly not least, I would like to extend my profound gratitude to my cherished loved ones, foremost among them my son, Stelios. His enduring good cheer, constant optimism and radiant smile have been pillars of strength, consistently lifting me up even during life's darkest days. My companion Yorgos, who has been by my side all these years, supporting me with love, patience and positive attitude. At times when I felt pessimistic, his deep understanding of the demanding daily routine for completing the dissertation, served as the antidote. His advice was invaluable. My parents, Savvas and Maro, while perhaps not fully grasping the complexities of my dissertation, consistently showed unwavering support, readily lending a helping hand with any daily tasks. I deeply express my gratitude and warmly thank them all for their encouragement.

ABSTRACT

Purpose: This doctoral thesis focused on conceptualizing Internal Marketing (IM) and developing a validated instrument for its measurement. Additionally, the research aimed to reveal the influence of Internal Marketing by identifying what is important to employees to foster their engagement with the organization.

Design/Methodology/Approach: A mixed methods approach, specifically the sequential exploratory research design, was employed in this study. Semi-structured interviews were purposefully selected as the method for qualitative data collection and conducted with 15 individuals holding diverse administrative roles within a University setting. These interviews provided insights that informed the development of a questionnaire for the quantitative phase. The target population for the survey included employees (both academic and administrative) from Higher Education Institutions (HEIs) in Cyprus. The self-administered questionnaire was distributed via email to the entire population, resulting in a response rate of 22,4% (509 respondents, 415 were usable for data analysis). Reliability analysis, normality assessment, inferential statistics, and hypotheses testing were conducted, supplemented by exploratory and confirmatory factor analyses. These analyses served to validate theoretical constructs and determined the acceptance or rejection of research hypotheses.

Key Findings: A conceptual model was developed, encompassing four key variables. The construct of Perceived Internal Marketing was assessed through a reliable 12-item scale (Cronbach's α of .93), affirming its substantial direct and indirect influence on Employee Engagement (EE), as gauged by a reliable 21-item scale (with Cronbach's α of .95). The intricate mediating role of Organizational Values (evaluated via an 8-item scale with a Cronbach's α of .79) in this relationship was also recognized. The model identifies also the moderating influence of Personal Basic Values (assessed through a 9-item scale with Cronbach's α of .89) on the relationship between Perceived Internal Marketing and Organizational Values.

Research Limitations: The focus of this study on HEIs in Cyprus may limit generalizability. Conducting comparative analyses across countries could provide broader insights into the effectiveness of IM in diverse cultural and institutional contexts. Furthermore, the role of culture in shaping experiences and outcomes was not included in the scope of this doctoral thesis.

Implications: Managerially, leaders and administrators can use the validated IM scale to enhance communication, coordination, vision, initiatives, career paths, training, and safety of the employees, thereby creating a positive work environment and improving organizational performance. Industrially, although the study underscores the importance of IM in HEIs, it might be applied to other industries, with the potential to foster a strong organizational culture. Policymakers can leverage these findings to shape policies aimed at enhancing EE. In this way, organizations can operate more effectively and efficiently, which in turn can have positive effects on the broader community and society.

Originality/Value: This thesis contributes to a deeper understanding of Internal Marketing by gathering primary data from employees' perspective within HEIs through semi-structured interviews – a context in which IM has not received much attention so far. By integrating these findings with literature in Marketing and Management, a refined and validated measurement tool was formulated. This tool elucidates four significant

constructs highlighting the pivotal role of IM in impacting EE. It considers the influence of Organizational Values and Personal Basic Values on this relationship. The validated and reliable questionnaire of this study can serve as an instrument for further research in diverse industries, facilitating broader investigations into IM across various sectors.

Keywords: Internal Marketing (IM); Employee Engagement (EE); Higher Education Institutions (HEIs); Organizational Behavior; Personal Values; Organizational Values.