



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών
και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

“Η συμβολή του Internal Marketing στην Ικανοποίηση των πολιτών. Η περίπτωση του Δήμου Μεταμόρφωσης”

της

Λυγερής Κ. Χαγιά

ΑΜ: ΔΔΕ-16-405



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Δρ .Ειρήνη Σαμαντά

Αθήνα, Ιούνιος 2018

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή	8
1.1 Σημαντικότητα του θέματος	8
1.2 Πρωτοτυπία της έρευνας	10
1.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας	10
1.4 Σκοπός	11
1.5 Θεωρητικοί Στόχοι	12
Οι θεωρητικοί στόχοι ακολουθούν ως εξής :	12
1) Βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας «εσωτερικό μάρκετινγκ» ως εργαλείο επικοινωνίας στον Οργανισμό.	12
2) Η απόδοση του Δήμου μέσα από το εσωτερικό μάρκετινγκ - σύνδεση κινήτρων με την ικανοποίηση των εργαζομένων	12
3) Η ικανοποίηση των πολιτών του Δ. Μεταμόρφωσης μέσα από τη λειτουργία του εσωτερικού μάρκετινγκ	12
1.5.1 Ερευνητικοί στόχοι	16
1.5.2 Ερευνητικά ερωτήματα	18
Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητική Προσέγγιση	20
2.1 Η συμβολή της Διοίκησης Προσωπικού στην εργασιακή ικανοποίηση	20
2.1 Το Marketing στις υπηρεσίες	20
2.1.1 Το «εσωτερικό μάρκετινγκ» ως εργαλείο επικοινωνίας στον Οργανισμό	21
2.2 Προσανατολισμός στο marketing	22
2.2.1 Κίνητρα και ικανοποίηση εργαζομένων	25
2.3 Η έννοια του εσωτερικού marketing	26
2.4 Η αλληλεπίδραση εσωτερικού-εξωτερικού marketing	30
2.5 Εφαρμογή του εσωτερικού marketing	31
2.6 Χαρακτηριστικά επιτυχούς εφαρμογής του εσωτερικού marketing	34
2.7 Εσωτερικό marketing και ποιότητα	36
2.8 Εσωτερικό marketing και ανθρώπινο δυναμικό	38
2.9 Το εσωτερικό marketing στο δημόσιο κλάδο και στους δήμους	39
2.10 Οι εξελίξεις στο εσωτερικό marketing	40
2.11 Το εσωτερικό marketing ως εργαλείο επικοινωνίας στον οργανισμό	42
2.12 Θεωρίες κινήτρων και ικανοποίηση εργαζομένων	46
2.13 Η αποτελεσματική σχέση κινήτρων - ικανοποίησης και η ικανοποίηση των πελατών	45
2.14 Ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα	50
2.15 Ικανοποίηση του πολίτη- πελάτη	51
2.16 Οι διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ως μέσο ικανοποίησης του πολίτη	49

2.17 Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών με τη χρήση του μοντέλου Servqual	51
<i>Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία</i>	58
3.1 Φιλοσοφία της έρευνας	58
3.2 Είδος Έρευνας-Εργαλεία –μέθοδοι	59
3.3 Τεχνική Έρευνας	61
3.4 Δείγμα	59
3.5 Ανάλυση Αξιοπιστίας	66
3.6 Στατιστική Ανάλυση	62
<i>Κεφάλαιο 4^ο Αποτελέσματα-Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση</i>	63
<i>Συμπεράσματα</i>	89
<i>Περιορισμοί έρευνας</i>	85
<i>Πρακτική Εφαρμογή Έρευνας</i>	87
<i>Προτάσεις για μελλοντική έρευνα</i>	87
<i>Προσάρτημα- Παράρτημα</i>	88
<i>Ερωτηματολόγιο για εργαζόμενους</i>	89
<i>Ερωτηματολόγιο για πολίτες</i>	90
<i>Πίνακας θεματοποίησης</i>	101
<i>Βιβλιογραφία</i>	107

*Η Διπλωματική αυτή εργασία αφιερώνεται στον
Άγγελο, τον Κωνσταντίνο και τη Δήμητρα*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ειρήνη Σαμαντά για την πολύτιμη βοήθειά της και την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Δήμαρχο Μεταμόρφωσης, κο Μιλτιάδη Ι. Καρπέτα, που μου επέτρεψε να διεξάγω την έρευνα αυτή στο Δήμο Μεταμόρφωσης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου – εργαζόμενους στο Δήμο Μεταμόρφωσης που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα και συνέβαλαν στην ολοκλήρωσή της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συμπαράστασή της τόσο καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος όσο και κατά τη συγγραφή της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ στους Δημόσιους Οργανισμούς εστιάζει στην ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη- εργαζόμενου, στην ικανοποίηση του Ανθρώπινου δυναμικού και στην παρεχόμενη τελική υπηρεσία και την ικανοποίηση των πολιτών.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του βαθμού ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο Μεταμόρφωσης η διαχείριση των εργαζομένων από τη Διοίκηση του ΟΤΑ και η αποτελεσματική διαχείριση των πολιτών από τη μεριά των εργαζομένων , δημιουργώντας πληθώρα ικανοποιημένων και ευχαριστημένων πολιτών. Εξετάστηκε εάν ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων συμβάλλει στη βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πολίτη. Μέσω ερωτηματολογίων διερευνήθηκε η γνώμη των εργαζομένων για το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών αναφορικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Στόχος ήταν η εξέταση της αλυσίδας «ευχαριστημένοι και παραγωγικοί υπάλληλοι, πιο αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών,ικανοποιημένοι πελάτες- πολίτες»

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι ο Δήμος Μεταμόρφωσης δεν έχει χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ και δε διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών -το εσωτερικό μάρκετινγκ στον οργανισμό του δήμου αξιολογήθηκε σε σχετικά χαμηλό επίπεδο. Επιπλέον τα κίνητρα που δίνονται στον δήμο αξιολογήθηκαν και αυτά σε σχετικά χαμηλό επίπεδο. Ωστόσο ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι σε μέτριο επίπεδο ,θεωρούν ότι προσφέρουν ικανοποιητικές υπηρεσίες στους πολίτες και η εξυπηρέτηση των αναγκών των τελευταίων αποτελεί προτεραιότητά τους. Την ίδια άποψη διατυπώνουν και οι πολίτες , οι οποίοι θεωρούν ότι το προσωπικό είναι ιδιαίτερα πρόθυμο να τους εξυπηρετήσει .

ABSTRACT

The concept of internal marketing in Public Organizations focuses on the satisfaction of the internal client-employee, the satisfaction of the Human Resources, the final service provided and the satisfaction of the citizens.

The purpose of this study was to investigate the degree of internal marketing in the Municipality of Metamorphosis, the management of the employees from the Local Authorities Administration and the effective management of the citizens on the part of the employees, creating a plethora of satisfied and satisfied citizens.

It was examined whether employee satisfaction contributes to the improvement of the level of service offered to the citizen. Through questionnaires, it was investigated the employees 'opinion about the level of service they offer and the degree of citizens' satisfaction regarding the services they receive.

The aim was to look at the chain of "happy and productive employees, more efficient and efficient service delivery, satisfied customers - citizens".

The results of the study showed that the Municipality of Metamorphosis does not have internal marketing features and does not diffuse the role of employees in the provision of services-internal marketing in the municipality was assessed at a relatively low level. In addition, the incentives given to the municipality were also evaluated at a relatively low level. However, while employees feel satisfied at a moderate level, they feel they are providing good services to citizens and serving their needs is a priority. The same opinion is expressed by the citizens, who consider that the staff is particularly willing to serve them.

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα του θέματος

Οι ταχύτατες μεταβολές που συμβαίνουν στην εποχή μας διαμορφώνουν νέες συνθήκες ζωής όσον αφορά στην ανάπτυξη και στην προοπτική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι τοπικές κοινωνίες, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχονται σήμερα, μπορούν να επιδιώξουν και τελικά να πετύχουν την πολύπλευρη ενδυνάμωσή τους. Δύνανται να αποτελέσουν σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές οντότητες και να θεμελιώσουν τις προϋποθέσεις για υψηλότερο επίπεδο ζωής.

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) στην ανάπτυξη είναι ιδιαίτερος σημαντικός. Σπουδαίος αρωγός των Ο.Τ.Α. - προς την κατεύθυνση της βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης - είναι η κατάρτιση και στοιχειοθέτηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, που περιλαμβάνουν τους άξονες των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων κάθε σύγχρονου Δήμου.

Οι Berry et al., 1976, πριν από τριάντα χρόνια, πρότεινε ως λύση στο πρόβλημα της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών το εσωτερικό μάρκετινγκ. Ωστόσο, παρά την πλούσια βιβλιογραφία που είναι διαθέσιμη στους Δημόσιους Οργανισμούς (Berry, 1981), λίγοι το εφαρμόζουν στην πράξη. Η λογική ότι ο ευτυχισμένος πολίτης είναι αυτός που έχει λάβει καλή υπηρεσία από έναν καλό υπάλληλο, ο οποίος είναι ο ευτυχισμένος εργαζόμενος, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ένας ευτυχισμένος πολίτης σημαίνει ευτυχισμένος υπάλληλος. Αυτό καθιστά τη φιλοσοφία και την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ σε δημόσιους οργανισμούς ιδιαίτερος συναφείς ως ένα πλαίσιο εργασίας και συνεργασίας για να βοηθήσει στην ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας και να παρέχει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η υιοθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού εξεταστεί ο ρόλος τους στον Οργανισμό, της συνείδησης του πελάτη-πολίτη και του προσανατολισμού στις υπηρεσίες που προσφέρονται για την εξυπηρέτηση και την ικανοποίησή του, επιτυγχάνεται μέσω του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Όσον αφορά τη Ballantyne (2000), η διοίκηση είναι σκόπιμο να δημιουργηθεί μέσω της επικοινωνίας, ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που

ενισχύει τη συνείδηση, παρακινεί, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και ενισχύει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Αυτό δημιουργεί ικανοποίηση για τους ανθρώπους με στόχο την ικανοποίηση του πολίτη.

Στον εκάστοτε ΟΤΑ, ο πολίτης είναι ο χρήστης των δημοτικών υπηρεσιών και η υπηρεσία του είναι ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού. Η σχέση μεταξύ των δύο μερών περιλαμβάνει το στοιχείο της αμοιβαιότητας όπου ο Οργανισμός είναι υποχρεωμένος να παρέχει υπηρεσίες και ο πολίτης αξιώνει υψηλή ποιότητα. Η ικανοποίηση του πολίτη είναι μια διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας της υπηρεσίας που έλαβε και του βαθμού στον οποίο η ανάγκη του εκπληρώθηκε. Η ικανοποίηση των πολιτών είναι το συνολικό επίπεδο επίτευξης των προσδοκιών τους. Θα μπορούσε να μετρηθεί ως το ποσοστό των προσδοκιών των πελατών που πραγματικά πληρούνται. Η γνώμη του πολίτη σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης και την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης των ΟΤΑ. Η έρευνα υπολογίζει την έκταση στην οποία εφαρμόζεται το Εσωτερικό Marketing στο ΟΤΜ, το Metamorphosis Municipality, για να διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης που έχουν οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία τους και το εάν συνδέεται με τα κίνητρα που προσφέρει η υπηρεσία και εξετάζει εάν το αποτελεσματικό κίνητρο - ικανοποίηση οδηγεί στην ικανοποίηση των πολιτών. Επιδιώκει επίσης να ορίσει την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται ως μέσο ικανοποίησης των πολιτών και να διερευνήσει εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων συμβάλλει στη βελτίωση του επιπέδου υπηρεσιών που προσφέρεται στον πολίτη. Τέλος, θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων ως χαρακτηριστικό επηρεάζει τη γνώμη του κοινού σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτή η διπλωματική εργασία θα εξετάσει τον Δήμο Μεταμόρφωσης, το βαθμό εσωτερικών χαρακτηριστικών του Οργανισμού, την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και την ικανοποίηση των πολιτών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Δήμος Μεταμόρφωσης ανήκει διοικητικά στην Περιφέρεια Αττικής στους 12 δήμους του Βόρειου Τομέα της Αθήνας. Το 1934 έγινε ανεξάρτητη κοινότητα με το όνομα Κουκουβάουνες, μετονομάστηκε σε κοινότητα Μεταμόρφωσης το 1957 και το 1972 έγινε Δήμος. Το πρόγραμμα Kallikrates (νόμος 3852/2010 ΦΕΚ Α87 / 7-6-2010) δεν άλλαξε τα

διοικητικά του όρια ή τις ευθύνες του.

Οι λόγοι που οδήγησαν τη γράφουσα να επιλέξει το παρόν θέμα, είχαν να κάνουν από τη μια με το ενδιαφέρον της γράφουσας για τη λειτουργία και τη σημασία των ΟΤΑ, αλλά και με τη σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης και τη σχέση αυτού με τα παρεχόμενα κίνητρα σε σχέση με την εφαρμογή τους στον επιλεγμένο προς εξέταση δήμο.

1.2 Πρωτοτυπία της έρευνας

Τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί ένας μικρός αριθμός ερευνών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αναφορικά με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ. Έχει επίσης ερευνηθεί η ικανοποίηση του πολίτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κυρίως από τα ΚΕΠ.

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι δεν έχει επιχειρηθεί η διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η συνεισφορά της παρούσας μελέτης αφορά στους Ο.Τ.Α που δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο ερευνών παρά το σημαντικό τους ρόλο στην κοινωνία. Με την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας θα δωθούν στοιχεία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα διατυπωθούν προτάσεις για την αναβάθμισή τους με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη – του πολίτη.

1.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας

Η έρευνα αφορά το Δήμο Μεταμόρφωσης ο οποίος έχει συνολική έκταση 5.502 km² και πληθυσμό 29.891 κατοίκων σε σχέση με την απογραφή του 2011. Ο Δήμος αποτελείται από 7 Διευθύνσεις και 21 Τμήματα, καθώς και 5 τμήματα υπαγόμενα απευθείας στον Δήμαρχο. Διαθέτει περίπου 147 υπαλλήλους, μόνιμους και εποχιακούς, και λειτουργεί με νέο κανονισμό λειτουργίας και οργανόγραμμα που δημιουργήθηκε το

2014 (φεκ 2681 Β / 8.10.2014).

Ο Δήμος, όπως αντικατοπτρίζεται στο επιχειρησιακό του πρόγραμμα, είναι αποφασισμένος να εξασφαλίσει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, να προωθήσει τα συμφέροντα της πόλης, να προστατεύσει το περιβάλλον και να παράσχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Η αποστολή του Δήμου είναι η παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στον πολίτη, με το μικρότερο κόστος για το Δήμο και τους πολίτες. Μέσω της αναβάθμισης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες των δικαιούχων του Δήμου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι προφανής και προσβάσιμος στον επίσημο χώρο του Δήμου. Με την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας θα προκύψουν συμπεράσματα για το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών και τις αντιλήψεις τους για το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν. Όταν ο Δήμος έχει πολλούς ειδικούς είναι δυνατόν να προσφέρει υπηρεσίες δίχως εξωτερική βοήθεια-παρέμβαση, που συνήθως χρησιμοποιείται όταν οι τοπικοί πολιτικοί είναι δυσαρεστημένοι με το κόστος, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα - ανταπόκριση. Η χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών, τεχνολογικών μέσων αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας και αποτελεσματικότητας. Η απόφαση για την επιλογή εξωτερικών συνεργατών θα είναι σκόπιμο να γίνει σύμφωνα με δυο παράγοντες: πρώτα, αφού αξιολογηθεί η εξειδίκευση της υπάρχουσας γνώσης και αποτελεσματικότητας στο Δήμο και αφού αξιολογήσει τα ιδιαίτερα πεδία της συναλλαγής .

1.4 Σκοπός

Σκοπός της μελέτης είναι να εξετάσει το Δήμο Μεταμόρφωσης αναφορικά με το εάν δίνει βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό και λειτουργεί με στρατηγικές κινήσεις μέσα από την επήρεια του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Αρχικά θα γίνει η βιβλιογραφική ανασκόπηση και θα εξεταστεί αναλυτικά το εσωτερικό μάρκετινγκ. Σκοπός επιπλέον είναι να τονιστεί μέσα από την διεξαγωγή συμπερασμάτων της έρευνας που θα γίνει ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του.

1.5 Θεωρητικοί Στόχοι

Οι θεωρητικοί στόχοι ακολουθούν ως εξής :

- 1) Βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας «εσωτερικό μάρκετινγκ» ως εργαλείο επικοινωνίας στον Οργανισμό.
- 2) Η απόδοση του Δήμου μέσα από το εσωτερικό μάρκετινγκ - σύνδεση κινήτρων με την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- 3) Η ικανοποίηση των πολιτών του Δ. Μεταμόρφωσης μέσα από τη λειτουργία του εσωτερικού μάρκετινγκ

Πιο αναλυτικά και αναφορικά με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τις θεωρητικές έννοιες της παρούσας μελέτης η εργασία εστιάζει στο εσωτερικό μάρκετινγκ που για πρώτη φορά εμφανίστηκε ως έννοια πριν από μερικά χρόνια.

Πριν από την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητο να οριστεί τουλάχιστον ο όρος "μάρκετινγκ". Το 1976, το Chartered Institute of Marketing όρισε ως «μάρκετινγκ» ως «τη διαδικασία διαχείρισης που προσδιορίζει, αναμένει και ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών με κέρδος». Παρόλο που το μάρκετινγκ χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως σύγχρονη λέξη για να περιγράψει την πώληση, τη διαφήμιση ή την προώθηση ενός προϊόν ή υπηρεσία, ο ορισμός του είναι αυτός της διαδικασίας διαχείρισης (Armstrong, et al., 2015).

Ο μόνος σκοπός οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να κερδίσει χρήματα για τους ιδιοκτήτες που παρέχουν το απαραίτητο κεφάλαιο και τους υπαλλήλους που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών που παρέχουν το επιχειρηματικό εισόδημα.

Η θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι ότι η στάση των πελατών απέναντι σε μια εταιρεία βασίζεται στην όλη εμπειρία τους με αυτήν την οργάνωση και όχι μόνο με τα προϊόντα. Έτσι, όποιος έχει άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη, συμβάλλει στη διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη.

Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση του εργατικού δυναμικού της εταιρείας (Armstrong, et al., 2015).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θεωρείται συνήθως ως μια διαδικασία πώλησης ή προώθησης της εταιρείας και των στόχων της στους εργαζόμενους. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να ευθυγραμμιστεί κάθε πτυχή των εσωτερικών λειτουργιών μιας εταιρείας, ούτως ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι όσο το δυνατόν πιο ικανοί να παρέχουν αξία στους πελάτες. Αν και αυτό είναι δυνατόν να είναι μια αξιόπαινη θεωρία, το ελάττωμα έγκειται στο ότι, παράλληλα με τη δημιουργία μιας εσωτερικής διαδικασίας πώλησης στους εργαζόμενους, είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια διαισθητική νοοτροπία "εμείς και εμείς". Στην ιδανική περίπτωση, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι σκόπιμο να θεωρείται ως η ολοκληρωμένη εσωτερική διαχείριση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που άμεσα και έμμεσα υποστηρίζουν την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Οι εμπορικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή και διατήρηση των επιπέδων του αναγκαίου κερδοφόρου εισοδήματος για τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι όλο το εργατικό δυναμικό κατανοεί ότι μεμονωμένα και συλλογικά οι ενέργειές τους επηρεάζουν τις αντιλήψεις και την ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που τελικά επηρεάζει το επίπεδο εισοδήματος από το οποίο εξαρτώνται όλοι. Η ενδυνάμωση του ενθουσιασμού, της δημιουργικότητας και της τεχνογνωσίας δεν είναι απλώς θέμα επικοινωνίας αλλά αποτελεσματικής διαχείρισης και ηγεσίας.

Σε πολλές επιχειρήσεις, η εταιρική οργάνωση διέπεται από την εσωτερική διαδικασία και όχι από το απαιτούμενο αποτέλεσμα. Έτσι, οι οργανώσεις επικεντρώνονται σε χωριστά τμήματα έρευνας, παραγωγής, πωλήσεων, αποστολής, ελέγχου πιστώσεων, χρηματοδότησης, αγοράς και προσωπικού. Εκτός αν υπάρχει ισχυρή ηγεσία από τον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO), οι υπηρεσίες αυτές αναπτύσσουν συχνά μια νοοτροπία σιλό, όπου οι επιδόσεις του τμήματος είναι προτεραιότητα, ανεξάρτητα από τους συνολικούς εταιρικούς στόχους.

Υπάρχουν πολλά βιβλία σχετικά με το θέμα του εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά είναι σκόπιμο να εξεταστούν με προσοχή. Πολλοί από τους

μελετητές χρησιμοποιούν παραδείγματα από τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία, επικαλούμενοι παραδείγματα όπως η Apple και την παροχή πινάκων ελέγχου των ενεργειών, αλλά λόγω των πολιτισμικών διαφορών, τέτοια παραδείγματα είναι δυνατόν να μην είναι εύκολα μεταβιβάσιμα σε διεθνές επίπεδο (Al-Hawary et al., 2013).

Η χρήση των blogs και των εφημερίδων για την ενίσχυση της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ως μέσο για την ενδυνάμωση, με αποτέλεσμα τον κυνισμό μέσα από προπαγάνδα και άλλες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Η υπερβολική χρήση των εταιρικών διαδικασιών επαγωγής, είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αρνητικές συμπεριφορές και απογοητεύσεις.

Ενώ τα προγράμματα κινήτρων είναι δυνητικά χρήσιμα, εκτός αν μπορούν να συμπεριλαμβάνουν όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στις απαιτήσεις των πελατών, είναι πιθανό να είναι διαιρετικά και αντιπαραγωγικά. Παρομοίως, τα κίνητρα που σχετίζονται με την απόδοση μπορούν να προσκαλέσουν τους συμμετέχοντες να "παίξουν το σύστημα" προς όφελός τους και όχι προς τους στόχους της εταιρείας.

Ο γενικός σκοπός του αποκαλούμενου εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας κατανοούν ότι είναι σκόπιμο να συνεργαστούν πλήρως για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους για να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους. Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία συνεργάζεται με τους πελάτες της για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους είναι θεμελιώδης για την απόκτηση και διατήρηση των χρημάτων τους.

Δυστυχώς, οι εμπορικοί διευθυντές σπάνια έχουν πλήρη εξουσία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους πελάτες και συχνά περιορίζονται σε πωλήσεις και υποστήριξη πωλήσεων.

Σε κάθε επιχείρηση, ο καθένας από τους Διευθύνοντες Σύμβουλους είναι σκόπιμο να καταλάβει ότι η συνεισφορά του επιδρώνει συλλογικά στις αντιλήψεις των πελατών και ότι ο πελάτης παρέχει τελικά τα χρήματα που παρέχουν το εισόδημά του.

Οι ενέργειες που είναι σκόπιμο να αναλάβει ο εμπορικός διευθυντής και ο διευθύνων σύμβουλος είναι οι κάτωθι:

Βεβαίωση ότι όλοι καταλαβαίνουν πως ο πελάτης αποφασίζει και ότι τελικά παρέχει τα χρήματα για τους μισθούς τους.

Θα είναι σκόπιμο να ανατίθεται η ευθύνη έτσι ώστε τα άτομα να κατανοούν και να μπορούν να υπερηφανεύονται για τη συμβολή τους.

Να υπάρχει η εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι πληρώνονται σωστά για το επίπεδο των ευθυνών τους.

Βεβαίωση ότι οι στόχοι της εταιρείας διαδίδονται σε όλα τα επίπεδα και κατανοούνται.

Να είναι όλοι ανοικτοί και να ενθαρρύνουν τις ιδέες των εργαζομένων για βελτίωση και αποτελεσματικότητα.

Εξασφάλιση ότι η κατάρτιση και οι δυνατότητες προώθησης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας είναι διαθέσιμες για το εργατικό δυναμικό σε όλα τα επίπεδα

Το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν αφορά τα προγράμματα επικοινωνίας ή τις εσωτερικές πωλήσεις, αλλά την αποτελεσματική και περιεκτική διαχείριση του προσωπικού, τα κίνητρα και την ηγεσία, που είναι ευθύνη του εμπορικού διευθυντή υπό την ηγεσία του Διευθύνοντος Συμβούλου (Al-Hawary et al., 2013).

Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στην ιδέα ότι η στάση των πολιτών απέναντι σε μια εταιρεία βασίζεται στην όλη εμπειρία τους με αυτήν την εταιρεία και όχι μόνο στην εμπειρία τους με τα προϊόντα της εταιρείας. Κάθε φορά που ένας πελάτης αλληλεπιδρά με έναν υπάλληλο, επηρεάζει τη συνολική ικανοποίησή του. Όλοι, ξεκινώντας από έναν υπάλληλο πωλήσεων έως έναν εξειδικευμένο τεχνικό υποστήριξης μέσω τηλεφώνου συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση του προσωπικού της εταιρείας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετριέται συνήθως χρησιμοποιώντας μια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι έρευνες αυτές αφορούν θέματα όπως η αποζημίωση, ο φόρτος εργασίας, οι αντιλήψεις για τη διαχείριση, η ευελιξία, η ομαδική εργασία, οι πόροι κ.λπ.

Αυτά τα θέματα είναι όλα σημαντικά για τις εταιρείες που θέλουν να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους ευτυχείς και να μειώσουν τον κύκλο εργασιών τους, αλλά η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μόνο μέρος της συνολικής λύσης. Στην πραγματικότητα, για ορισμένους οργανισμούς, οι

ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι άνθρωποι που ο οργανισμός είναι αδύνατον να είναι καλύτερος χωρίς αυτούς. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η εμπλοκή των εργαζομένων είναι παρόμοιες έννοιες στην επιφάνεια και πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τους όρους αυτούς εναλλακτικά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων καλύπτει τις βασικές ανησυχίες και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το δεύτερο θεωρητικό στόχο-να συνδεθούν τα κίνητρα με την ικανοποίηση των εργαζομένων και να αποδειχθεί ότι η αποτελεσματική σχέση κινήτρων ικανοποίησης οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών- το ζητούμενο είναι να συσχετισθεί η αποτελεσματικότητα της εργασιακής ικανοποίησης με τη παροχή κινήτρων. Η επιτυχής εφαρμογή του εσωτερικού marketing οδηγεί σε συμπεριφορές που περιλαμβάνουν την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή συμμετοχή, τα εργασιακά κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την δουλειά τους είναι η αίσθηση της ευχαρίστησης που πηγάζει από το εργασιακό περιβάλλον και εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως οι σχέσεις στην εργασία, προσωπικές και επαγγελματικές, οι αμοιβές, η δυνατότητα συμμετοχής σε αποφάσεις και η παροχή κινήτρων.

Σύμφωνα με το τρίτο θεωρητικό στόχο- να οριστούν οι διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ως μέσο ικανοποίησης του πολίτη (βιβλιογραφική επισκόπηση)- θα πρέπει να οριστεί η διάσταση ποιότητας των υπαρχουσών υπηρεσιών που παρέχονται από το Δήμο αναφορικά με την ικανοποίηση των πολιτών. Αυτό συντελείται μέσα από την εμπιστοσύνη και αξιοπιστία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών.

1.5.1 Ερευνητικοί στόχοι

1^{ος} Ερευνητικός στόχος. Μελέτη της παρακίνησης της διοίκησης προσωπικού και κατά πόσο αυτή συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση

Τα παρεχόμενα κίνητρα που παρέχονται στον εργαζόμενο τον θέτουν ως ικανοποιημένο οπότε και περισσότερο παραγωγικό. Η παραγωγικότητα του σχετίζεται με την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Η φάση της παρακίνησης έχει να κάνει με τη παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό

(Μπουραντάς, 2002). Η παρακίνηση προκαλεί την εργασιακή απόδοση και παραγωγικότητα αυξάνοντας την όρεξη για εργασία (Reid, 2003): Ο εργαζόμενος προκειμένου να είναι παραγωγικός είναι σκόπιμο να παρακινηθεί μέσα από τα κατάλληλα κίνητρα. Επίσης για να είναι παραγωγικός στο μέγιστο του είναι σκόπιμο να ξέρει ότι έχει τα κατάλληλα κίνητρα, ότι παρακινείται δηλαδή επαρκώς.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας, καθώς το προϊόν που παράγουν είναι κάτι άυλο (Lovelock, C.H, 1983). Η αξία του εσωτερικού μάρκετινγκ έχει να κάνει με την εξασφάλιση των εργαζομένων που εστιάζουν στις ανάγκες και τις ανάγκες των πολιτών (Berry, 1981)

Το σημείο σύνδεσης της Δημόσιας Διοίκησης και των Πολιτών είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Ενισχύοντας την εσωτερική ποιότητα της υπηρεσίας, εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με δεξιότητες και εξουσία για να εξυπηρετούν τους πελάτες, αυξάνουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων, προκαλώντας την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, θα είναι σκόπιμο να λειτουργήσει ως εργαλείο επικοινωνίας στην οργάνωση.

2^{ος} Ερευνητικός στόχος. Να μελετηθεί αν το ποσοστό ικανοποίησης των υπαλλήλων συμμετέχει στη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη

Όσον αφορά το δεύτερο θεωρητικό στόχο είναι η σύνδεση των κινήτρων με την ικανοποίηση και ικανοποίηση από την εργασία. Τα κίνητρα των εργαζομένων θεωρούνται σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού μάρκετινγκ, αυξάνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων (Al-Hawary et al., 2013). Για να μπορέσει η οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, είναι σκόπιμο να εμβαθύνει τις ανάγκες των εργαζομένων. Τα κίνητρα θεωρούνται βασικό στοιχείο του εσωτερικού μάρκετινγκ. Αυτός ο στόχος αφορά την ικανοποίηση από την εργασία μέσω των σωστών κινήτρων και της ικανοποίησης των πελατών.

3^{ος} Ερευνητικός Στόχος: Να μελετηθεί κατά πόσο η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις απόψεις των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες

Όσον αφορά τον τρίτο και τελικό στόχο, η ποιότητα όσον αφορά την ποιότητα της υπηρεσίας είναι σκόπιμο να οριστεί ως μέσο ικανοποίησης των πολιτών. Στη παροχή υπηρεσιών ένα από τα βασικά στοιχεία είναι ο εργαζόμενος, στη περίπτωση που η συμπεριφορά του τελευταίου δεν είναι η πρότερη, μειώνεται το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών σε άλλη περίπτωση αυξάνεται. Το επίπεδο ικανοποίησης έχει να κάνει με το βαθμό ικανοποίησης του πολίτη και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία που διαμορφώνουν την τελική αντίληψη έχουν να κάνουν με την επαφή με το προσωπικό, την ποιότητα της υπηρεσίας, το χρόνο υπηρεσίας, την αξιοπιστία της παρεχόμενης υπηρεσίας, την αυτοπεποίθηση με την οποία ο υπάλληλος εξυπηρετεί τον πολίτη, την κατανόηση τις ανάγκες του πολίτη.

Σύμφωνα με το μοντέλο Parasuraman, περιγράφονται πέντε βασικές διαστάσεις υπηρεσίας (Teroovengadum et al., 2016): Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει αξιόπιστη ποιότητα υπηρεσιών. Ευαισθησία: Η ευαισθησία έχει να κάνει με την προθυμία του προσωπικού να υπηρετεί τον πολίτη για να καλύψει τις ανάγκες του. Βαθμός εμπιστοσύνης: Η εμπιστοσύνη σημαίνει ικανότητες και προσωπικό, Κατανόηση στους πελάτες: Η κατανόηση αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού να παρέχει υπηρεσίες με προσοχή στον πολίτη.

1.5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα πραγματευτεί η παρούσα μελέτη είναι:

1. Η συμβολή της Διοίκησης Προσωπικού στην εργασιακή ικανοποίηση
2. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

3. Η επήρεια στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες;
4. Η σχέση κινήτρων και ικανοποίησης πελατών
5. Οι διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ως μέσο ικανοποίησης του πολίτη.



Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Η συμβολή της Διοίκησης Προσωπικού στην εργασιακή ικανοποίηση

Το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε επιχείρησης αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και όταν αυτό αξιοποιηθεί σωστά μπορούν να σχεδιαστούν αλλά και να επιτευχθούν οι στόχοι της. Η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας και συμβάλει στην ευημερία και την καλή του πορεία. Το κλειδί για τη μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η συμπεριφορά της Διοίκησης απέναντι στο προσωπικό με τρόπο τέτοιο σαν να ήταν πελάτες της δημιουργεί ευχαριστημένους εργαζόμενους και κατά συνέπεια ευχαριστημένους πολίτες. *«Το να βλέπουμε τους εργαζόμενους σαν εσωτερικούς πελάτες και τη δουλειά σαν εσωτερικό προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, παράλληλα και σε αρμονία με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης»* κατά Berry (1981) αποτελεί τον πρώτο ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ, εργαλείο που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να πετύχει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, καλύπτοντας τις ανάγκες τους με σκοπό την ολοένα και μεγαλύτερη αφοσίωσή τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εσωτερική αγορά του Οργανισμού και εκεί ακριβώς στοχεύει το εσωτερικό μάρκετινγκ, στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού, αμοιβαίων σχέσεων που διέπονται από εμπιστοσύνη, κατανόηση, δέσμευση και πνεύμα συνεργασίας με σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη.

2.1 Το Marketing στις υπηρεσίες

Πριν πάρα πολλά χρόνια διερευνήθηκε και υλοποιήθηκε ο κλάδος του μάρκετινγκ και οι υπηρεσίες για να παρέχονται στους πελάτες και να αυξάνεται η πίστη τους στις επιχειρήσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Με την εφαρμογή του Marketing ο σημαντικότερος παράγοντας φαινόταν να είναι ο άνθρωπος. Οι εργαζόμενοι στο κλάδο των υπηρεσιών

είναι εξαιρετικής σημασίας, καθώς το προϊόν που παρέχεται είναι κάτι άυλο (Armstrong, et al., 2015).

2.1.1 Το «εσωτερικό μάρκετινγκ» ως εργαλείο επικοινωνίας στον Οργανισμό

Πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τους όρους «ικανοποίηση» και «δέσμευση» για να αναφερθούν όχι μόνο στις βασικές ανάγκες της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά και στο προστιθέμενο νόημα, τα κίνητρα και τη δέσμευση της «εμπλοκής». Η ικανοποίηση των εργαζομένων ή η ικανοποίηση από την εργασία είναι, απλά, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι. Ο υπάλληλος δε προσφέρει απλά τις υπηρεσίες του στον Οργανισμό που εργάζεται αλλά ανάγεται σε «εσωτερικό πελάτη». Ο οργανισμός από την πλευρά του ψάχνει τρόπους να ευχαριστήσει τον «εσωτερικό πελάτη» όπως θα ευχαριστούσε και τον «εξωτερικό», προσπαθεί δηλαδή να δημιουργήσει έναν ικανοποιημένο εργαζόμενο. Αυτό συμβαίνει διότι ο «εσωτερικός πελάτης» είναι αυτός που θα διαχειριστεί τις ανάγκες του «εξωτερικού πελάτη». Η κατανόηση και αποδοχή του τελευταίου καθιστά το εσωτερικό μάρκετινγκ ένα δυνατό εργαλείο που θα βοηθήσει στη βιωσιμότητα αλλά και στην ανάπτυξη του Οργανισμού.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ λειτουργεί προς την ίδια κατεύθυνση με το εξωτερικό . Και τα δύο έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Το μέν πρώτο την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη που είναι ο εργαζόμενος, το δε δεύτερο του εξωτερικού πελάτη που είναι και ο αποδέκτης της υπηρεσίας.

Η «μεταβίβαση» της ικανοποίησης από τα μέσα προς τα έξω κάνει τους εξωτερικούς πελάτες ικανοποιημένους, οι οποίοι στη συνέχεια γίνονται καλοί πρεσβευτές μιας επιχείρησης. Για το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να δημιουργηθεί μια στρατηγική για το τι θα ακολουθήσει ο Οργανισμός ,η οποία θα αναλυθεί ανάλογα με την εσωτερική αγορά. Σύμφωνα με τον Κότλερ η εσωτερική αγορά είναι τα άτομα τα οποία αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και τους οποίους στοχεύει το εσωτερικό μάρκετινγκ και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να λάβει υπόψη τα χαρακτηριστικά των ατόμων, τις ηλικίες και τις ανάγκες τους.

Η επικοινωνία μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο οπότε πρέπει στον Οργανισμό να παρατηρηθούν κενά τα οποία θα πρέπει να διορθωθούν διότι η λανθασμένη εσωτερική επικοινωνία επιφέρει σημαντικά λάθη τα οποία δρουν εις βάρος του εξωτερικού πελάτη.

Αναπόσπαστο κομμάτι της προσπάθειας αυτής αποτελούν τα κίνητρα τα οποία στις μέρες μας είναι ολοένα και πιο μειωμένα και γι' αυτό παρατηρείται και μείωση πολλές φορές στην αποδοτικότητα. Σίγουρα τα χρήματα δεν είναι το μόνο μέσο αλλά παίζει και η παρακίνηση από την πλευρά της Διοίκησης σημαντικό ρόλο. Επιπλέον μέγιστη σημασία έχει το γενικό κλίμα και η οργάνωση εκτός από τα καθήκοντα.

Συνήθως το εσωτερικό μάρκετινγκ θυσιάζεται λόγω της ρουτίνας και της καθημερινότητας και ενώ η παραγωγικότητα των υπαλλήλων σε ένα οργανισμό είναι ψηλά στις απαιτήσεις των εργοδοτών ξεχνάμε ότι ο εσωτερικός πελάτης έχει μεγάλο αντίκτυπο πάνω στην ιδέα που δημιουργείται έξω για τον Οργανισμό .

2.2 Προσανατολισμός στο marketing

Αρκετοί ερευνητές αναφέρθηκαν σε στρατηγικές «προσανατολισμένες στο μάρκετινγκ» και πολλές σημαντικές προσπάθειες έχουν καταβληθεί για να οριστικοποιηθεί ο όρος με μετρήσιμα αποτελέσματα. Θα μπορούσε να αναφερθεί ότι μερικές από αυτές τις προσπάθειες έχουν θεμελιώσει τον "προσανατολισμό" του μάρκετινγκ. "Ένα από αυτά ήταν αυτό των Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J., (2003), έτσι κατανοούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό προσανατολισμού της επιχείρησης στο μάρκετινγκ.

Οι μεταβλητές που μελετήθηκαν αποτελούνται από 3 τομείς: τον «ανθρώπινο» κλάδο, στον οποίο μελετήθηκαν η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης. Ο κλάδος «κράτος» όπου μελετήθηκε ο τόπος, ο χρόνος κατοχής και η λειτουργία, Ο κλάδος «Ανθρώπινη κατάσταση », στην οποία διερευνήθηκε η οργανωτική κοινωνικοποίηση, η αξιολόγηση του η τοπική διοίκηση και οι άμεσοι διευθυντές και συνάδελφοι.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ως σημαντικό παράγοντα τον προσανατολισμό της τοπικής διοίκησης. Οι μετρήσεις έδειξαν μια ισχυρή

δέσμευση για εσωτερικό μάρκετινγκ και οργανωτική δέσμευση. Η εσωτερική σχέση μάρκετινγκ γίνεται πιο σημαντική με τη συναισθηματική διάσταση της οργανωτικής δέσμευσης.

Η συναισθηματική εμπλοκή επικεντρώνεται στην αφοσίωση του εργαζόμενου και τονίζει την προσήλωσή του στην επίτευξη οργανωτικών στόχων (Gordon, et al., 2016).

Η εστίαση στη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και τις δράσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού και που είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι έρευνες σε όλη την Ευρώπη έδειξαν ότι σε πολλές οργανώσεις οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούν τη στρατηγική της εταιρείας δίχως να συνεισφέρουν θετικά σε αυτήν και δίχως να τη λαμβάνουν υπόψη κατά τη λήψη βασικών αποφάσεων. Η προτεραιότητα των διευθυντικών στελεχών είναι σκόπιμο να είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, παρέχοντας ένα όραμα για την οργάνωση και αναγνωρίζοντας την αξία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να συμβάλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Με την υιοθέτηση της προσέγγισης μάρκετινγκ, είναι σκόπιμο να δοθεί έμφαση στα αιτήματα και τις επιθυμίες των εσωτερικών ομάδων πελατών. Η επένδυση στην προσέγγιση μάρκετινγκ θεωρείται επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με το διάσημο καθηγητή και φιλόσοφο του μάνατζμεντ Πήτερ Ντράκερ και το βιβλίο του «Η Πρακτική του Μάνατζμεντ», ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η απόκτηση πελατών και η ικανοποίηση των αναγκών τους που προσφέρει ένα απαραίτητο προσανατολισμό και προσαρμογή όλης της δραστηριότητας της επιχείρησης στις ανάγκες του πελάτη. Τίθεται λοιπόν ως προτεραιότητα η αναβάθμιση του Μάρκετινγκ ως βασική κουλτούρα της επιχείρησης και η κινητοποίηση όλων των εργαζομένων για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

2.2.1 Κίνητρα και ικανοποίηση των εργαζομένων

Για να μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην παγκόσμια αγορά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζουν θέσεις εργασίας ώστε να μειώνεται το άγχος και να αυξάνεται η κινητοποίηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων και η απόδοσή τους

Οι εταιρείες σήμερα λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο και αναγκάζονται να κάνουν τα πάντα στην αγορά για να γίνουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Ενόψει μιας τέτοιας κατάστασης, είναι σημαντικό η διοίκηση να φροντίζει για την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από τη παροχή κινήτρων γεγονός που αποτελεί βασικό παράγοντα για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και για την επιτυχή υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής (Schultz, & Schultz 2010).

Σύμφωνα με τους (Schultz, & Schultz 2010). Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι Jex και Britt (2008) υποστήριξαν επίσης ότι ικανοποιημένοι υπάλληλοι δεσμεύονται να εργάζονται περισσότερο και έχουν υψηλότερα ποσοστά συγκράτησης και παραγωγικότητας.

Οι συγγραφείς ισχυρίζονται επίσης ότι η υψηλή ικανοποίηση συχνά σημαίνει χαμηλότερο επίπεδο απουσίας, ενώ παράλληλα βελτιώνεται η ψυχική και σωματική υγεία. Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας μπορεί επίσης να συνδεθεί με άλλους βασικούς παράγοντες των εργαζομένων στο πλαίσιο του φόρτου εργασίας, του άγχους και της εποπτείας στην εργασία και της ισορροπίας στις εγχώριες δραστηριότητες και το περιβάλλον εργασίας. (Machington, & Wilkinson, 2008).

Ωστόσο, οι (Machington, & Wilkinson, 2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κακή διαχείριση της ποικιλομορφίας μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους εαυτούς τους ως πιο ικανοποιημένους εργάζονται επίσης σκληρότερα και είναι πιο καινοτόμοι στο εργασιακό περιβάλλον.

Για την πραγματοποίηση του Job satisfaction αλλά και της βελτίωσης των κινήτρων απαιτείται:

- Η εύρεση του προβλήματος προκειμένου να καθοριστούν οι διαδικασίες βελτιστοποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η σωστή έρευνα μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων με σκοπό να μπορέσουν να τις εφαρμόσουν στα τμήματα τους.
- Η εξοικείωση των μεσαίων στελεχών με καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- Η αφομοίωση της ανάγκης για βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, η παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι υπάλληλοι, λόγω της ύπαρξης στερεοτύπων και προκαταλήψεων, αισθάνονται λιγότερο σημαντικοί για την οργάνωση. Ως εκ τούτου, μειώνεται η ικανότητα εργασίας τους. Η κακή διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες: τη μείωση των δεξιοτήτων, των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει μικρότερη αποτελεσματικότητα. Αν η εταιρεία δεν λάβει υπόψη την ύπαρξη και τη σημασία της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, μπορεί να προκύψει μια κατάσταση στην οποία η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι δεν θα επιτύχουν τους στόχους τους ούτε θα εκμεταλλευτούν το δυναμικό τους (Aghazadeh, 2004).

Επομένως, ο Aghazadeh (2004) τόνισε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και του ρόλου του λαμβάνοντας υπόψη την ορθή διαχείριση της ηλικιακής πολυμορφίας στην οργάνωση. Έτσι, σύμφωνα με τον Lawrence (2001 στο Aghazadeh, 2004), στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ποικιλομορφία είναι ο κανόνας των επιτυχημένων οργανισμών.

Τα κίνητρα αποτελούν μια ψυχολογική κατάσταση που κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς ένα στόχο . Είναι κατά κάποιο τρόπο η απάντηση στο γιατί οι άνθρωποι δουλεύουν , τι γεννά τα κίνητρά τους στον εργασιακό χώρο και τι ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων (Schultz & Schultz, 2010).

Τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζουν την επιτυχία του Οργανισμού – Επιχείρησης, καθώς η συνολική παραγωγικότητα και ποιότητα ενδυναμώνεται μέσα από μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση του προσωπικού από την πλευρά του Οργανισμού. Ένας εργαζόμενος κινητοποιείται μέσω της προσωπικής του συνεισφοράς και όταν νιώθει ότι είναι χρήσιμος το ενδιαφέρον του για τον εργασιακό χώρο αυξάνεται. Η επιβράβευση και η αναγνώριση είναι πολύ βασικά τόσο στην τόνωση της αυτοπεποίθησής του όσο και στην κινητοποίησή του για ακόμη μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον καθώς και η δυνατότητα να παρακολουθεί τις γνωσιακές εξελίξεις που αφορούν στο αντικείμενό του θεωρούνται επιβεβλημένα προκειμένου να διατηρηθεί μια ισορροπία απαραίτητη για την εργασιακή καθημερινότητα. Ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι πιο αποδοτικό δυναμικό, και εργαζόμενοι, δίχως κίνητρο, μπορεί να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στο ηθικό ολόκληρου του δυναμικού του Οργανισμού, μειώνοντας τη συνολική αποδοτικότητά του.

Ένδιαφέρον προκαλούν οι έρευνες αναφορικά με τους δημόσιους υπάλληλους, οι οποίοι σε περίοδο οικονομικής κρίσης υποκινούνται από έναν συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων και πιστεύουν ότι τα κίνητρα δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητως οικονομικά. Συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας είναι ότι η λύση για τον δημόσιο τομέα και η ενίσχυση της «δέσμευσης» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους του οργανισμού, είναι η στροφή προς την τόνωση και την ενίσχυση των εσωτερικών, μη οικονομικών κινήτρων.

2.3 Η έννοια του εσωτερικού marketing

Αντιφατικές απόψεις και σύγχυση επικρατούν στη βιβλιογραφία όσον αφορά το τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ. Είναι βέβαιο ότι, σύμφωνα με τους Hogg και Carter, το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συνολικής κατεύθυνσης μάρκετινγκ εντός του οργανισμού για τη δημιουργία και τη διάδοση των εταιρικών αξιών (Russell-Bennett κ.ά., 2013).

Δύο σπουδαίες εταιρείες που λειτουργούν ως παραδείγματα παρότρυνσης υπαλλήλων είναι η Google και η Toyota (Russell-Bennett κ.ά., 2013).

Ο σημαντικότερος ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να εγγυηθεί ότι το προσωπικό θα είναι ευσυνείδητο και αφοσιωμένο σε όλα τα επίπεδα επενδύοντας συνεχώς στην αξιολόγηση των εργαζομένων με σκοπό την παραγωγικότητα.

Στην πραγματικότητα, οι παράγοντες που προκύπτουν από την έρευνα για τη στήριξη μεθόδων διαχείρισης είναι η πολιτική προσωπικού, η εσωτερική εκπαίδευση και οι διαδικασίες σχεδιασμού. Μέσα από τη διαδικασία παροχής κινήτρων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, βελτίωσης εργασιακού περιβάλλοντος, ψυχολογικά και συναισθηματικά κίνητρα, το προσωπικό γίνεται αποτελεσματικό και παραγωγικό κατά συνέπεια και η εταιρεία γίνεται πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική και έτοιμη να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Ο Grönpöss (1981) υποστήριξε ότι είναι απαραίτητο να γίνει εσωτερική εφαρμογή μάρκετινγκ σε στρατηγικό επίπεδο, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον που ενισχύει τις ευσυνείδητες και τακτικές πωλήσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτή η εφαρμογή θα είναι σκόπιμο να ξεκινήσει από υπαλλήλους, για τους οποίους θα ήταν σκόπιμο να ξεκινήσουν προσπάθειες μάρκετινγκ όπως πωλήσεις υπηρεσιών, εκστρατείες και πολλά άλλα. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες και τα στοιχεία εργασίας τους ως εσωτερικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά θα είναι σκόπιμο να προσελκύουν, ικανοποιούν τις ανάγκες τους, συμβάλλοντας στους στόχους της εκάστοτε εταιρείας (Berry 1981, Berry και Parasuraman 1991).

Ο θετικός αντίκτυπος του εσωτερικού μάρκετινγκ αποδεικνύεται μέσα από το ότι οι εργαζόμενοι καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εξωτερικών καταναλωτών. Κατά Hogg and Carter, το εσωτερικό marketing είναι αναπόσπαστο κομμάτι του συνολικού προσανατολισμού του marketing, που αφορά “τη χρήση τεχνικών του marketing εντός του οργανισμού για την δημιουργία και τη διάχυση των εταιρικών αξιών” (Russell-Bennett, et al., 2013).

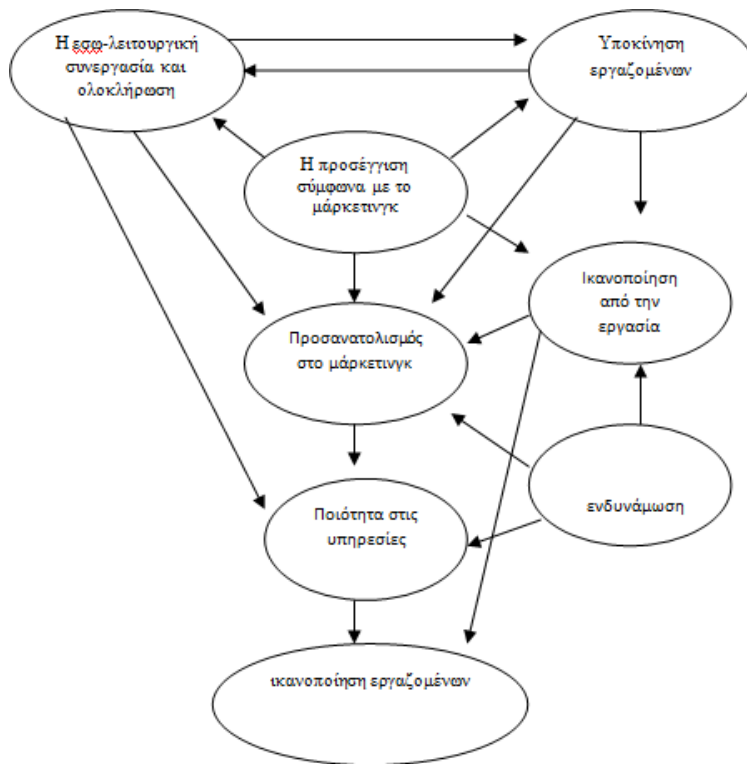
Ο Kotler (1991) ορίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ ως έναν αποτελεσματικό τρόπο πρόσληψης, κατάρτισης και δημιουργίας κινήτρων για τους υπαλλήλους, έτσι ούτως ώστε να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες τους.

Μια ευρύτερη έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτεί μια διαδικασία, μια προοπτική που σχετίζεται με την οργανωτική ανάπτυξη μέσω της εκμάθησης ενός διαδραστικού συστήματος επικοινωνίας, την εφαρμογή αρχών μάρκετινγκ σε ολόκληρο τον οργανισμό ως κοινωνικού συστήματος, το οποίο λειτουργεί ως «ελεύθερο αγορά». Η εστίαση σε αυτή την ευρύτερη έννοια παρέχει ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων που παρέχουν οικονομικές και μη οικονομικές αξίες (Armstrong et al., 2015).

Οι Rafiq, M. & Ahmed (2014) αναφέρθηκαν σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μάρκετινγκ. Εστίασαν στην ύπαρξη 5 κύριων στοιχείων στο μάρκετινγκ:

- α) Υποκίνηση και ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
- β) Πελατειακή ικανοποίηση
- γ) Εσωτερική πληρότητα
- δ) Η προσέγγιση της εμπορίας
- ε) Εφαρμογή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σχήμα 1 Το μοντέλο εσωτερικού marketing για τις υπηρεσίες, κατά Rafiq, M. & Ahmed, 2014



Πηγή: Ahmed, S. (2014).

Όταν υλοποιείται το εσωτερικό μάρκετινγκ, οι διευθυντές καλούνται να εντοπίσουν τους μηχανισμούς επικοινωνίας για κάθε οργανισμό επιδεικνύοντας σε όλους τους εργαζομένους τη σημασία των εσωτερικών πρωτοβουλιών μάρκετινγκ.

Σε σχέση με τη θεωρητική προσέγγιση, μέσα από μια εσωτερική στρατηγική μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «εσωτερικοί πελάτες» που είναι σκόπιμο να είναι πεπεισμένοι για το όραμα μιας επιχείρησης και να αξίζουν εξίσου επιθετικά με τους «εξωτερικούς πελάτες». Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να ευθυγραμμιστεί κάθε πτυχή των εσωτερικών επιχειρήσεων μιας εταιρείας, είναι όσο το δυνατόν πιο ικανά να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Εάν μια εταιρεία είναι δυνατόν να λειτουργήσει με συντονισμένο και τυποποιημένο τρόπο, αυτή η εταιρεία

είναι δυνατόν να προσφέρει μια πιο συνεπή εμπειρία στους πελάτες της, στη προκειμένη περίπτωση οι πολίτες του Δήμου.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η αύξηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών προκαλεί και αύξηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Τα παραπάνω και έπειτα από μελέτη του συνόλου της θεωρίας, οδήγησαν στη διατύπωση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης που είναι η εξής:

H1,0: Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ δε σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση

H1: Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

2.4 Η αλληλεπίδραση εσωτερικού-εξωτερικού marketing

Ο Kotler δηλώνει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι σημαντικό να προηγείται του μάρκετινγκ στο εξωτερικό. Κανείς δεν είναι δυνατόν να υποσχεθεί τέλεια εξυπηρέτηση (Kotler, 2003) αν το προσωπικό δεν είναι δυνατόν να προσφέρει.

Καλείται επιπλέον «ολοκληρωμένο μάρκετινγκ» όταν υπάρχει αποτέλεσμα μέσα από τη συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την πελατειακή ικανοποίηση. Το μάρκετινγκ εφαρμόζεται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο αφορά λειτουργίες μάρκετινγκ, όπως οι πωλήσεις, με στόχο την πελατειακή ικανοποίηση. Το δεύτερο επίπεδο της φιλοσοφίας μάρκετινγκ συνδέεται με λειτουργίες, που συνεργάζονται με στόχο την πελατειακή ικανοποίηση επίσης.

Σύμφωνα με τον Kotler (2003) εκτιμάται ότι το 70% των διαχειριστών δαπανώνται ετησίως στο μάρκετινγκ, λόγω του μεγέθους της συμβολής του στην δημιουργία του μίγματος μάρκετινγκ P (product service).

Και αυτό συμβαίνει επειδή δεν σχεδιάζουν μόνο το προϊόν, αλλά το δημιουργούν. Το εσωτερικό μάρκετινγκ στην περίπτωση αυτή είναι η δύναμη που χρησιμοποιούν τα στελέχη μάρκετινγκ για τον έλεγχο των

εσωτερικών συμμετεχόντων που σχετίζονται με την εξωτερική στρατηγική.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι το κλειδί για την παροχή άριστων υπηρεσιών και το αποτέλεσμα του είναι η επιτυχία του μάρκετινγκ στο εξωτερικό. Οι προσπάθειες βελτίωσης θα επικεντρωθούν σε 4 τομείς: εστίαση στα προϊόντα / υπηρεσίες, σύστημα επιβράβευσης, υποστήριξη μάρκετινγκ και αρμονική οργάνωση.

Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ εξετάστηκε από ερευνητές σε διάφορους τομείς: δημόσιο, ιδιωτικό, ακόμη και στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Yi, et al., 2013). Μέσω ερωτηματολογίου επιδιώκεται να εξεταστεί η αλληλεπίδραση εσωτερικού-εξωτερικού marketing και να ελεγχθεί η σχέση τους εάν δηλαδή η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά στην ικανοποίηση των εξωτερικών. Θεωρώντας εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες ως αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας των υπηρεσιών η έρευνα αποσκοπεί στην ανάδειξη της σημαντικότητας του ανθρώπινου παράγοντα και τη διασύνδεσή του με την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Θέλουμε να εξετάσουμε την παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

H2,0: : Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών

H2: Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών

2.5 Εφαρμογή του εσωτερικού marketing

Το εσωτερικό σχέδιο μάρκετινγκ που προτείνονται από οργανώσεις και εταιρείες προσπαθεί να εστιάσει στο προσωπικό και να αναπτύξει προγράμματα και συστήματα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις αυτές, διότι αυτό είναι ένας ασφαλής τρόπος για τους εργαζομένους για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες.

Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι δυνατόν να γίνει μέσω διαφόρων φάσεων. Πρώτον, τη διάδοση της έννοιας και τις πεποιθήσεις

προσανατολισμού προς τον πελάτη, για την προώθηση συγκεκριμένων αρχών της αγοράς και τη χρήση των συστημάτων και εργαλείων για την επίτευξή του. Οι διευθυντές καλούνται να αποδεχθούν αυτήν την προσέγγιση, προγραμματίζοντας δράσεις για την υλοποίησή τους.

Η επίτευξη αυτών των στόχων είναι σκόπιμο να γίνει με μέσα από συνεργασία με προοπτική συνεργατικότητα . Οι υπάλληλοι δεν θα αναγκάζονται να εργάζονται κάτω από την απειλή των ανωτέρων και το σύστημα οδηγείται από τους στόχους ανέλιξης που θα εξυπηρετήσουν τους σκοπούς τους (Allan, et al., 2013). Σύμφωνα με τα όσα υποστήριξε ο Ahmed, και η Rafiq & Saad (2003), που αρχικά χρειαζόταν για την υλοποίηση του εσωτερικού μάρκετινγκ σε διευθυντικό επίπεδο, είναι η ανάπτυξη οργανωτικών δεξιοτήτων που θα βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας.

Υποστηρίζουν ότι οι δεξιότητες είναι δυνατόν να αναπτυχθούν μέσα από δέκα εργαλεία-στοιχεία του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ (ενδυνάμωση, διαχείριση υποστήριξης, στρατηγική ανταμοιβής και φυσικό περιβάλλον) και διαλειτουργικό μίγμα (συντονισμός, εσωτερική επικοινωνία, διαλειτουργική συνεργασία, εκπαίδευση και ανάπτυξη). Οι διαχειριστές μπορούν να βελτιώσουν τις επιπτώσεις των εσωτερικών μεταβλητών μάρκετινγκ στις οργανωτικές δεξιότητες μέσω της χρήσης της φιλοσοφίας μάρκετινγκ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού μέσω της χρήσης εργαλείων μάρκετινγκ (έρευνα αγοράς, κατάτμηση κλπ.)

Για να επιτευχθούν αυτές οι εκθέσεις διαχείρισης, είναι απαραίτητα τα ακόλουθα κλειδιά:

- Ακρόαση της άποψης του πελάτη για τις υπηρεσίες που δέχεται
- Οι πελάτες είναι σκόπιμο να νοούνται ως ξεχωριστά άτομα και να δίνεται ξεχωριστή σημασία στον καθένα
- Οι δημιουργούμενες σχέσεις είναι σκόπιμο να νοούνται ως ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης
- Η δέσμευση προς τον πελάτη πραγματοποιείται μέσω μιας "κοινωνικής" σύμβασης

- Υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή από απόψεις ιδέες και καινοτομίες
- Υπάρχει αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων
- Συμμετοχή των καταναλωτών στο σχεδιασμό,
- Στενή συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και πελατών
- Συνεχής αλληλεπίδραση προμηθευτών και πελατών
- Πελατοκεντρική προσέγγιση για την ανακάλυψη και τη δημιουργία για την ανταπόκριση και την τόνωση των αναγκών των πελατών
- Συστηματική συλλογή και διάδοση των πληροφοριών που συλλέγονται από τους πελάτες

Στοχοθετημένη επικοινωνία στην εσωτερική αγορά μέσω κατακερματισμού.

Αυτό είναι δυνατόν να γίνει και σε μεγάλους οργανισμούς και δίχως την ανάγκη για επίσημα εσωτερικά προγράμματα μάρκετινγκ. Αν η επιχείρηση μελετήσει τις ανάγκες των εργαζομένων και δημιουργήσει ένα σύστημα λήψης αποφάσεων με βάση αυτές τις ανάγκες, η εταιρεία θα αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον σε κάθε μονάδα του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση των ζητούμενων των υπαλλήλων θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Η γνώση του κοντινού περιβάλλοντος και οι περιορισμοί παράσχουν προτάσεις για το πώς θα ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των εργαζομένων και πώς θα δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για κάθε μονάδα του οργανισμού. Η εφαρμογή εφικτών προτάσεων θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Silk, & King 2013).

Κάποιοι παράγοντες που απαιτούν προσοχή στην εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- Διολκιμητική υποστήριξη
- Εκπαίδευση

- Εσωτερική επικοινωνία
- Διαχείριση προσωπικού
- Εξωτερικές εργασίες

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης των επιχειρήσεων και αυτό έχει αναγνωρισθεί ως ιδιαίτερα σημαντικό σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπου υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης της υπηρεσίας. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο εσωτερικό του Οργανισμού που αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό, είναι ιδιαίτερος σημαντική. Οι managers κατανοώντας τη σπουδαιότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ δημιουργούν την κατάλληλη εσωτερική στρατηγική ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των υπαλλήλων και αυτοί με τη σειρά τους νιώθοντας ικανοποιημένοι από τις συναισθηματικές και υλικές παροχές της διοίκησης να ανταποδίδουν τα θετικά συναισθήματα που νιώθουν ικανοποιώντας με τη σειρά τους, τους πελάτες της επιχείρησης.

Συνεπώς η αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών κάνει την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στην επιχείρηση απαραίτητη. Αξίζει να τονιστεί ότι *ο μεγαλύτερος όγκος της δουλειάς που έχει γίνει αναφορικά με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι σε εμβρυακή μορφή, περιγραφική ή με μορφή υποδείξεων* (Varey,1995)

2.6 Χαρακτηριστικά επιτυχούς εφαρμογής του εσωτερικού marketing

Ο οργανισμός που εφαρμόζει με αποτέλεσμα το εσωτερικό μάρκετινγκ (Hollensen, 2015):

- (α) εστιάζει στον ανταγωνισμό
- (β) προσφέρει όραμα
- (γ) απασχολεί άτομα με δεξιότητες και εκπαιδευτικό επίπεδο
- (δ) ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία

(ε) χρησιμοποιεί την ελευθερία των παραγόντων

(στ) καλλιεργούν αποτελέσματα μέσα από κίνητρα

(ζ) υποστηρίζεται στην έρευνα σχετικά με τις αποφάσεις σχεδιασμού εργασίας

Ο "οργανισμός μάθησης" προσφέρει μια καινοτόμα προοπτική σε οργανισμούς που ενεργούν εν μέρει εξωτερικά και όχι απόλυτα εσωτερικά. Αυτή η επιλογή συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη (Harrison et al. 2013). Η Ballantyne, D. (2003), αναφέρεται στην ανταλλαγή γνώσεων σε πρακτορεία, μέσω τριών τομέων:

α) ανταλλαγές ιεραρχικών γνώσεων. Αφορά την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των ειδικών και τη διάδοση αυτής της γνώσης μέσω επίσημων ιεραρχικών καναλιών.

(β) ενδο-λειτουργικές ανταλλαγές. Αφορά την αλληλεπίδραση γνώσεων μεταξύ εσωτερικών προμηθευτών και εσωτερικών πελατών.

γ) ανταλλαγές δικτύων. Η γνώση γενικεύεται και ανταλλάσσεται μέσω των εσωτερικών κοινοτήτων. Τα δίκτυα αυτά λειτουργούν μέσω των κοινών κοινωνικών και οικονομικών συμφερόντων των εθελοντών υπαλλήλων.

Αναφέρεται επίσης στην ανανέωση της γνώσης που δημιουργεί νέες καινοτόμες κατευθύνσεις που ενδέχεται να δημιουργήσουν τροποποιήσεις στις διαδικασίες κατευθύνοντας σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και επίλυση απλών ή σύνθετων προβλημάτων.

Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στην επιτυχή υλοποίηση του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι σημαντικός. Ένα μοντέλο εννοιολογικής εφαρμογής έχει μελετηθεί και προταθεί για υπηρεσίες μάρκετινγκ. Το μοντέλο έχει να κάνει με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ, των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η αποτελεσματική εμπλοκή εστιάζει στη συναισθηματική πίστη του εργαζομένου.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι σκόπιμο να συνδέεται στενά με τα προβλήματα των διαπροσωπικών σχέσεων που προέκυψαν μετά από έρευνα (Annuar, et al., 2017). Αυτό θεωρείται από τον Grönpross ως εσωτερικό μάρκετινγκ και έμφαση δίνεται στην ανάγκη εφαρμογής του. Ο ίδιος επισημαίνει ότι η επιτυχής εφαρμογή θα είναι σκόπιμο να γίνει, δημιουργώντας καμπάνιες για υπηρεσίες και προϊόντα παρόμοια με αυτά της εξωτερικής κυκλοφορίας, μέσα από καινοτόμα λειτουργικά συστήματα, που θα είναι σκόπιμο να προωθηθούν στην εγχώρια αγορά μέσω του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας. Η εκάστοτε οργάνωση διαθέτει μια εσωτερική αγορά για τους εργαζόμενους, τους οποίους πρέπει πρώτα να ασχοληθούν. Εάν επιτευχθεί αυτό, ο Grönpross πιστεύει ότι η επιτυχία των λειτουργιών του οργανισμού είναι σίγουρη.

Η επιτυχής εφαρμογή της έννοιας του EM, μεταφράζεται σε θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και οι θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το EM, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν στο μέγιστο για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των εξωτερικών πελατών. (Lings και Greenley, 2005).

Θα εξεταστεί με την ολοκλήρωση της έρευνας η ύπαρξη από τη πλευρά της Διοίκησης, μέσω μηχανισμών επικοινωνίας, ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που ενισχύει την ευσυνειδησία και υποκινεί με σκοπό τη δημιουργία κλίματος ικανοποίησης στους εργαζόμενους.

Θα ελεγχθεί η τρίτη ερευνητική υπόθεση

H3,0 Η ύπαρξη κινήτρων δεν επηρεάζει το εργασιακό κλίμα

H3: Η ύπαρξη κινήτρων επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα

2.7 Εσωτερικό marketing και ποιότητα

Πολλοί άνθρωποι έχουν μιλήσει για την ποιότητα και τις ιδέες τους (Ολική Διαχείριση Ποιότητας) οι οποίες έχουν υιοθετηθεί σε όλο τον κόσμο στους τομείς της βιομηχανίας.

Αναφέρθηκε ότι το κέρδος και η ανάπτυξη τόνωσαν αρχικά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και επηρεάζονται έντονα από την αξία των υπηρεσιών που δημιουργούν πιστούς υπαλλήλους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων φέρνει αποτελέσματα μέσω μιας υψηλής ποιότητας υπηρεσίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να παρέχουν ουσιαστικό ικανοποιητικό έργο στους πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι οι βασικοί κρίκοι της αλυσίδας.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με βάση το μάρκετινγκ εξυπηρετεί στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ενσωματώνει τις λειτουργίες του οργανισμού εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν και ζουν σε ένα πλαίσιο που υποστηρίζει την ευαισθητοποίηση των πελατών.

- Εξασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι και παρακινημένοι να ενεργούν με έμφαση στην ποιότητα της υπηρεσίας.

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια ποιοτική υπηρεσία για τους καταναλωτές, ο οργανισμός είναι σκόπιμο να δημιουργήσει μια ποιοτική υπηρεσία για τους υπαλλήλους του, δίνοντας βαρύτητα στα εξής: συλλογικότητα, κοινωνικότητα, ικανοποίησης από την εργασία, προσανατολισμό υπηρεσιών, διαπροσωπικές και περιβαλλοντικές σχέσεις

Έτσι προτείνεται (Hair & Lukas, 2014):

- Καλύτερευση στην εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής ως εσωτερικούς πελάτες
- Οι πελάτες να θεωρούνται ως "εργαζόμενοι με μερική απασχόληση", εμβαθύνοντας στο πόσο σημαντική είναι η συμβολή τους στο αποτέλεσμα.

Αυτές οι προοπτικές έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες θα είναι σημαντικές για τη διαχείριση των κλιματικών υπηρεσιών που προσφέρουν.

Λόγω των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα πιο σύνθετο ζήτημα από ότι η ποιότητα των προϊόντων (Malhotra και Mukherjee, 2004). «Ποιότητα είναι ένας ικανοποιημένος εξωτερικός πελάτης, ο

δρόμος προς την οποία είναι στρωμένος με ικανοποιημένους εσωτερικούς πελάτες» Gummesson (1987, σελ. 27) .

Οι υπάλληλοι του οργανισμού επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών (Javadein, Rayej, Estiri και Ghorbani, 2011) και επειδή έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά τη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών παίζουν τον κύριο ρόλο στη δημιουργία αξιών και αντίληψης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά του πελάτη (Javadein et al., 2011) Οι ρίζες του EM βρίσκονται στο πλαίσιο των προσπαθειών για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών όπου οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους έχουν υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους.

2.8 Εσωτερικό marketing και ανθρώπινο δυναμικό

Οι Beer and Spector (1985) συμφωνούσαν ότι οι αποφάσεις των διευθυντών σχετικά με τις πολιτικές επηρεάζουν όλες τις δραστηριότητες και την αφοσίωση των εργαζομένων (Akbar & Haider 2017). Οι πρόσφατες εξελίξεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποσκοπούν στην αποδοτικότητα ως βασικό παράγοντα στις οργανωτικές επιδόσεις. Οι κερδοφόρες συναλλαγές οδηγούν τις κυβερνήσεις σε μηχανισμούς που επιτρέπουν συναλλαγές χαμηλότερου κόστους, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της συναλλαγής οργανισμών και υπαλλήλων. (Chelladurai & Kerwin, 2017).

Τα ανωτέρω οδήγησαν στο ότι η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να θεωρείται από τις πιο βασικές έννοιες στο μάνατζμεντ. Οι μετρήσεις με έρευνα marketing είναι πλέον συχνό φαινόμενο. Εκτός από τον ισχυρισμό ότι ο «ευτυχισμένος-ικανοποιημένος υπάλληλος» οδηγεί σε «χαρούμενο πελάτη» δεν μετρήθηκε ποτέ η επίδραση αυτής της μέτρησης στον ίδιο τον οργανισμό.

Δεδομένης της ύπαρξης δυο ειδών αγορών και καταναλωτών, εσωτερικών και εξωτερικών, αρκετοί οργανισμοί, υιοθέτησαν αυτή τη λογική στην εφαρμογή των στρατηγικών τους και προτάθηκε η εφαρμογή ίδιων μεθόδων και μοντέλων με την εξωτερική αγορά εντός του οργανισμού (Tsai, 2014).

Στο περιβάλλον των υπηρεσιών οι πελάτες έχουν υψηλές προσδοκίες από τους εργαζόμενους και οι τελευταίοι έχουν με τη σειρά τους υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους και τον εργοδότη. Με τη λογική της αυτοπραγμάτωσης η παραπάνω σχέση μπορεί να γίνει αρκετά πετυχημένη και να οδηγήσει σε ικανοποιημένους εργαζόμενους και ικανοποιημένους πελάτες.

Στο σημείο αυτό η έννοια του Εσωτερικού μάρκετινγκ έχει δεχθεί μια κάποια κριτική. Οι Rafiq and Ahmed (1993), υποστηρίζουν ότι δεν μπορούμε να αποκαλούμε τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες, διότι οι πελάτες από τη φύση τους έχουν τη δυνατότητα επιλογής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιθυμούν, ενώ οι εργαζόμενοι, όχι. Επιπλέον η έννοια του πελάτη σχετίζεται με την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση και βασικό χαρακτηριστικό της είναι η δυνατότητα της επιλογής, ενώ η έννοια του εργαζόμενου, συνδέεται με την τήρηση των κανόνων και το άγχος της απόδοσης και η επιλογή δεν ανήκει στον εργαζόμενο αλλά στον εργοδότη. (Mudie 2003)

2.9 Το εσωτερικό marketing στο δημόσιο κλάδο και στους δήμους

Το μάρκετινγκ αφορά και τον δημόσιο κλάδο. Η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων. Το μάρκετινγκ θεωρείται διαχειριστικό μοντέλο διαχείρισης δημόσιων υπηρεσιών που στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς.

Τα λίγα δεδομένα της προσέγγισης μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται μέχρι και τη σημερινή εποχή στον δημόσιο κλάδο, ιδίως στον τομέα του τουρισμού, περιορίζοντας τη χρήση του για τις βασικές δημόσιες υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη του μάρκετινγκ στον δημόσιο τομέα είναι δυνατόν να υλοποιηθεί μέσα από τρεις τομείς: την ανάπτυξη του καταναλωτισμού, την υιοθέτηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τη χρήση της προώθησης. Η καταναλωτική άνοδος στον δημόσιο τομέα έχει λάβει διάφορες μορφές, όπως η αποκέντρωση, οι πεπειραμένοι πελάτες, η βελτίωση της επικοινωνίας, οι επιλογές και οι βελτιώσεις των συστημάτων. Αρκετές δημόσιες υπηρεσίες έχουν εισαγάγει συστήματα προσφυγής για τη συλλογή και την πληρωμή τακτικών αποζημιώσεων όταν οι υπηρεσίες αποτυγχάνουν στην υπηρεσία.

Η ανάπτυξη πρακτικών μάρκετινγκ κατεύθυνε τους δημόσιους οργανισμούς σε συγκρίσιμη κατάσταση με τον ιδιωτικό κλάδο. Πλέον αναγνωρίζεται από τους υπαλλήλους των δημόσιων ιδρυμάτων, ο κίνδυνος της αποτυχίας, παρά το μονοπώλιο του δημόσιου τομέα και χρησιμοποιείται ευρέως από κυβερνητικές τεχνικές προώθησης όπως ο τουρισμός. Ο ρόλος της κεντρικής κυβέρνησης είναι να αναλάβει την ευθύνη για την προστασία αναγνωρισμένων αρχών και δράσεων. Οι δήμοι εφαρμόζουν χρήση από εσωτερικούς πόρους (Hansen & Mols, 2011).

Η διαχείριση των αστικών περιοχών βοηθά τις τοπικές κυβερνήσεις να βελτιώσουν την επικοινωνία, υλοποιεί επενδύσεις όπου είναι πιο επικερδείς και αποτρέπει τις κακές επενδυτικές αποφάσεις. Το μάρκετινγκ είναι δυνατόν να αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αστική διαχείριση.

Με την εφαρμογή των αρχών της εμπορίας, ο Δήμος είναι δυνατόν να είναι περισσότερο εστιασμένος στον πελάτη, αναφορικά με τα συμφέροντα των πολιτών.

2.10 Οι εξελίξεις στο εσωτερικό marketing

Νέα μοντέλα έχουν εμφανιστεί μετά τους Ewing, and Caruana, 1999 που βοηθούν την συνεχή ανάπτυξη και τρόπο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι Toh et al. (2008) παρουσιάζουν τέσσερις τύπους προσέγγισης για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή τους σε οργανισμούς:

1. *Με οδηγό το κόστος.* Οι οργανισμοί αυτοί επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος που χαρακτηρίζεται με χαμηλή επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό και την ελάχιστη συμμετοχή των εργαζομένων.
2. *Με προσανατολισμό στα κίνητρα.* Οι οργανισμοί επιδιώκουν να αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων, πληρώνοντας μισθούς και οφέλη, βασισμένα σε εξωτερικά κεφάλαια.
3. *Οργανισμοί αφοσιωμένοι στην πρόσληψη, αυστηρή επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους,* δίνοντας λιγότερη έμφαση σε

οικονομικά οφέλη.

4. *Με οδηγό τη μεγιστοποίηση της δέσμευσης-αφοσίωσης.* Οι οργανισμοί υιοθετούν ένα πακέτο πρακτικών υψηλής απόδοσης, επιδιώκοντας την επιλογή, ανάπτυξη, υποκίνηση και παρέχει ευκαιρίες για τους υπαλλήλους ούτως ώστε να συνεισφέρουν ενεργά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι οργανωσιακή λειτουργία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυναμική για τη βιωσιμότητα σε οργανωσιακό επίπεδο, και να συνεχίσει την εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέχεια αυτή έχει ‘‘βιωσιμότητα’’ ως το νέο βήμα στην εξέλιξη ανθρωπίνων πόρων. Η βιώσιμη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας νέος τομέας για τους ανθρωπίνους πόρους και αναζητούνται εμπειρικές μελέτες και βέλτιστες πρακτικές βασισμένες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για πιο βιώσιμους οργανισμούς (Freitas et al, 2011).

Η εφαρμογή του εσωτερικού marketing έχει προχωρήσει σε πολλούς τομείς των δημοσίων υπηρεσιών . Ούτως ούτως ώστε να είναι ο δημόσιος τομέας πιο αποτελεσματικός, οι εργαζόμενοι είναι σκόπιμο να είναι ικανοποιημένοι. Στο πλαίσιο του συνεχώς αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και της αύξησης των εγχώριων προσδοκιών των καταναλωτών, οι «ικανοποιημένοι» δημόσιοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να μην αρκούν ούτως ούτως ώστε να διατηρηθούν οι υποδομές και η υποστήριξη των συστημάτων που απαιτούνται για την διατήρηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Η έρευνα Ewing and Caruana σχετίζεται με πολλές από τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, σε παγκόσμιο επίπεδο κατά τα τελευταία χρόνια (επίτευξη υψηλού το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω εσωτερικού marketing , η επίτευξη υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας του κόστους). Οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις τείνουν να επικεντρώνονται στενά στις αρχές της δημόσιας διοίκησης και στη θεωρία της συμβατικής διαχείρισης .Η εφαρμογή όμως του εξωτερικού και του εσωτερικού marketing σε συνεργασία με άλλους λειτουργικούς τομείς, ιδίως τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, οικοδομεί μακροπρόθεσμες και αμοιβαία

επωφελείς σχέσεις με τους πελάτες -πολίτες.

Τέλος το ζήτημα της φιλικής ευέλικτης εργασίας (Podnar and Golob, 2010), ως πρακτική του εσωτερικού marketing , προστέθηκε στις πρακτικές των εργασιακών πρακτικών σε διάφορους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών τείνουν να δημιουργήσουν πιο υποστηρικτικό περιβάλλον, όταν προσφέρουν ευέλικτες τακτικές εργασίας που είναι φιλικότερες για μεμονωμένους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους (Kanjum Mrcela & Ignjatovic, 2006). Γενικά οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να δημιουργούν κίνητρα και φιλικό περιβάλλον εργασίας (Buller et al., 2016).

2.11 Το εσωτερικό marketing ως εργαλείο επικοινωνίας στον οργανισμό

Η θεωρία του εσωτερικού marketing εμφανίστηκε περίπου το 1970 με τον Berry, με βασικό της στοιχείο την παραδοχή ότι ούτως ουτως ώστε να έχει ένας οργανισμός ευχαριστημένους πελάτες είναι σκόπιμο να έχει ευχαριστημένους εργαζόμενους, οπότε η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της σαν να ήταν πελάτες της. Ο πρώτος επίσημος ορισμός του εσωτερικού marketing κατά Berry (1981) ήταν « *το να βλέπουμε τους υπαλλήλους σαν εσωτερικούς πελάτες και τη δουλειά σαν εσωτερικό προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, παράλληλα και σε αρμονία με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης*». Το σκεπτικό βασίζεται στην ιδέα ότι όπως οι εξωτερικοί πελάτες επιθυμούν να καλύψουν τις ανάγκες το ίδιο επιθυμούν και οι εσωτερικοί. Η εκπλήρωση των αναγκών των υπαλλήλων ενισχύει τα κίνητρα και την αφοσίωσή τους δημιουργώντας μεγαλύτερη δυνατότητα εξωτερικής ικανοποίησης.

Το internal Marketing σύμφωνα με τον Kotler στοχεύει στην εσωτερική αγορά ενός οργανισμού, η οποία αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό του. Η διοίκηση δημιουργεί μια στρατηγική που λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και τις ανάγκες του σαν να ήταν πελάτης. Οι προϊστάμενοι είναι οι εσωτερικοί προμηθευτές και οι υπάλληλοι οι εσωτερικοί πελάτες του Οργανισμού. Η επικοινωνία μεταξύ τους είναι

σημαντική. Τα όποια κενά δημιουργούν προβλήματα στον εξωτερικό πελάτη, τον πολίτη. Το εσωτερικό marketing βασίζεται στη παραδοχή ότι καμία διοικητική λειτουργία του οργανισμού δεν έχει ικανοποιητικό αποτέλεσμα εάν δε ληφθεί υπόψη και εμπλακεί το ανθρώπινο δυναμικό .

Δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων, δημιουργείται ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Το εσωτερικό marketing είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του Οργανισμού και των υπαλλήλων του που δημιουργεί διαδικασίες που περιλαμβάνουν ατομικά χαρακτηριστικά και επικοινωνία εντός του οργανισμού με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πελάτη. Ούτως ουτως ώστε να λειτουργήσει σωστά το εσωτερικό marketing προϋποθέτει τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση αμοιβαίων σχέσεων, μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, που διέπονται από εμπιστοσύνη, κατανόηση, δέσμευση. Το εσωτερικό marketing έχει πέντε στοιχεία (Buller, & McEvoy, 2016):

- Την υποκίνηση και ικανοποίηση του εργαζόμενου
- Την ικανοποίηση του πελάτη- πολίτη
- Την εσωτερική συνεργασία
- Τη προσέγγιση σύμφωνα με το marketing
- Τη χάραξη στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Kotler το εσωτερικό marketing προηγείται της καλής εξυπηρέτησης. Κατά Varey & Lewis,1999, το εσωτερικό marketing έχει κάποια στάδια. Η διάχυση των πιστεύω, ο σωστός σχεδιασμός, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και οι υποστηρικτικές συμπεριφορές, ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη, ελευθερία δράσης, ανάληψη πρωτοβουλιών και το συνεργατικό πνεύμα εργαζομένων και διοίκησης θα αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων και θα έχει ως αποτέλεσμα την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Ehnert et al., 2013)

2.12 Θεωρίες κινήτρων και ικανοποίηση εργαζομένων

Ο οργανισμός που εφαρμόζει με επιτυχία το εσωτερικό marketing έχει δημιουργήσει όραμα και αξία στους εργαζόμενούς του. Μάλιστα ο οργανισμός είναι τόσο καλός όσο και οι εργαζόμενοί του. Το εσωτερικό marketing μοιάζει αρκετά με τον «οργανισμό που μαθαίνει» να λειτουργεί πρώτα εσωτερικά και μετά εξωτερικά, ούτως ουτως ώστε να παρέχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την «επένδυση» στο ανθρώπινο δυναμικό και σε συστήματα διοίκησης με τα χαρακτηριστικά του σωστού εσωτερικού marketing . Το πρώτο από τα στοιχεία του εσωτερικού marketing, η ικανοποίηση του εργαζόμενου συνδέεται άμεσα με την παροχή κινήτρων .

Ως κίνητρο ορίζεται *«η προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την δουλειά τους με στόχο την απόδοσή τους»*. Νοούνται οι ευκαιρίες για προαγωγή , η αναγνώριση στην εργασία, η δυνατότητα εξέλιξης και η αίσθηση που δημιουργείται ότι μέσα από τη θέση του στον Οργανισμό ικανοποιείται και ταυτόχρονα επιτυγχάνει τους στόχους της εταιρείας. Ως επιτυχή κίνητρα θεωρούνται η ενίσχυση του πνεύματος συνεργασίας, η προσφορά ανταμοιβών, η εξασφάλιση του υψηλού ηθικού, το πνεύμα της καλής εσωτερικής επικοινωνίας, η αποτελεσματική διαδικασία περιγραφής θέσης εργασίας, ο ορισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων (Beer et al., 2016)

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την παροχή κινήτρων ως παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Fances (1981) υπάρχει ισχυρή σχέση. Πιο συγκεκριμένα η αντίληψη για την ικανοποίηση εξαρτάται από τα κίνητρα που βασίζεται. Ο κάθε εργαζόμενος έχει προσδοκίες από το επάγγελμά του και τη θέση του στον οργανισμό. Ορισμένες από αυτές θα πραγματοποιηθούν και έχουν άμεση σχέση με τα αποτελέσματα που έχει η εργασία τους στον οργανισμό. Μεταξύ των προσδοκιών του και των αποτελεσμάτων από την εργασία υπάρχει μια διαφορά από την οποία προκύπτει η ικανοποίηση από την εργασία.

Δίχως κίνητρα δε είναι δυνατόν να νιώσει ο εργαζόμενος ικανοποιημένος αλλά είναι δυνατόν να έχει κίνητρα και να μην είναι

ικανοποιημένος. Κατά τη θεωρία του Herzberg(1959) τα κίνητρα σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η αναγνώριση και οι δυνατότητες προαγωγής σχετίζονται θετικά ενώ οι κακές εργασιακές σχέσεις οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Ο παράγοντας κίνητρο όταν υπάρχει αυξάνει την ικανοποίηση αλλά και τα κίνητρα.

Κατά τον Vroom η ικανοποίηση του εργαζόμενου σχετίζεται με όσα αναμένει από αυτή και με το εάν τα αποτελέσματα από αυτή είναι τα επιθυμητά. Είναι μια σχέση προσδοκίας- οφέλους – αποτελέσματος.

Οι Ελληνικοί Οργανισμοί και συγκεκριμένα ο Δημόσιος Τομέας αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας των Markovits, Y., Davis, A. J. & Dick, R. (2007), International Journal of Cross Cultural Management, αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι για τους Δημοσίους Υπαλλήλους ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία ήταν τα κίνητρα.

2.13 Η αποτελεσματική σχέση κινήτρων - ικανοποίησης και η ικανοποίηση των πελατών

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την παραγωγικότητα στον οργανισμό. «ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργαζόμενος». Οι μεταβλητές ικανοποίηση από την εργασία και παραγωγικότητα συνδέονται ισχυρά καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση είναι παράγοντας ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών , ικανοποιώντας της ανάγκες των πολιτών.

Στον αντίποδα αυτών που υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση συνδέεται με την παραγωγικότητα υπάρχουν έρευνες που δείχνουν ότι δεν υπάρχει υψηλές βαθμός συνάφειας. Η εργασιακή ικανοποίηση δε καλυτερεύει πάντα την απόδοση αλλά συνδέεται με την υψηλή απόδοση μόνο όταν η υψηλή απόδοση έχει προσωπικό όφελος για τον εργαζόμενο. Η ικανοποίηση από την εργασία δε προκαλεί παραγωγικότητα και υψηλή απόδοση αλλά η υψηλή απόδοση και η παραγωγικότητα δίνει αίσθημα ικανοποίησης στον εργαζόμενο για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Προκύπτει ότι ο

ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι παραγωγικός αλλά ο παραγωγικός είναι ικανοποιημένος.

Εξετάζοντας το προφίλ του Δημοσίου Υπαλλήλου καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι Έλληνες Δημόσιοι Υπάλληλοι δεν είναι παραγωγικοί (πηλίκιο αποτελεσματικότητας προς αποδοτικότητα, Μιχαλόπουλος 2007), αποδοτικοί (κάνουν θυσίες για την επίτευξη του αποτελέσματος, Μπουραντάς 2002, σελ. 86) και αποτελεσματικοί (βαθμός επιτυχίας στόχων, Μπουραντάς, 2002, σελ. 86), λόγω του ότι δεν είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό.

Παραταύτα η πληθώρα ερευνών σχετικά με τη σύνδεση επαγγελματικής ικανοποίησης και παρακίνησης – αποδοτικότητας με την παραγωγικότητα υποδεικνύει υψηλό βαθμό σχέσης. Μένει να εξεταστεί μέσω της παρούσας έρευνας (Ehnert, 2014).

Επιδιώκεται να εξεταστεί η αποτελεσματική σχέση κινήτρων και ικανοποίησης πελατών και να διερευνηθεί εάν ο βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την υπηρεσία τους συνδέεται με τα κίνητρα που τους παρέχει η υπηρεσία καθώς επίσης και εάν η εσωτερική ποιότητα μετακυλείται στους πολίτες. Επιθυμούμε επίσης να εξετάσουμε εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών λόγω ύπαρξης ενός καλού εσωτερικού μάρκετινγκ που τους ευχαριστεί ή λόγω δικής τους προσπάθειας και θέλησης.

2.14 Ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα

Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα που είναι συνυφασμένη με αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες, είναι σημαντική και οδηγεί στην ικανοποίηση των πολιτών. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη αύξησης της ικανοποίησης στους πολίτες και στους εργαζόμενους που με τη σειρά τους εικάζεται ότι μετακυλούν αυτήν την αίσθηση και μέσω της προσωπικής τους εργασίας διοχετεύουν τα αποτελέσματά της στους πολίτες. Εντούτοις η καλή ποιότητα δεν είναι ταυτόσημη έννοια με αυτή της υψηλής ποιότητας”.EdwardDeming.

Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες, η αναζήτηση βιώσιμων λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά ερχόμενοι σε επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες, οι προσδοκίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ταυτόχρονη αναζήτηση από κάποιους εργαζόμενους δυνατότητας ανάπτυξης και προσφοράς είναι ένα πρώτο βήμα για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα.

Η ποιότητα είναι ένα σύστημα αρχών και αξιών που εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πολιτών μέσω της αξιοποίησής του ανθρωπίνου δυναμικού και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης (Κέφης Β., 2005). Η ποιότητα σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση πελατών-πολιτών. Ωστόσο είναι ένας κινούμενος στόχος που δεν ικανοποιείται τέλεια”. Roger F. Brooks.

Στο Δημόσιο τομέα η θέσπιση πολιτικών ποιότητας βρίσκεται στα πρώτα βήματά της και η αντίληψη ότι ο πολίτης είναι το επίκεντρο των διοικητικών λειτουργιών αρχίζει σιγά σιγά να γίνεται κατανοητή και αισθητή. Προσφάτως έγινε στο Δημόσιο Τομέα μια προσπάθεια αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών σε Υπουργεία και Δήμους μέσω ενός προγράμματος του Υπουργείου Εσωτερικών «Ποιότητα για τον Πολίτη». Μέσω των παρατηρήσεων των πολιτών διαπιστώνονται ατέλειες, λάθη και παραλείψεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες και γίνονται προσπάθειες για αλλαγές και βελτίωση. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του παρελθόντος, οι παθογένειες του συστήματος και οι πελατειακές σχέσεις κάνουν πίσω και τη θέση τους παίρνει η εφαρμογή αρχών ποιότητας. Σε συνδυασμό με ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που περιλαμβάνει κίνητρα, αμοιβές, κινητοποιούνται και αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι και εικάζεται ότι παρέχουν βελτιωμένες και ποιοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη. Η διαμόρφωση από την πλευρά της Διοίκησης ενός εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα ενδυναμώνονται, θα κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι θα οδηγήσει στο μέγιστο των ικανοτήτων των εργαζομένων και στη μεγιστοποίηση του δημόσιου συμφέροντος που είναι ταυτόσημο με την ικανοποίηση των πολιτών. (Ραμματά Μ., 2011).

Είναι γεγονός ότι ο Δημόσιος Τομέας στερείται εφαρμογής πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ, σπάνια δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στους υπαλλήλους και κάποιες φορές οι εργαζόμενοι αισθάνονται απαξίωση. Σπανιότατα δε μετράται η ικανοποίηση των εργαζομένων – εσωτερικών πελατών – καθώς και των πολιτών – εξωτερικών πελατών-.

2.15 Ικανοποίηση του πολίτη- πελάτη

Η ποιότητα της υπηρεσίας (Weaner C.N (1995) εξαρτάται από:

A. Τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που ικανοποιούν ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες αυτού που τις λαμβάνει (Kotler,2000) ή

B. τα χαρακτηριστικά εκείνα που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές απαιτήσεις πελατών – πολιτών. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ποιότητα αλλά αναφορικά με την ποιότητα στις υπηρεσίες (Buzzell και Gale ,1987), «ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα της υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πως ο πελάτης την αντιλαμβάνεται». Γνωρίζοντας λοιπόν ο πελάτης – πολίτης την αξία που του δίνει μια υπηρεσία έχει την αντίληψη , τη γνώση και την κρίση να αποφασίσει εάν η υπηρεσία που λαμβάνει είναι ή όχι ποιοτική.(Aaker D., 1989, Brysland Al. And Curry And., 2001)

Η ποιότητα στις υπηρεσίες (service quality) συνδέεται με την ικανοποίηση του πολίτη από την υπηρεσία που έλαβε, η οποία ικανοποίηση ισούται από τη σχέση αντίληψη μείον προσδοκία. Αν η αντίληψη είναι μεγαλύτερη τότε έχουμε ικανοποίηση (Parasuraman et al., 1985, Ζαβλανός M. , 2006).

Η ποιότητα στις Δημόσιες Υπηρεσίες είναι πρωτίστης σημασίας για την αξιοπιστία της εκάστοτε Υπηρεσίας. Η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι πιο δύσκολο να προσδιορισθεί αλλά και να ελεγχθεί από την ποιότητα στα προϊόντα διότι η ποιότητα δεν είναι χειροπιαστή και εκτιμάται από τον καθένα διαφορετικά και είναι μια διάσταση που δε είναι δυνατόν να ελεγχθεί αν είναι ή όχι «ποιοτική» παρά μόνο αφού προσφερθεί. Η ποιότητα στις υπηρεσίες έχει κάποιες παραμέτρους όπως η ευγένεια η αξιοπιστία, η κατανόηση , η εύκολη πρόσβαση , η ταχύτητα εξυπηρέτησης , ο μικρός

χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων . Σχετίζεται με την αίσθηση που έχει ο πολίτης ότι εξυπηρετήθηκε και έφυγε ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες που έλαβε, ότι ο υπάλληλος που τον εξυπηρέτησε κατανόησε την ανάγκη του και το πρόβλημά του και πραγματοποίησε την επιθυμία του.Αυτός είναι και ο ορισμός της ποιότητας κατά BlackSt. Etal,2001

2.16 Οι διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ως μέσο ικανοποίησης του πολίτη

Το παρόν κομμάτι του θεωρητικού πλαισίου αναφέρεται στο δεύτερο ερευνητικό στόχο, ουσιαστικά ορίζει το πώς οι διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών λειτουργούν ως μέσω ικανοποίησης του πολίτη. Αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη –στην παρούσα περίπτωση του πολίτη- αυτή βρίσκεται ανάμεσα σε αυτό που προσδοκούσαν από μια υπηρεσία και αυτό που έλαβαν. Εάν ταυτίζεται τότε υπάρχει ικανοποίηση. Η ποιότητα συνδέεται επίσης με την εξυπηρέτηση και το σωστό χειρισμό των πιθανών προβλημάτων. Η αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλου και πολίτη είναι εξίσου σημαντική για την ικανοποίηση ή μη.

Οι παράγοντες που είναι καθοριστικοί για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την επίτευξη της ικανοποίησης του πολίτη είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η αρμοδιότητα, η πρόσβαση, η ευγένεια, η επικοινωνία, η τιμότητα, η ασφάλεια η κατανόηση του πολίτη και των αναγκών του (Oliver, 2014).

Με βάση τα παραπάνω ένας άλλος ορισμός για την ικανοποίηση είναι το κατά πόσο η εμπειρία του πολίτη από την υπηρεσία που έλαβε ήταν καλή αναφορικά με αυτό που περίμενε ή αφού τη σύγκρινε με κάποια άλλη προηγούμενη. Αυτό βασίστηκε ως θεωρητική προσέγγιση στο μοντέλο που επιλέχθηκε να αναλυθεί και το οποίο επιλέχθηκε και στο ερευνητικό μέρος ως βασικό μοντέλο, αυτό του SERVQUAL .

Το επίπεδο της υπηρεσίας ούτως ουτως ώστε να θεωρηθεί υψηλό και να ειπωθεί ότι ικανοποιήθηκε ο πολίτης είναι δύσκολο να μετρηθεί, καθώς υπάρχουν αρκετοί πολίτες με διαφορετικές απαιτήσεις, άλλες προσδοκίες και άλλες αντιλήψεις αναφορικά με το τι θεωρείται υψηλής ποιότητας και τι

όχι. Η πληθώρα πολιτών και αναγκών – επιθυμιών και προσδοκιών δεν ορίζει ποιο είναι το επίπεδο που θα θεωρείται ικανοποιητικό για όλους. Η ανάγκη σύνδεσης του επιπέδου ικανοποίησης με άλλες συνιστώσες κρίνεται επιτακτική.

Η επικοινωνία με τους πολίτες , το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών και το εύρος της αναγνωρισιμότητάς τους , ο αριθμός αυτών , ο χρόνος , ο χώρος , τα μέσα και η προσβασιμότητα στις υπηρεσίες είναι μεταβλητές που ενεργούν καταλυτικά στη διαμόρφωση της γνώμης των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Κατά Garvin η ποιότητα σχετίζεται με κριτήρια που έχουν να κάνουν με τη συνέπεια , την ανταπόκριση των υπαλλήλων, την ικανοποίηση, την ευγένεια , την κατανόηση και την αξιοπιστία. Αναλόγως του βαθμού ικανοποίησης ή όχι του πολίτη διαμορφώνεται από αυτόν η άποψη περί ποιότητας.

Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στο Δημόσιο Κλάδο είναι δυνατόν να υπολογιστεί και από τη σχέση εργαζόμενου πολίτη, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται από εκεί αφενός δεν έχουν στόχο το κέρδος αφετέρου δεν υπάρχει η επιλογή του πολίτη να εξυπηρετηθεί από κάπου άλλου (Cummings & Worley, 2014).

Στην περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης η ικανοποίηση του πολίτη- δημότη είναι η αξιολόγηση της υπηρεσίας του Δήμου. Για το λόγο αυτό γίνονται προσπάθειες μέτρησής της με στόχο της βελτίωσης της επικοινωνίας Δήμου και πολίτη. Σε επίπεδο δημόσιων οργανισμών η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών είναι πιο δύσκολη από τη διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των καταναλωτών μιας εταιρείας, λόγω του ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως ένας δήμος είναι πιο δυσλειτουργικοί σε αυτό το κλάδο

Η μέτρηση της ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική διαδικασία, γιατί μέσα από αυτή αναγνωρίζονται τα ζητούμενα των πελατών, πολιτών σε μια δημόσια μονάδα , οπότε και αναπτύσσονται και παρέχονται οι κατάλληλες υπηρεσίες για την ικανοποίηση του. Η αναγνώριση των αναγκών και η κάλυψη τους, έχει να κάνει από τη μια με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους υπαλλήλους και από την άλλη στη διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών από ένα δήμο.

Οι προσδοκίες των καταναλωτών χρησιμοποιούνται για την μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών η οποία είναι ένα πολυσυζητημένο αντικείμενο μελέτης και έχει επικριθεί εφ' όσον οι πέντε διαστάσεις της – δηλ. Αξιοπιστία , ανταπόκριση , διαβεβαίωση , κατανόηση και χειροπιαστά στοιχεία - είναι δύσκολο να παρουσιαστούν στα πλαίσια των υπηρεσιών.

Θα ελεγχθεί μέσω της έρευνας η παρακάτω ερευνητική υπόθεση που έχει ως εξής:

H4,0: Η συμπεριφορά των εργαζομένων δεν επηρεάζει τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες

H4: Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες

2.17 Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών με τη χρήση του μοντέλου Servqual

Η αντίληψη για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών , που δε συμβαδίζει πάντα με την πραγματικότητα διότι σχετίζεται με τις διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων και ενέχει στοιχεία υποκειμενισμού, ταυτίζεται με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια και μετριέται – ερμηνεύεται με τη χρήση του μοντέλου Servqual. Είναι βέβαια δύσκολο να μετρηθεί γιατί έχει να κάνει με ανθρώπους,των οποίων η γνώμη και η αντίληψη αλλάζει συνεχώς, τα αποτελέσματά της όμως περιέχουν πληροφορίες για βελτίωση και δίνουν κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας .

Με τη σωστή χρήση κάποιων εργαλείων επιλύονται προβλήματα και μετά την ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων που μας προσφέρουν οι διάφορες μετρήσεις οδηγούμαστε στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ικανοποίησης του πολίτη που είναι θέμα βασικής προτεραιότητας για τους οργανισμούς. Το εργαλείο μέτρησης Servqual έχει αποδειχθεί αρκετά αξιόπιστο τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο Τομέα , και αποτελεί σωστό στοιχείο προσδιορισμού των

αντιλήψεων και των προσδοκιών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και τη διερεύνηση των συνθηκών που δυσχεραίνουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Babakus and Mc Gold, 1992).

Με τη χρήση του μοντέλου Servqual εντοπίζονται τα κενά ανάμεσα στις επιθυμίες των πολιτών και στις προσφερόμενες υπηρεσίες με στόχο τη βελτίωση τους με τη χρήση των ίδιων εργαλείων. Ο Grönroos (2001) διατείνεται ότι η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται άρρηκτα με την υπέρβαση των επιθυμιών του πελάτη, το περιεχόμενο της ορίζεται από δύο ευδιάκριτα συστατικά τους τεχνικούς και λειτουργικούς συντελεστές. Η τεχνική πτυχή της ποιότητας (technical quality) αναφέρεται σε αυτό που παραδίδεται και ειδικότερα στα τεχνικά χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η λειτουργική ποιότητα (functional quality) ταυτίζεται με το πώς παρέχεται η υπηρεσία. Ως στοιχεία που την εξατομικεύουν θα μπορούσαν να αναφερθούν η ευγένεια και φιλικότητα των υπαλλήλων κατά την εξυπηρέτηση, οι σχέσεις μεταξύ πολιτών και υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία

3.1. Φιλοσοφία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Προκειμένου να σχεδιαστεί η έρευνα έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα αλλά και σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου αλλά και μια προσπάθεια αναζήτησης παλαιότερων σχετικών ερευνών. Χρησιμοποιήθηκαν πηγές από βιβλία και ελληνικά αλλά ξενόγλωσσα κυρίως άρθρα αλλά και έρευνες κυρίως του Υπουργείου Εσωτερικών , υπηρεσίας που προίσταται των Ο.Τ.Α-σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών αλλά και τις ενέργειες- προσπάθειες που γίνονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο ο Οργανισμός ενέχει χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου. Μέσα από την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να γίνει συσχέτιση του εσωτερικού μάρκετινγκ ενός Δημόσιου Οργανισμού και της συμβολής του ή μη στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πολιτών.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Δήμο Μεταμόρφωσης , στις υπηρεσίες που στεγάζονται στο κεντρικό κτήριο του, όπου εργάζεται και η πλειοψηφία των εργαζομένων στους οποίους δόθηκε το ερωτηματολόγιο αλλά και όπου βρίσκονται οι περισσότερες υπηρεσίες που χρησιμοποιούν οι πολίτες για να εξηγηρηθούν από το Δήμο. Σε υπηρεσίες που βρίσκονται εκτός του Δημαρχείου όπως τα ΚΑΠΗ και το κολυμβητήριο δε κρίθηκε αναγκαίο να γίνει έρευνα καθώς οι εργαζόμενοι που εργάζονται στις εν λόγω υπηρεσίες είναι λίγοι στον αριθμό, περίπου δέκα , και οι πολίτες που εξυπηρετούνται από αυτές τις δομές λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους οι μεν στο κολυμβητήριο επί πληρωμή (κάλυψη των αναγκών αλλά και ιδιαίτερων σκοπών/λειτουργιών όπως η διοργάνωση εκδηλώσεων και η αναψυχή) στα δε ΚΑΠΗ Ο θεσμός σχετίζεται με τη στήριξη και κοινωνική φροντίδα των εξυπηρετούμενων και όχι τόσο με τη διεκπαιρέωση υποθέσεων των πολιτών και τις διοικητικές συναλλαγές.

Στη συγκεκριμένη έρευνα ως φιλοσοφία ακολούθησα το θετικισμό. «Ο θετικισμός θεωρεί ότι κάθε αξιόπιστη γνώση βασίζεται στην εμπειρία, πιστεύει, όμως, ότι η διατύπωση γενικών νόμων είναι δυνατή όταν επαληθεύεται με τη μαρτυρία γεγονότων, τα οποία να μην προέρχονται από άμεση παρατήρηση, αλλά αποτελούν έννοιες άλλων γενικών επιστημονικών θεωριών. Σύμφωνα με το Θετικισμό ένας νόμος είναι αληθής όταν μπορεί να επαληθευτεί και όταν συνδυαστεί με άλλη πρόταση να δίνει αληθή στοιχεία. Σε αυτή τη φιλοσοφία ο ερευνητής καταγράφει τα γεγονότα και τα διερευνά. Μέσα από τη θεωρία δημιουργεί υποθέσεις και ελέγχει την ισχύ τους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Στη μεθοδολογία του θετικισμού η έρευνα υποστηρίζεται από στατιστικά και αντικειμενικά στοιχεία. Χαρακτηρίζεται από τη δοκιμή της υπόθεσης που αναπτύχθηκε από τη θεωρία μέσα από μετρήσεις των στοιχείων που παρατηρούμε.

Έπειτα από την εξέταση της θεωρίας αναφορικά με τις κύριες έννοιες-θέματα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία- του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και των πελατών –πολιτών, διατυπώθηκαν ερευνητικές υποθέσεις και με την ανάλυση στατιστικών στοιχείων έγινε προσπάθεια ελεγχου επιβεβαίωσης ή απόρριψης των συγκεκριμένων υποθέσεων προκειμένου να αποδεχθούμε ή όχι τη θεωρία. Μέσω της συλλογής στοιχείων με χρήση ερωτηματολογίου έγινε έλεγχος της θεωρίας και έπειτα από τη συλλογή δεδομένων προσπάθεια στατιστικής ερμηνείας τους.

3.2 Είδος έρευνας - Ερευνητικά εργαλεία , μέθοδοι ανάλυσης και Ερευνητική μέθοδος

Οι δύο ερευνητικές προσεγγίσεις που αναδεικνύουν τη λογική μιας μελέτης και από τις οποίες ο ειδικός καλείται να επιλέξει είναι η παραγωγική και επαγωγική (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Στη συγκεκριμένη έρευνα ακολούθηθηκε η παραγωγική προσέγγιση. Αφού εξετασθηκε η βιβλιογραφία διατυπώθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας που βασίζονταν στη θεωρία και εξετασθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων δηλαδή έγινε προσπάθεια μετάβασης από το «γενικό» στο «ειδικό, δηλαδή πρώτα γίνεται εξέταση της υπάρχουσας θεωρίας, αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις και μετά γίνεται έλεγχος αυτών. (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου). «Οι ερευνητές που ακολουθούν την παραγωγική λογική μελετούν την υπάρχουσα πάνω στο θέμα που

διερευνούν θεωρία, διαμορφώνουν ερευνητικές υποθέσεις με βάση αυτής και στο τελικό στάδιο προσπαθούν να ελέγξουν τις εν λόγω υποθέσεις με την χρήση εμπειρικών πρωτογενών δεδομένων» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010).

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι συμπερασματική καθώς επιχειρεί να εξακριβώσει τη γνώση και να την ενισχύσει και Περιγραφική διότι εστιάζει στην ακριβή περιγραφή των μεταβλητών και αποσκοπεί στην καταγραφή και περιγραφή της κατάστασης.

Δεδομένης της ανάγκης συγκέντρωσης μεγάλης ποσότητας ερωτηματολογίων, 100 ερωτηματολόγια εργαζομένων και 100 πολιτών, για την αντικειμενικότητα των απαντήσεων και τη μετέπειτα εξαγωγή συμπερασμάτων, θα χρησιμοποιηθεί ποσοτική έρευνα που εστιάζει στη προσέγγιση μεγάλου εύρους δείγματος και η συγκέντρωση των απαντήσεων γίνεται μέσα από τις κλίμακες που έχει η κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Για τους σκοπούς της έρευνα επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου έρευνας ήταν διότι θεωρείτε πιο κατάλληλη για μεγάλα δείγματα και περισσότερο αξιόπιστη ως προς την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Δύο ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν ένα για τους πολίτες και ένα για τους εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο για τους εργαζομένους είχε πέντε σκέλη, το πρώτο σκέλος αναφερόταν στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα επόμενα τέσσερα σκέλη αναφέρονταν στην εργασιακή ικανοποίηση, το εσωτερικό μάρκετινγκ, την ποιότητα υπηρεσιών και τα παρεχόμενα κίνητρα. Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο των πολιτών είχε δύο σκέλη, το πρώτο σκέλος αναφερόταν στα χαρακτηριστικά των πολιτών και το δεύτερο στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.3 Τεχνική έρευνας

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε μελετήθηκε ο Δήμος Μεταμόρφωσης. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων. Έγινε πιλοτική έρευνα για δοκιμή ερωτηματολογίου (10 άτομα) για να εκλέξουμε εάν είναι κατανοητές οι ερωτήσεις και να αναδειχθεί οποιαδήποτε αδυναμία της έρευνας αλλά και να υπολογιστεί ο χρόνος που θα χρειαστεί για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο τόσο οι πολίτες όσο και οι εργαζόμενοι.

Για τη μέτρηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των Money και Foreman (1996) με τις 16 δηλώσεις. Παραδείγματα από αυτές τις δηλώσεις αποτελούν οι εξής προτάσεις: “Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν”, “ Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους”, “ Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες” Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για αυτή τη μέτρηση είναι η 5 -βάθμια κλίμακα Likert από 1-« Συμφωνώ Απόλυτα» έως 5-«Διαφωνώ Απόλυτα».

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία το εργαλείο το οποίο επιλέχθηκε αποτελεί τη σύντομη εκδοχή της κλίμακας της εργασιακής ικανοποίησης- (εδώ 6 δηλώσεις)- που είχε προταθεί το 1951 από τους Brayfield και Rothe, η οποία περιλαμβάνει 18 δηλώσεις όπως: “ Απολαμβάνω πραγματικά τη δουλειά μου”, “Μου αρέσει η δουλειά μου καλύτερα από τον καθένα”. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσεις για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης από το ερωτηματολόγιο Paul Spector Job Satisfaction Survey (JSS) το οποίο περιείχε και ερωτήσεις αρνητικά διατυπωμένες.

Για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών, χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο που προτάθηκε από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) και περιλαμβάνει 21 δηλώσεις όπως « Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό», « Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο», «Οι εργαζόμενοι διατηρούν τις εγκαταστάσεις καθαρές». Το ίδιο ερωτηματολόγιο δόθηκε και στους πολίτες για να μετρηθεί και η γνώμη τους.

Τέλος υπήρχαν ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία και τα επαγγελματικά προσόντα των συμμετεχόντων, με ερωτήσεις που αφορούσαν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, στη θέση εργασίας όπου ανήκουν.

Ο πληθυσμός για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από τους εργαζόμενους στην Υπηρεσία και τους πολίτες που εξυπηρετούνται από αυτή. Μοιράστηκαν 100 ερωτηματολόγια σε πελάτες / πολίτες και 100 ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους στην υπηρεσία. Το ποσοστό ανταποκρισιμότητας ήταν 100%. Η μεθοδολογία δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τους πελάτες / πολίτες ήταν η δειγματοληψία ευκολίας, όπου οι μονάδες του δείγματος επιλέχθηκαν κατά τύχη, συμπτωματικά (δείγμα αντιπροσωπευτικό αλλά τυχαίο) , η δε έρευνα

πραγματοποιήθηκε κατά τις ώρες λειτουργίας της υπηρεσίας την περίοδο 26/4/2018 έως 3/5/2018. Οι υπάλληλοι ήταν δείγμα αντιπροσωπευτικό .

Τα ερωτηματολόγια για τους εργαζόμενους μοιράστηκαν ως εξής:

- ✓ **Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών (20 ερωτηματολόγια)**
 - Διοικητικό (5)
 - Πρωτόκολλο(5)
 - Ληξιαρχείο-Δημοτολόγιο(5)
 - Πληροφορικής (1)
 - Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (4)
- ✓ **Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (20 ερωτηματολόγια)**
 - Έσοδα (5)
 - Λογιστήριο(5)
 - Ταμείο(5)
 - Προμήθειες (5)
- ✓ **Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών (20 ερωτηματολόγια)**
- ✓ **Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας (40 ερωτηματολόγια)**

Η επιλογή αυτή δεν έγινε τυχαία. Στο Δήμο Μεταμόρφωσης υπηρετούν 147 υπάλληλοι με σχέση εργασίας μόνιμη και αορίστου χρόνου. Οι 20 εξ αυτών είναι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης , οι 15 Τεχνολογικής εκπαίδευσης , οι 64 Δευτεροβάθμιας και οι 48 υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Εργάζονται επιπλέον 29 άτομα ορισμένου χρόνου στην καθαριότητα και άλλα 48 σε διάφορες υπηρεσίες με δικαστικές αποφάσεις που ως επι το πλείστο είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Δόθηκαν ακριβώς τόσα ερωτηματολόγια όσοι είναι και οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε κάθε υπηρεσία εντός του κτηρίου του Δήμου. Υπήρχαν επιπλέον εργαζόμενοι στην Διεύθυνση Καθαριότητας – κυρίως με σχέση εργασίας με το Δήμο ορισμένου χρόνου – εποχιακοί υπάλληλοι- εργάτες όλοι- αλλά και κάποιοι εργαζόμενοι του Κολυμβητηρίου και των ΚΑΠΗ στους οποίους δε δώθηκε ερωτηματολόγιο για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος και

Καθαριότητας διότι στις άλλες διευθύνσεις δεν υπηρετούσαν περισσότεροι των 5 υπαλλήλων για να μοιραστούν. Επίσης επιλέχθηκε τα ερωτηματολόγια να απαντηθούν μόνο από υπαλλήλους με μόνιμη και αορίστου χρόνου σχέση εργασίας με το Δήμο .

Τα ερωτηματολόγια για τους πολίτες μοιράστηκαν ως εξής:

✓ **Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών (30 ερωτηματολόγια)**

- Πρωτόκολλο(5)
- Ληξιαρχείο-Δημοτολόγιο(5)
- Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (20)

✓ **Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (20 ερωτηματολόγια)**

- Έσοδα (5)
- Λογιστήριο(5)
- Ταμείο(5)
- Προμήθειες (5)

✓ **Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών (20 ερωτηματολόγια)**

✓ **Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας (30 ερωτηματολόγια)**

Δώθηκαν ερωτηματολόγια σε όλες τις υπηρεσίες που εξυπηρετούν πολίτες μετά από συνεννόηση με τους εκεί προϊσταμένους τους . Αφού εξυπηρετούταν ο πολίτης του ζητούταν ευγενικά να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο Εξαιρέθηκε το Διοικητικό Τμήμα και το Τμήμα Πληροφορικής διότι αυτές οι υπηρεσίες εξυπηρετούν σχεδόν μόνο τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό δε κρίθηκε αναγκαίο να μοιραστούν εκεί ερωτηματολόγια. Υπήρξε αναμονή μιας εβδομάδας έως ότου συγκεντρωθούν τα 100 ερωτηματολόγια των πολιτών. Αναφορικά με τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων επεστράφησαν συμπληρωμένα τα περισσότερα την ίδια ημέρα και τα υπόλοιπα τις επόμενες δύο ημέρες.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα IBM spss Statistics (δημιουργία και εύρεση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων). Οι ερωτήσεις κωδικοποιήθηκαν με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνονται τις απαιτήσεις του προγράμματος, με σκοπό τη μετατροπή των απαντήσεων σε αριθμούς για να είναι δυνατή η επεξεργασία του υλικού.

Μετά την κωδικοποίηση οι απαντήσεις από τα δύο ερωτηματολόγια εισήχθησαν σε αρχείο SPSS έτσι ώστε να υπάρχει ένα δείγμα από δύο υποσύνολα, αυτό των εργαζομένων και αυτό των πολιτών ούτως ώστε να μπορέσω να επεξεργαστώ το καθένα χωριστά αλλά να έχω και τη δυνατότητα συσχετισμού μεταξύ τους.

3.4 Δείγμα

Ο προσεκτικός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι απαραίτητος, καθώς διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την αξιοπιστία της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε τόσο στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας και η σύνταξή έγινε με στόχο την δημιουργία ενός απλού και κατανοητού ερωτηματολογίου με συγκεκριμένες ερωτήσεις, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης.

Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ένα απευθυνόταν στους πελάτες / πολίτες του Δήμου και ένα στους εργαζόμενους της υπηρεσίας. Το ερωτηματολόγιο που προοριζόταν για τους πελάτες/ πολίτες, ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την εικόνα του Δήμου και να αποτυπωθεί μέσω απαντήσεων η ικανοποίησή τους ή η δυσαρέσκειά τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία από τις διαθέσιμες απαντήσεις διάκρισης και αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας την πενταβάθμια κλίμακα Likert, δηλώνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την ερώτηση. Επιπλέον υπήρχαν και ερωτήσεις που είχαν σκοπό τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων του χρήστη και αφορούν το φύλλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την ιδιότητα του

Ακολούθησε η πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου σε 10 αποδέκτες, ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιείχε ασάφειες, γλωσσικά λάθη ή ερωτήσεις που

έφερναν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση, ήταν κατανοητό και δεν κούραζε τον ερωτώμενο. Δε φάνηκε να υπάρχει πρόβλημα οπότε δεν έγινε κάποια αλλαγή.

Δείγμα ευκολίας συλλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα συλλέχθηκε δείγμα 100 εργαζομένων και 100 πολιτών από τον Δήμο Μεταμόρφωσης. Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψίας επιλέχθηκε καθώς είναι περισσότερο οικονομική και ταχύτερη και μέσω αυτής καθορίστηκε το αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού (των πολιτών του Δήμου) ,επιλέχθηκαν άτομα που ήταν διαθέσιμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Οι υπάλληλοι ήταν δείγμα αντιπροσωπευτικό.

3.5 Ανάλυση αξιοπιστίας

«Ο έλεγχος αξιοπιστίας ενός μοντέλου κρίνεται απαραίτητος κάθε φορά που πρόκειται να επεξεργαστούμε ερωτηματολόγια ερευνών ώστε να βεβαιώσουμε την ακρίβεια των μετρήσεων και επομένως των αποτελεσμάτων μας. Η ανάλυση αξιοπιστίας αναφέρεται στην εσωτερική συνοχή και συνάφεια του δείγματος και γίνεται με τη χρήση του συντελεστή Cronbach. Ο συντελεστής αυτός κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε έρευνα που χρησιμοποιεί ερωτήσεις κλίμακας και αποτελεί μια εξίσωση συσχέτισης των παραγόντων της κλίμακας που μελετάμε η οποία υπολογίζεται λαμβάνοντας πολλαπλές μετρήσεις πάνω στο ίδιο αντικείμενο. Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha. . Ο συντελεστής παίρνει τιμές από 0 έως 1, ενώ για να θεωρηθεί αξιόπιστο το δείγμα μας τιμές του δείκτη άνω του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές» (Cronbach, 1951). Στην συγκεκριμένη μέτρηση βρέθηκαν τα εξής: εργασιακή ικανοποίηση (0,920), εσωτερικό μάρκετινγκ (0,953), ποιότητα υπηρεσιών (0,900), κίνητρα (0,716, αντιστράφηκαν οι ερωτήσεις 2,4,6,8,10,11,12), ποιότητα υπηρεσιών (πολίτες, 0,916). Παρακάτω δίδεται ο πίνακας με τα αποτελέσματα του ελέγχου για το δείγμα μας

Εργασιακή ικανοποίηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,922	6

Εσωτερικό μάρκετινγκ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,954	16

Ποιότητα υπηρεσιών- εργαζόμενοι

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,916	21

Κίνητρα

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	12

Ποιότητα υπηρεσιών -πολίτες

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,916	,926	21

3.6 Στατιστική Ανάλυση

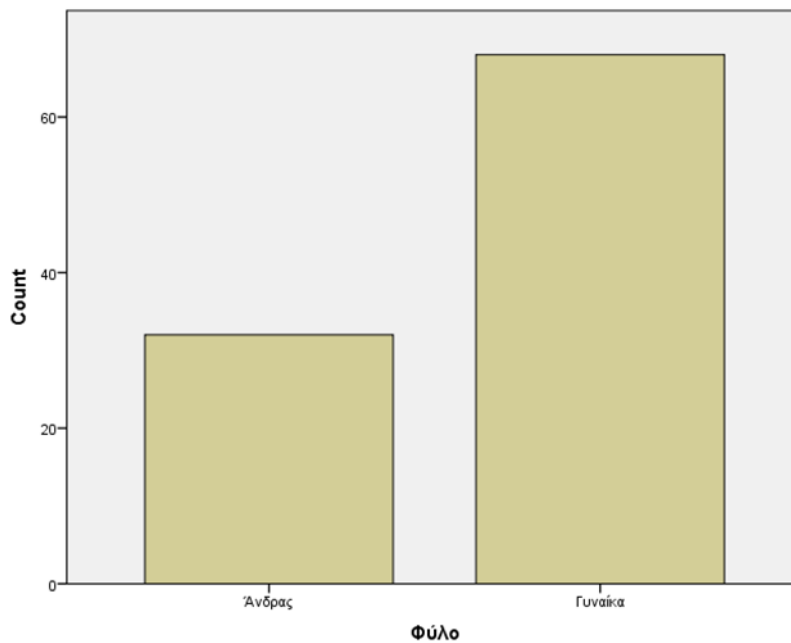
Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν τα χαρακτηριστικά των πολιτών και των εργαζομένων. Επιπλέον αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου. Μέσω της επαγωγικής στατιστικής εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της εργασιακή ικανοποίησης, του εσωτερικού μάρκετινγκ, της ποιότητας υπηρεσιών και των παεχόμενων κινήτρων. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Pearson. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0.

Κεφάλαιο 4°

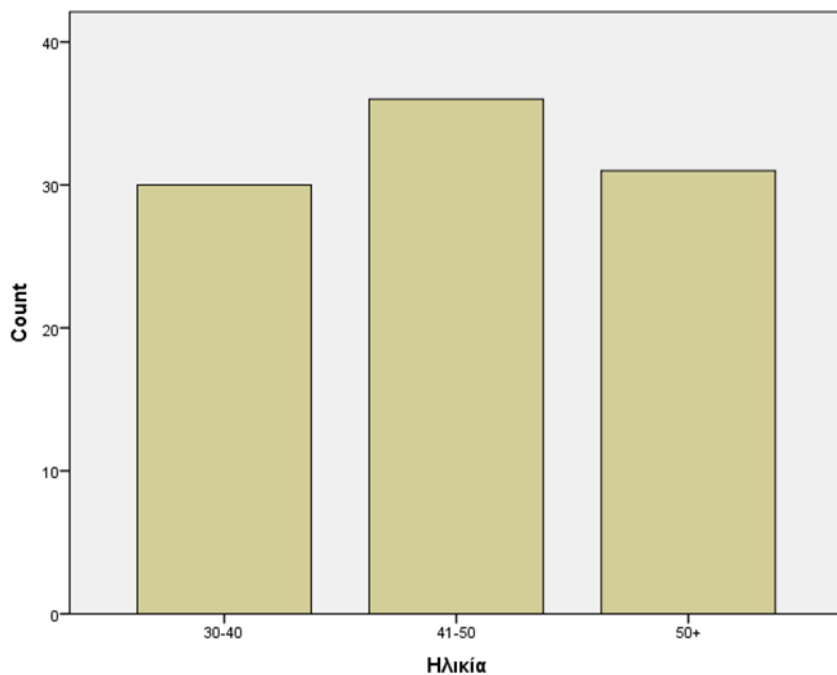
Αποτελέσματα -Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια και αναλύθηκε το δείγμα καταλήγουμε στα εξής στοιχεία που αφορούν το σύνολο των ερωτηθέντων εργαζομένων και περιγράφονται και διαγραμματικά:

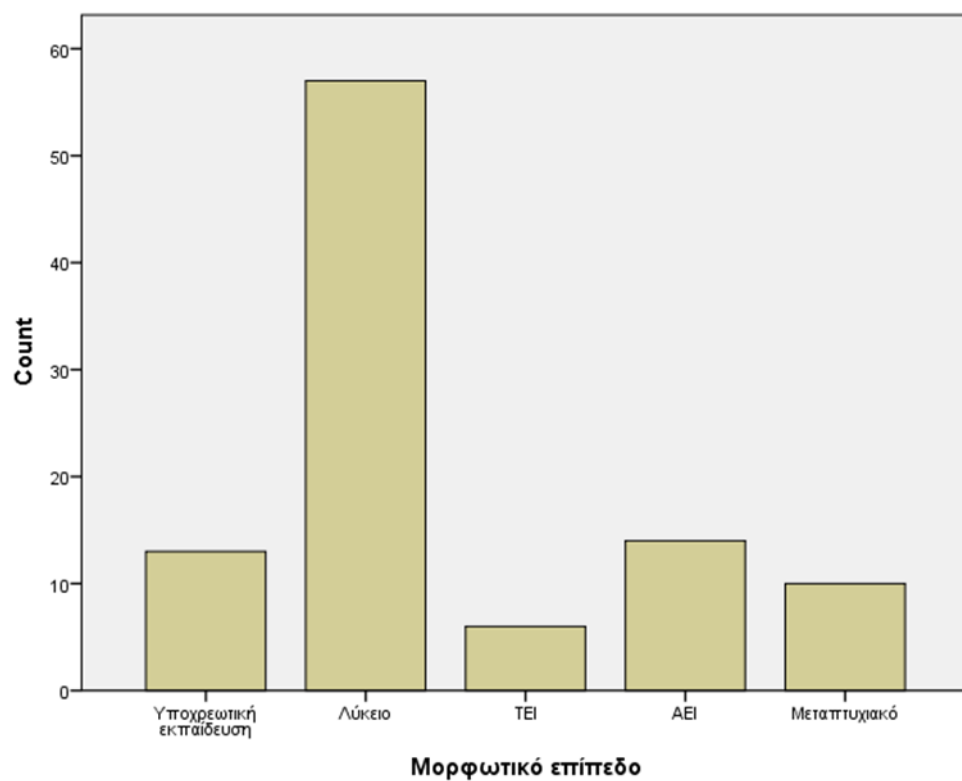
Πίνακες στατιστικών δεδομένων για τα δημογραφικά στοιχεία



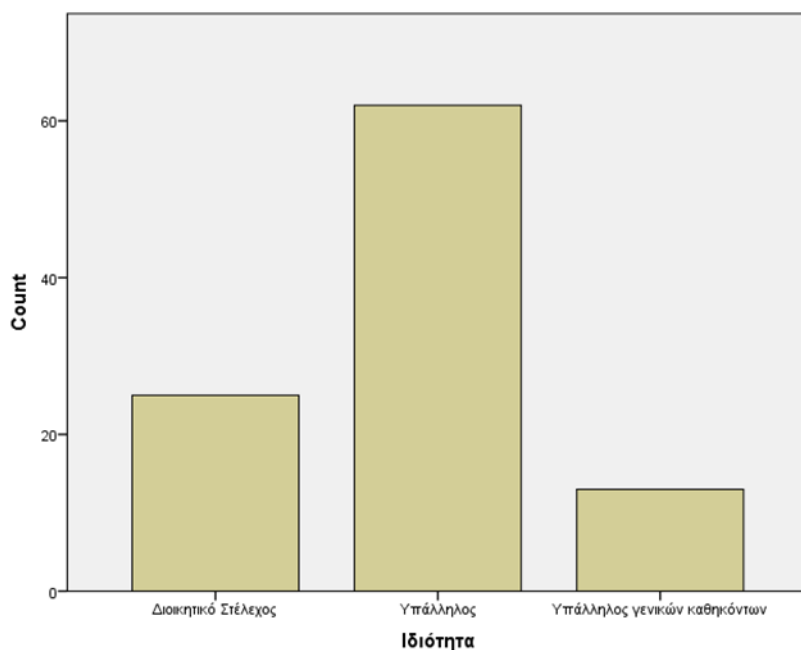
Εικόνα 1: Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: το φύλο



Εικόνα 2: Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: την ηλικία



Εικόνα 3: Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: το μορφωτικό επίπεδο



Εικόνα 4: Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: την ιδιότητα

Ερωτηματολόγιο εργαζομένων

Πίνακας 1 περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με τα Χαρακτηριστικά εργαζομένων

		N	%
Φύλο	Άνδρας	32	32,0%
	Γυναίκα	68	68,0%
Ηλικία	18-29	0	,0%
	30-40	30	30,9%
	41-50	36	37,1%
	50+	31	32,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Υποχρεωτική εκπαίδευση	13	13,0%
	Λύκειο	57	57,0%
	ΤΕΙ	6	6,0%
	ΑΕΙ	14	14,0%
	Μεταπτυχιακό	10	10,0%
	Διδακτορικό	0	,0%
Ιδιότητα	Διοικητικό Στέλεχος	25	25,0%
	Υπάλληλος	62	62,0%

		N	%
Φύλο	Άνδρας	32	32,0%
	Γυναίκα	68	68,0%
Ηλικία	18-29	0	,0%
	30-40	30	30,9%
	41-50	36	37,1%
	50+	31	32,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Υποχρεωτική εκπαίδευση	13	13,0%
	Λύκειο	57	57,0%
	ΤΕΙ	6	6,0%
	ΑΕΙ	14	14,0%
	Μεταπτυχιακό	10	10,0%
	Διδακτορικό	0	,0%
Ιδιότητα	Διοικητικό Στέλεχος	25	25,0%
	Υπάλληλος	62	62,0%
	Υπάλληλος γενικών καθηκόντων	13	13,0%

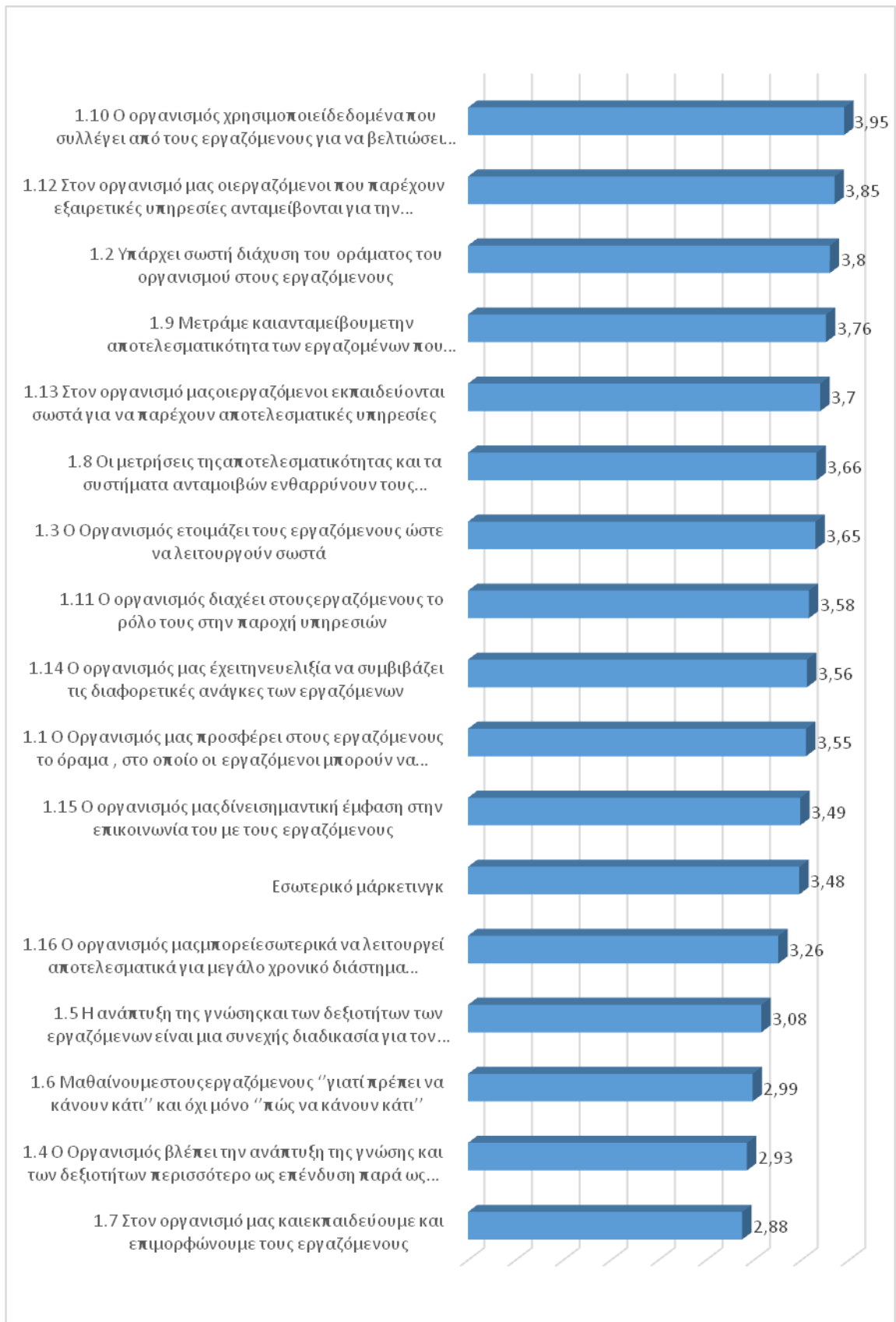
Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών εργαζομένων είναι 32% και 68% αντίστοιχα. Ακόμα το 37,1% των εργαζομένων είναι ηλικίας από 41-50 ετών, το 32% είναι ηλικίας πάνω από 50 ετών και το υπόλοιπο 30,9% είναι από 30-40 ετών. Επιπλέον το 57% έχει εκπαίδευση λυκείου, το 14% έχει εκπαίδευση ΑΕΙ, το 13% έχει εκπαίδευση υποχρεωτική εκπαίδευση, το 10% έχει μεταπτυχιακό τίτλο και το υπόλοιπο 6% έχει πτυχίο ΤΕΙ. Τέλος το 62% των ερωτώμενων είναι υπάλληλοι, το 25% είναι διοικητικά στελέχη και το 13% είναι υπάλληλοι γενικών καθηκόντων.

Πίνακας 2

Εσωτερικό μάρκετινγκ

	M	TA
1.1 Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν	3,55	1,09
1.2 Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμού στους εργαζόμενους	3,80	,83
1.3 Ο Οργανισμός ετοιμάζει τους εργαζόμενους ώστε να λειτουργούν σωστά	3,65	1,11
1.4 Ο Οργανισμός βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος	2,93	,99
1.5 Η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό	3,08	1,02
1.6 Μαθαίνουμε στους εργαζόμενους “γιατί πρέπει να κάνουν κάτι” και όχι μόνο “πώς να κάνουν κάτι”	2,99	1,18
1.7 Στον οργανισμό μας και εκπαιδούμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους	2,88	1,02
1.8 Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί συμμετοχικά	3,66	1,13
1.9 Μετράμε και ανταμείβουμε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού	3,76	1,08
1.10 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού	3,95	,80
1.11 Ο οργανισμός διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών	3,58	,96
1.12 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους	3,85	,95
1.13 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες	3,70	,89
1.14 Ο οργανισμός μας έχει τη ευελιξία να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων	3,56	,78
1.15 Ο οργανισμός μας δίνει σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους	3,49	1,00
1.16 Ο οργανισμός μας μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση)	3,26	1,24
Εσωτερικό μάρκετινγκ	3,48	,77

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 παρατηρούμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση της διάστασης του εσωτερικού μάρκετινγκ αλλά και για την μεταβλητή που αντιπροσωπεύει όλη την διάσταση. Από την μεταβλητή «Εσωτερικό μάρκετινγκ» παρατηρούμε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ στον οργανισμό του δήμου αξιολογήθηκε σε σχετικά χαμηλό επίπεδο ($M=3,48$, $TA=0,77$).



Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε τις ερωτήσεις που ανήκουν στην διάσταση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Στο γράφημα παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά οι μέσες τιμές των απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Την

υψηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού» (3,95) και την χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Στον οργανισμό μας και εκπαιδευουμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους» (2,88).

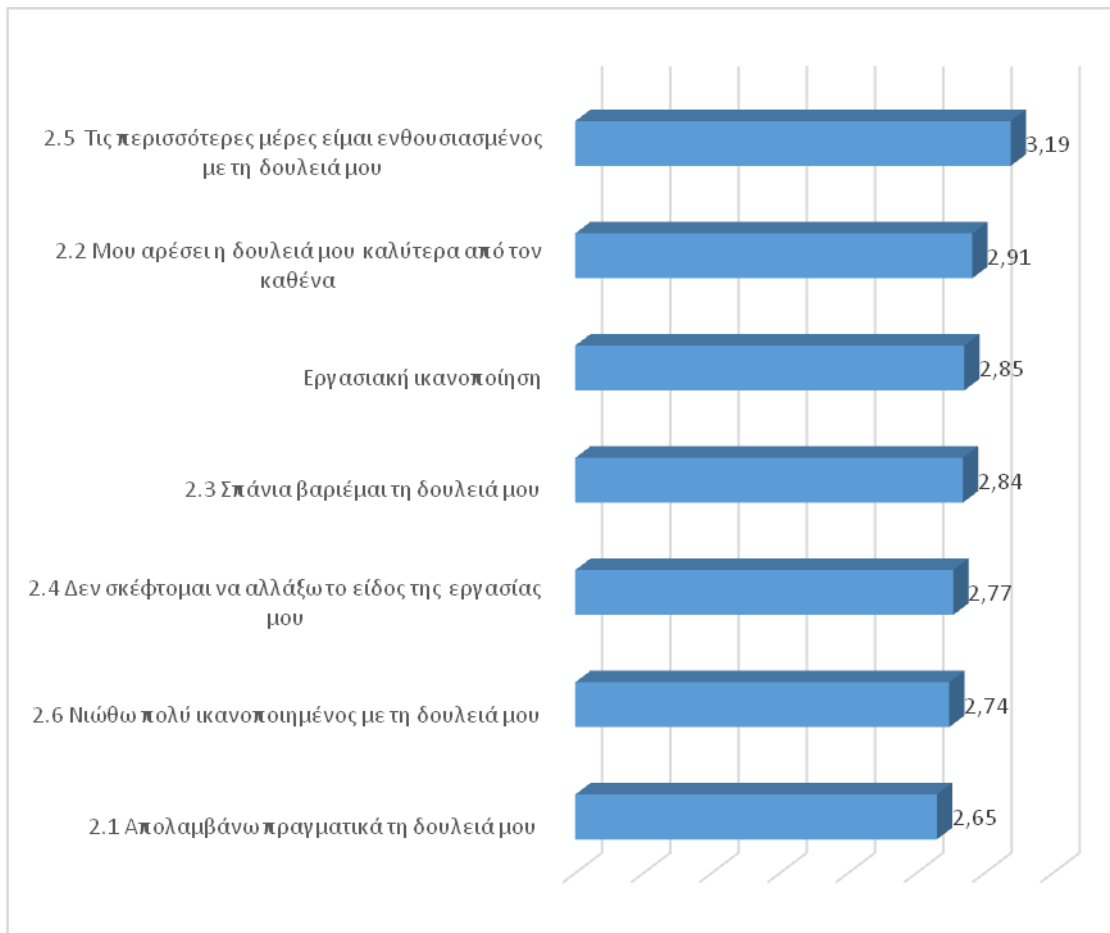
Συνοπτικά τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα αναφορικά με το βαθμό ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ στον Οργανισμό είναι αποθαρρυντικά στο σύνολό τους καθώς μεγάλο ποσοστό δείγματος θεωρεί ότι δε συλλέγονται δεδομένα από τους εργαζόμενους για τη βελτίωση της εργασίας τους, τίθεται θέμα ανταμοιβής των προσπαθειών των υπαλλήλων , διάχυσης οράματος , μέτρησης και ανταμοιβής αποτελεσματικότητας, προετοιμασίας για σωστή λειτουργία και διάχυσης ρόλου στην παροχή υπηρεσιών .Σημαντικό είναι το ζήτημα ευελιξίας και προσαρμογής στις διαφορετικές ανάγκες των υπαλλήλων, προσφοράς οράματος και εσωτερικής επικοινωνίας . Οι υπάλληλοι δείχνουν ότι μπορούν να λειτουργούν χωρίς εξωτερική παρέμβαση για μεγάλο διάστημα ενώ πρόβλημα εμφανίζεται σε θέματα σημαντικά όπως η εκπαίδευσή τους και η ανάπτυξη δεξιοτήτων που θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται από τη Διοίκηση ως κόστος παρά ως επένδυση.

Πίνακας 3

Εργασιακή ικανοποίηση

	M	TA
2.1 Απολαμβάνω πραγματικά τη δουλειά μου	2,65	1,05
2.2 Μου αρέσει η δουλειά μου καλύτερα από τον καθένα	2,91	1,09
2.3 Σπάνια βαριέμαι τη δουλειά μου	2,84	1,18
2.4 Δεν σκέφτομαι να αλλάξω το είδος της εργασίας μου	2,77	1,29
2.5 Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου	3,19	,96
2.6 Νιώθω πολύ ικανοποιημένος με τη δουλειά μου	2,74	1,06
Εργασιακή ικανοποίηση	2,85	,94

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 παρατηρούμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση της διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και για την μεταβλητή που αντιπροσωπεύει όλη την διάσταση. Από την μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση» παρατηρούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον δήμο αξιολογήθηκε σε μέτριο επίπεδο (M=2,85, TA=0,94).



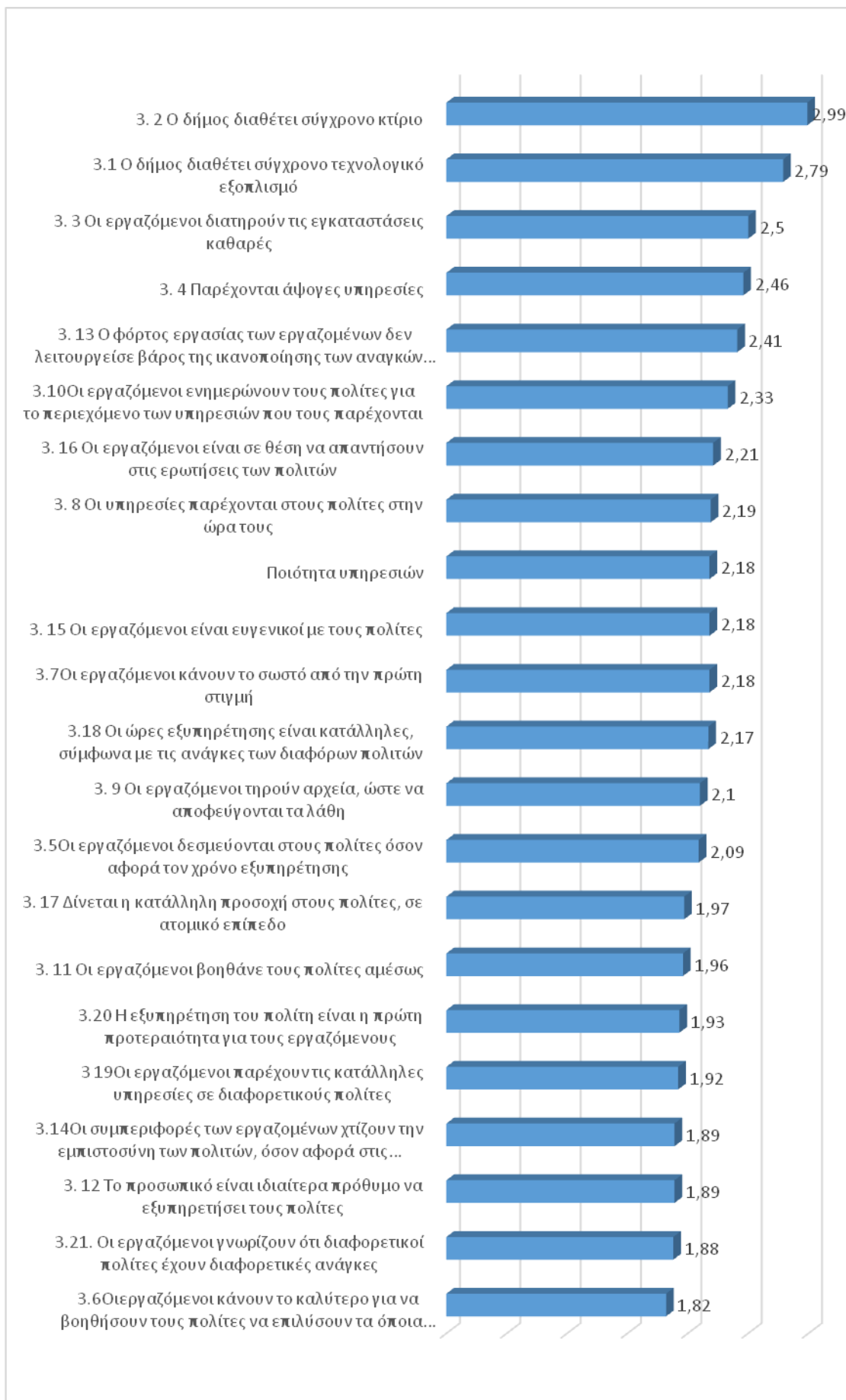
Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε τις ερωτήσεις που ανήκουν στην διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Στο γράφημα παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά οι μέσες τιμές των απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Την υψηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου» (3,19) και την χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Απολαμβάνω πραγματικά τη δουλειά μου» (2,65).

Πίνακας 4

Ποιότητα υπηρεσιών

	M	TA
3.1 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό	2,79	1,17
3. 2 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο	2,99	1,06
3. 3 Οι εργαζόμενοι διατηρούν τις εγκαταστάσεις καθαρές	2,50	,76
3. 4 Παρέχονται άψογες υπηρεσίες	2,46	,89
3.5Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στους πολίτες όσον αφορά τον χρόνο εξυπηρέτησης	2,09	,79
3.6Οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο για να βοηθήσουν τους πολίτες να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύπτουν	1,82	,56
3.7Οι εργαζόμενοι κάνουν το σωστό από την πρώτη στιγμή	2,18	,69
3. 8 Οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες στην ώρα τους	2,19	,86
3. 9 Οι εργαζόμενοι τηρούν αρχεία, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη	2,10	,67
3.10Οι εργαζόμενοι ενημερώνουν τους πολίτες για το περιεχόμενο των υπηρεσιών που τους παρέχονται	2,33	,87
3. 11 Οι εργαζόμενοι βοηθάνε τους πολίτες αμέσως	1,96	,62
3. 12 Το προσωπικό είναι ιδιαίτερα πρόθυμο να εξυπηρετήσει τους πολίτες	1,89	,57
3. 13 Ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων δεν λειτουργεί σε βάρος της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών	2,41	,95
3.14Οι συμπεριφορές των εργαζομένων χτίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, όσον αφορά στις υπηρεσίες	1,89	,74
3. 15 Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί με τους πολίτες	2,18	,93
3. 16 Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πολιτών	2,21	,94
3. 17 Δίνεται η κατάλληλη προσοχή στους πολίτες, σε ατομικό επίπεδο	1,97	,98
3.18 Οι ώρες εξυπηρέτησης είναι κατάλληλες, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων πολιτών	2,17	,95
3 19Οι εργαζόμενοι παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες σε διαφορετικούς πολίτες	1,92	,82
3.20 Η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι η πρώτη προτεραιότητα για τους εργαζόμενους	1,93	,79
3.21. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι διαφορετικοί πολίτες έχουν διαφορετικές ανάγκες	1,88	,86
Ποιότητα υπηρεσιών	2,18	,49

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 παρατηρούμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση της διάστασης της ποιότητας υπηρεσιών αλλά και για την μεταβλητή που αντιπροσωπεύει όλη την διάσταση. Από την μεταβλητή «ποιότητα υπηρεσιών» παρατηρούμε ότι η ποιότητα υπηρεσιών στον δήμο αξιολογήθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο ($M=2,18$, $TA=0,49$).



Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε τις ερωτήσεις που ανήκουν στην διάσταση της ποιότητας υπηρεσιών. Στο γράφημα παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά οι

μέσες τιμές των απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Την υψηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο» (2,99) και την χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο για να βοηθήσουν τους πολίτες να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύψουν» (1,82).

Πίνακας 5

Κίνητρα

	M	TA
4.1 Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω	3,04	,96
4.2 Δεν υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου	3,48	1,00
4.3 Ο προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του	1,65	,70
4.4 Είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου	3,25	,96
4.5 Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε	2,86	,77
4.6 Λίγοι από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη	3,55	1,12
4.7 Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή	3,33	,93
4.8 Ο προϊστάμενος/η δεν είναι άδικος/η μαζί μου	1,57	,71
4.9 Τα προνόμια που λαμβάνω από την εργασία μου είναι το ίδιο καλά με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών	3,29	1,21
4.10 Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει	3,40	1,04
4.11 Οι πιθανότητες για να ανταμειφτεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι αρκετές	3,29	1,15
4.12 Νομίζω ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε	3,41	1,04
Κίνητρα	3,01	,482

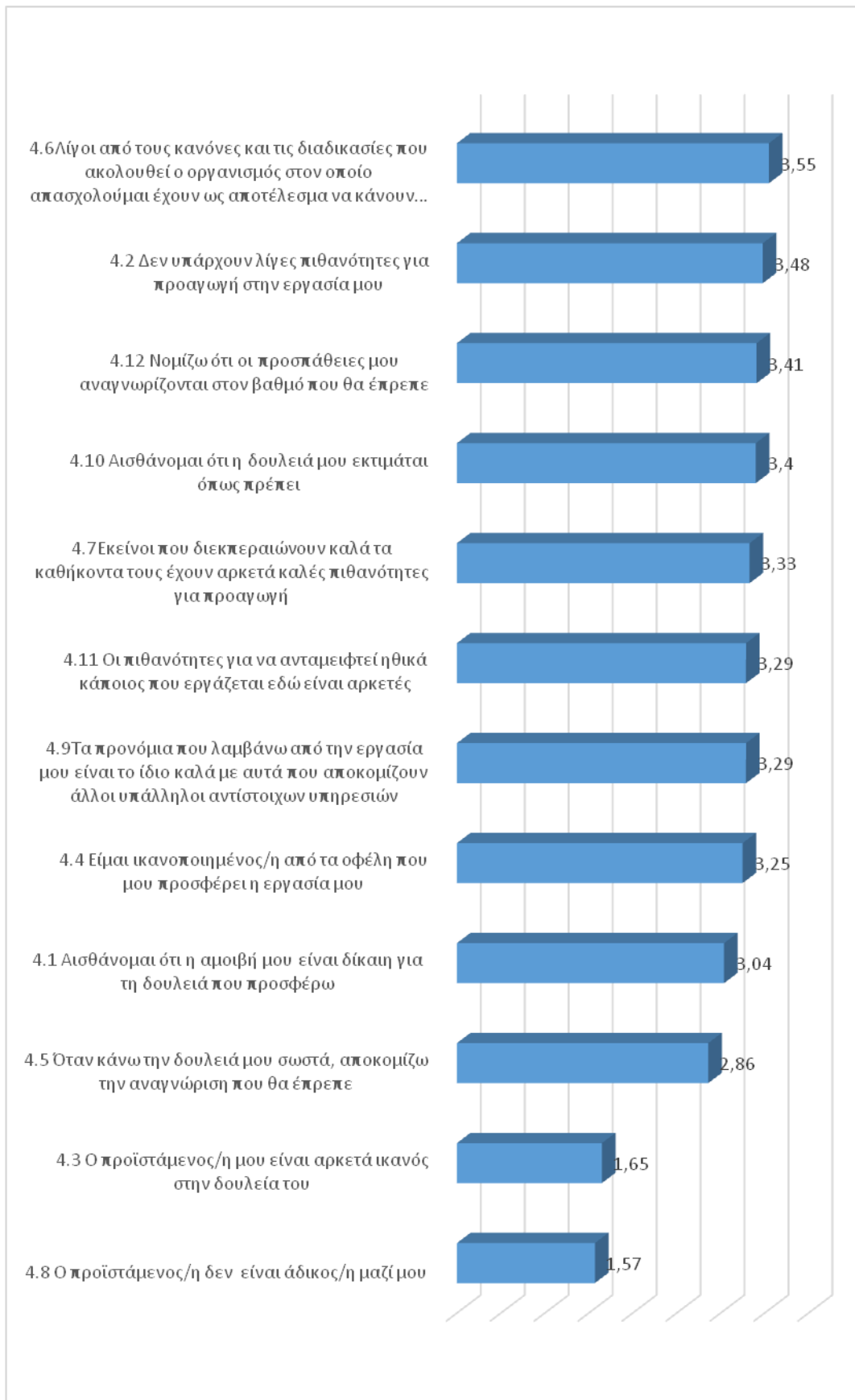
Σύμφωνα με τον πίνακα 5 παρατηρούμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση της διάστασης των κινήτρων αλλά και για την μεταβλητή που αντιπροσωπεύει όλη την διάσταση. Από την μεταβλητή «κίνητρα» παρατηρούμε ότι τα κίνητρα που δίνονται στον δήμο αξιολογήθηκαν σε μέτριο επίπεδο (M=3,01, TA=0,482).

Η συμφωνία με θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις και η διαφωνία με αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις δείχνει ύψηλό επίπεδο κινήτρων ενώ διαφωνία

με θετικά διατυπωμένες και συμφωνία με αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις δείχνει χαμηλό επίπεδο κινήτρων.

Μέσος όρος απαντήσεων μεγαλύτερος του 4 δείχνει ικανοποιητική απάντηση δείγματος ενώ μικρότερος του 3 δυσaráσκεια σε σχέση με τις ερωτήσεις.

Στην παρούσα έρευνα ο μέσος όρος των απαντήσεων σε σχέση με τα κίνητρα κυμαίνεται μεταξύ 3 και 4 (εδώ $M=3,01$), γεγονός που φανερώνει αβεβαιότητα για την ικανοποίηση του δείγματος από τα κίνητρα που τους δίδονται στη εργασία, δηλαδή μέτριο επίπεδο ικανοποίησης ως προς τα «κίνητρα»



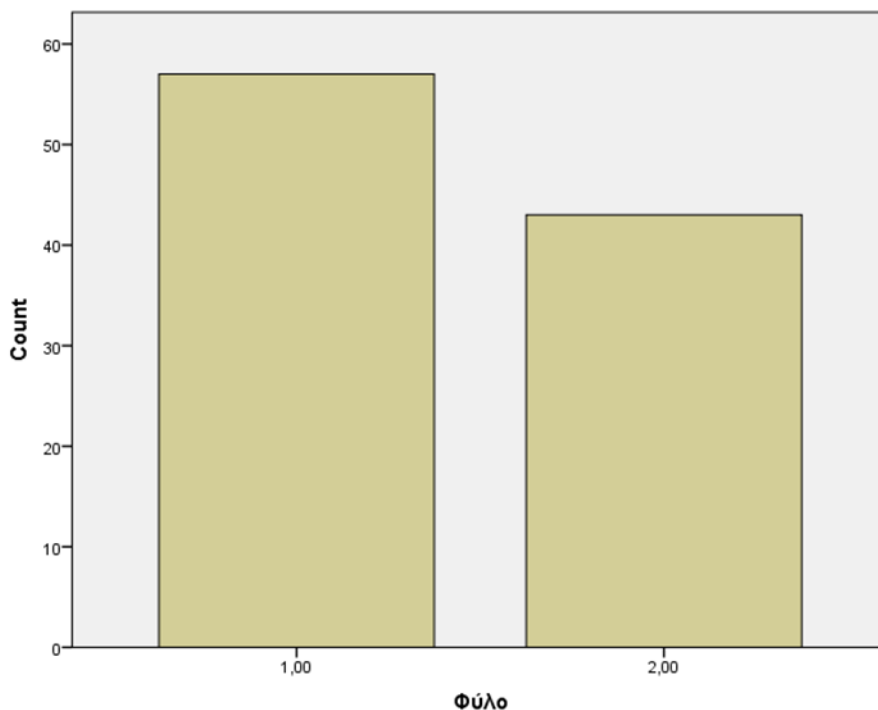
Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε τις ερωτήσεις που ανήκουν στην διάσταση των κινήτρων. Στο γράφημα παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά οι μέσες τιμές των απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Την υψηλότερη μέση τιμή την

έχει η ερώτηση «Λίγοι από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη» (3,55) και την χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Ο προϊστάμενος/η δεν είναι άδικος/η μαζί μου» (1,57).

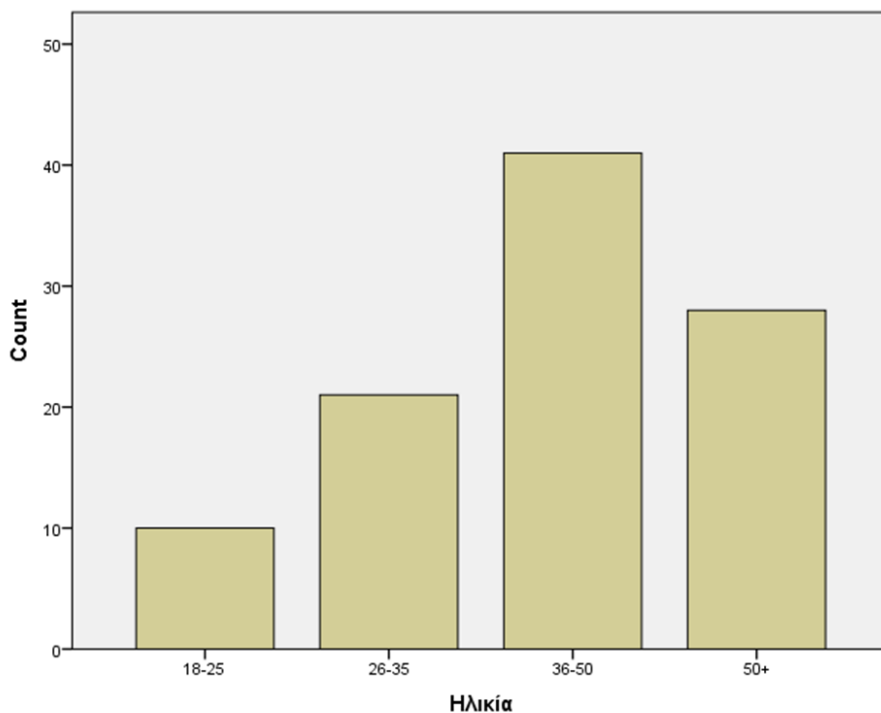
Οι διαστάσεις που αφορούν στις παροχές χαρακτηρίζονται από χαμηλές τιμές ικανοποίησης . Η προαγωγή και οι ανταμποιβές αξιολογούνται επίσης χαμηλά. Χαμηλότερος βαθμός σημειώνεται στην οργάνωση και λειτουργία του Οργανισμού ενώ οι απόψεις για τις αμοιβές δίστανται . Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου βρίσκονται σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι μέτρια ικανοποιημένοι σε ποσοστό. Συνεπώς η ικανοποίηση συγκεντρώνεται αθροιστικά στο μέσο (μέτρια) και προς τα κάτω ενώ οι δύο κυριότεροι λόγοι ικανοποίησης αυτών που τελικά απάντησαν είναι: α) ο προϊστάμενος και β) οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους

Ερωτηματολόγιο πολιτών

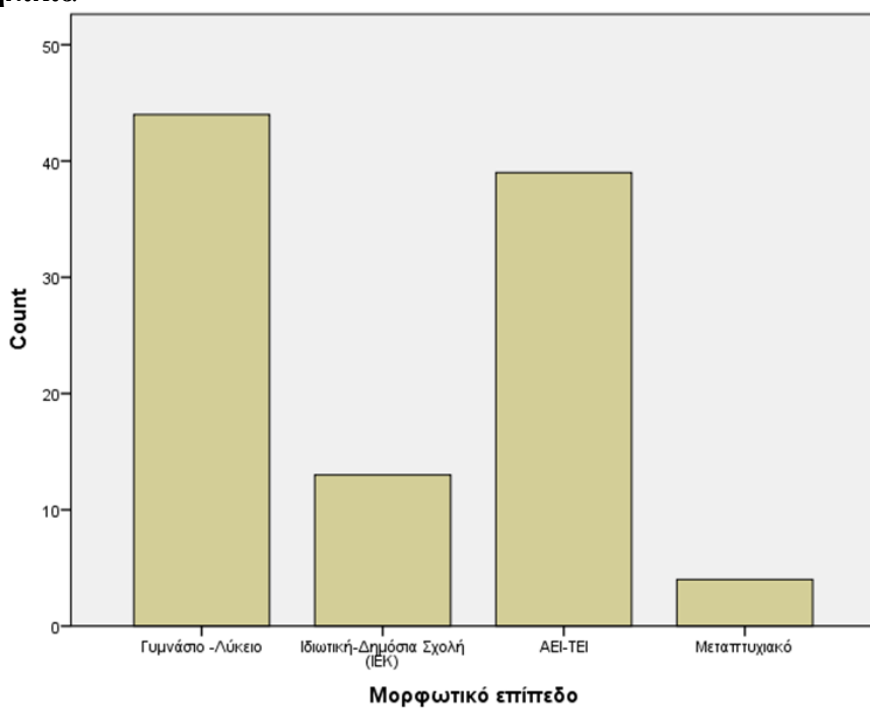
Πίνακες στατιστικών δεδομένων για τα δημογραφικά στοιχεία



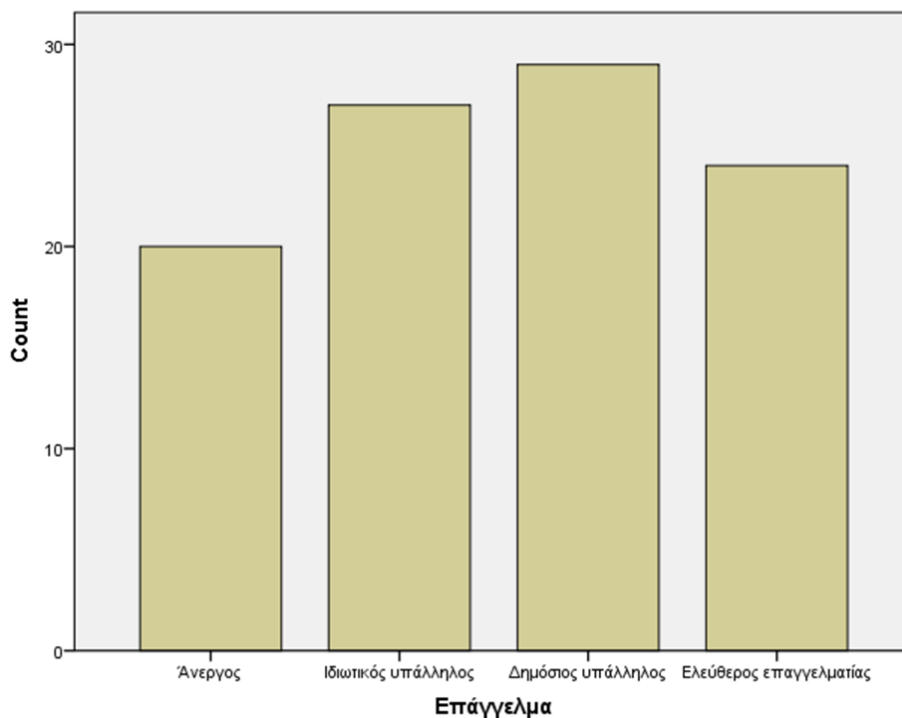
Εικόνα1 : Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: το φύλο



Εικόνα 2 : Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: την ηλικία



Εικόνα3 : Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: το μορφωτικό επίπεδο



Εικόνα 4 : Γραφική παράσταση περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: το επάγγελμα

Πίνακας 6 Πίνακας περιγραφικών στοιχείων σε σχέση με: τα Χαρακτηριστικά πολιτών

		N	%
Φύλο	Άνδρας	57	57,0%
	Γυναίκα	43	43,0%
Ηλικία	18-25	10	10,0%
	26-35	21	21,0%
	36-50	41	41,0%
	50+	28	28,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Γυμνάσιο -Λύκειο	44	44,0%
	Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)	13	13,0%
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	39	39,0%
	Μεταπτυχιακό	4	4,0%
	Διδακτορικό	0	,0%
Επάγγελμα	Άνεργος	20	20,0%
	Ιδιωτικός υπάλληλος	27	27,0%
	Δημόσιος υπάλληλος	29	29,0%

		N	%
Φύλο	Άνδρας	57	57,0%
	Γυναίκα	43	43,0%
Ηλικία	18-25	10	10,0%
	26-35	21	21,0%
	36-50	41	41,0%
	50+	28	28,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Γυμνάσιο -Λύκειο	44	44,0%
	Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)	13	13,0%
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	39	39,0%
	Μεταπτυχιακό	4	4,0%
	Διδακτορικό	0	,0%
Επάγγελμα	Άνεργος	20	20,0%
	Ιδιωτικός υπάλληλος	27	27,0%
	Δημόσιος υπάλληλος	29	29,0%
	Ελεύθερος επαγγελματίας	24	24,0%

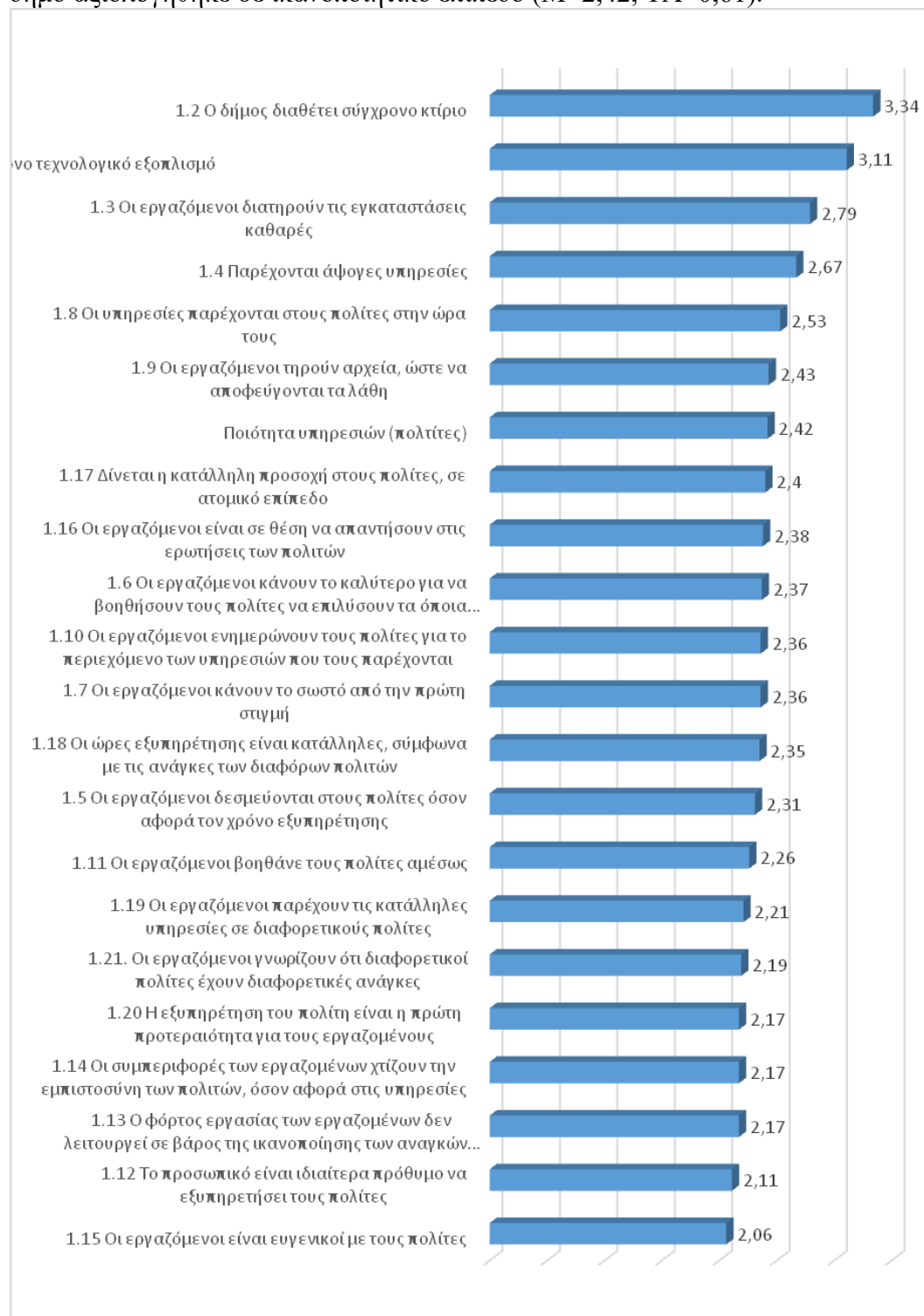
Σύμφωνα με τον πίνακα 6 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 57% και 43% αντίστοιχα. Ακόμα το 41% των πολιτών είναι ηλικίας από 36-50 ετών, το 28% είναι πάνω από 50 ετών, το 21% είναι από 26-35 και το 10% είναι από 18-25 ετών. Επιπλέον το 44% των πολιτών έχει μορφωτικό επίπεδο γυμνασίου –λυκείου, το 39% έχει πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 13% έχει τελειώσει ιδιωτική-δημόσια σχολή και το 4% έχει μεταπτυχιακό τίτλο. Τέλος το 29% των πολιτών είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 27% είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 24% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και το 20% είναι άνεργοι.

Πίνακας 7

Ποιότητα υπηρεσιών (πολίτες)

	M	TA
1.1 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό	3,11	1,25
1.2 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο	3,34	1,18
1.3 Οι εργαζόμενοι διατηρούν τις εγκαταστάσεις καθαρές	2,79	,98
1.4 Παρέχονται άψογες υπηρεσίες	2,67	1,11
1.5 Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στους πολίτες όσον αφορά τον χρόνο εξυπηρέτησης	2,31	,91
1.6 Οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο για να βοηθήσουν τους πολίτες να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύψουν	2,37	1,13
1.7 Οι εργαζόμενοι κάνουν το σωστό από την πρώτη στιγμή	2,36	1,04
1.8 Οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες στην ώρα τους	2,53	,94
1.9 Οι εργαζόμενοι τηρούν αρχεία, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη	2,43	,88
1.10 Οι εργαζόμενοι ενημερώνουν τους πολίτες για το περιεχόμενο των υπηρεσιών που τους παρέχονται	2,36	1,16
1.11 Οι εργαζόμενοι βοηθάνε τους πολίτες αμέσως	2,26	1,00
1.12 Το προσωπικό είναι ιδιαίτερα πρόθυμο να εξυπηρετήσει τους πολίτες	2,11	,91
1.13 Ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων δεν λειτουργεί σε βάρος της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών	2,17	,92
1.14 Οι συμπεριφορές των εργαζομένων χτίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, όσον αφορά στις υπηρεσίες	2,17	,67
1.15 Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί με τους πολίτες	2,06	,76
1.16 Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πολιτών	2,38	,91
1.17 Δίνεται η κατάλληλη προσοχή στους πολίτες, σε ατομικό επίπεδο	2,40	1,08
1.18 Οι ώρες εξυπηρέτησης είναι κατάλληλες, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων πολιτών	2,35	1,03
1.19 Οι εργαζόμενοι παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες σε διαφορετικούς πολίτες	2,21	,79
1.20 Η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι η πρώτη προτεραιότητα για τους εργαζομένους	2,17	,73
1.21. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι διαφορετικοί πολίτες έχουν διαφορετικές ανάγκες	2,19	,86
Ποιότητα υπηρεσιών (πολίτες)	2,42	,61

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 παρατηρούμε την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση της διάστασης της ποιότητας υπηρεσιών (πολίτες) αλλά και για την μεταβλητή που αντιπροσωπεύει όλη την διάσταση. Από την μεταβλητή «ποιότητα υπηρεσιών (πολίτες)» παρατηρούμε ότι η ποιότητα υπηρεσιών στον δήμο αξιολογήθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο ($M=2,42$, $TA=0,61$).



Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε τις ερωτήσεις που ανήκουν στην διάσταση της ποιότητας υπηρεσιών για τους πολίτες. Στο γράφημα παρουσιάζονται σε

φθίνουσα σειρά οι μέσες τιμές των απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Την υψηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο» (3,34) και την χαμηλότερη μέση τιμή την έχει η ερώτηση «Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί με τους πολίτες» (2,06).

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι πολίτες επιζητούν κυρίως υψηλότερα επίπεδα ενσυναίσθησης, δηλαδή κατανόησης και προσωπικής επαφής, καθώς και μια πελατοκεντρική ή καλύτερα ανθρωποκεντρική προσέγγιση, με έμφαση στις ατομικές και ιδιαίτερες ανάγκες του πολίτη. Επίσης οι πολίτες ζητούν η παροχή υπηρεσιών να είναι όσο γίνεται εξατομικευμένη και προσαρμοσμένη προς το συμφέρον του πολίτη, να γίνονται κατανοητές οι ανάγκες του και να διαχειρίζονται τα παράπονά του με κατανόηση.

Σημαντικά θεωρήθηκαν η συμπεριφορά των εργαζομένων που θέλουν να εμπνέει εμπιστοσύνη, οι πελάτες να αισθάνονται ασφάλεια, οι υπάλληλοι να είναι άρτια εκπαιδευμένοι και τέλος να εξυπηρετούν με χαμόγελο και οικειότητα. Επιπλέον στη διάσταση της ανταπόκρισης οι ερωτώμενοι επιθυμούν οι υπάλληλοι να τους εξυπηρετούν με προθυμία να βρίσκουν το χρόνο να ανταποκριθούν στις επιθυμίες τους να δίνουν την ατομική τους προσοχή και τέλος να είναι σε θέση να απαντήσουν τις ερωτήσεις των πολιτών

Ανάλυση Υποθέσεων

Συσχετίσεις

		Εσωτερικό μάρκετινγκ	Εργασιακή ικανοποίηση	Ποιότητα υπηρεσιών	Κίνητρα
Εσωτερικό μάρκετινγκ	Pearson Correlation	1	,682**	,104	,292**
	Sig. (2-tailed)		,000	,303	,003
	N	100	100	100	100
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	,682**	1	,204*	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000		,042	,000
	N	100	100	100	100
Ποιότητα υπηρεσιών	Pearson Correlation	,104	,204*	1	,332**

	Sig. (2-tailed)	,303	,042		,001
	N	100	100	100	100
Κίνητρα	Pearson				
	Correlation	,292**	,421**	,332**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

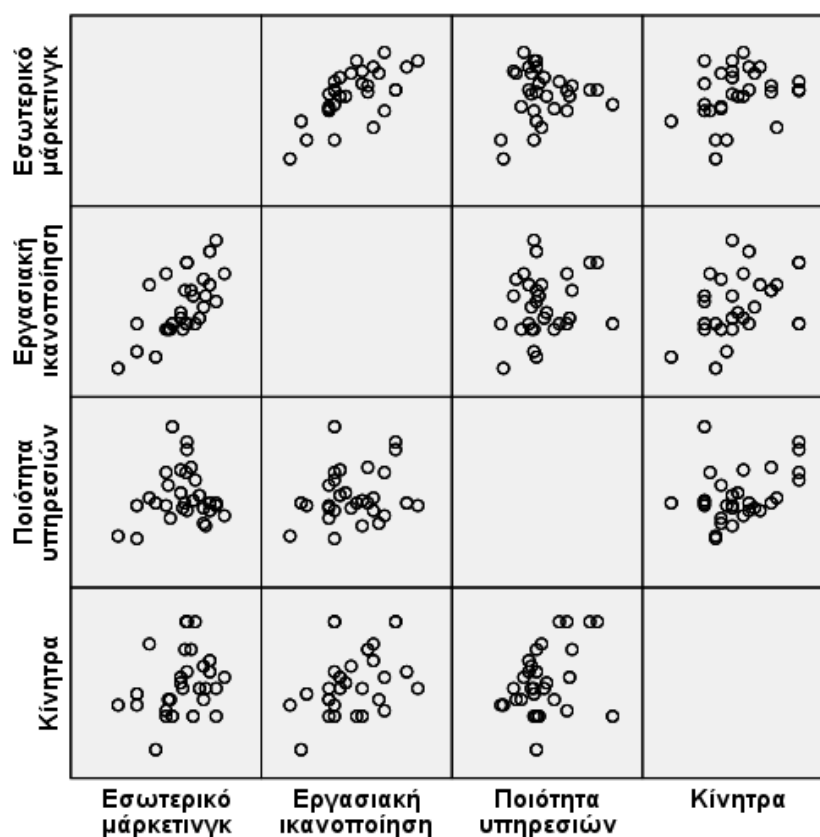
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα 8 για την υπόθεση υπόθεση H1: «Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση» βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ με την εργασιακή ικανοποίηση ($r=0.682$, $p<0.01$). Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ με τα κίνητρα ($r=0.292$, $p<0.01$).

Για την υπόθεση H2: «Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών» βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με την ποιότητα υπηρεσιών ($r=0.204$, $p<0.05$). Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με τα κίνητρα ($r=0.421$, $p<0.01$).

Τέλος για την υπόθεση H3: «Η ύπαρξη κινήτρων επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα» βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών με τα κίνητρα ($r=0.332$, $p<0.01$).

Διαγράμμα διασποράς (μέγεθος και φύση της συσχέτισης)



Πίνακας θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων

Υπόθεση	Επιβεβαίωση – Απόρριψη	Έρευνα
H1: Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
H2: Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
H3: Η ύπαρξη κινήτρων επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα
H4: Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	Επιβεβαίωση	Ποσοτική έρευνα

Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε οι εργαζόμενοι στον δήμο να αξιολογούν σε σχετικά χαμηλό επίπεδο το εσωτερικό μάρκετινγκ και τα κίνητρα των εργαζομένων, σε μέτριο επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση και σε ικανοποιητικό επίπεδο την ποιότητα υπηρεσιών. Ακόμα η ποιότητα υπηρεσιών αξιολογήθηκε από τους πολίτες σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Από την επαγωγική στατιστική βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ με την εργασιακή ικανοποίηση και με τα κίνητρα. Ακόμα βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με την ποιότητα υπηρεσιών και με τα κίνητρα. Επιπλέον βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών με τα κίνητρα. Με βάση τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις να αποδεχτούμε την μηδενική υπόθεση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης. Ανάλογο συμπέρασμα ισχύει για την δεύτερη και την τρίτη ερευνητική υπόθεση. Επιπλέον μπορούμε να υποθέσουμε ότι επειδή οι υπηρεσίες αξιολογήθηκαν ικανοποιητικά από τους πολίτες ότι αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην συμπεριφορά των υπαλλήλων προς αυτούς. Επομένως όσο καλύτερη είναι η συμπεριφορά των υπαλλήλων αυτό βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έρχονται σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία. Οι εργαζόμενοι του Δήμου παρουσιάζονται να παρακινούνται περισσότερο από ενδογενείς παράγοντες. Το εσωτερικό σθένος παρακινεί τους εργαζομένους να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη, αξιοποιώντας πλήρως τη χρήση των ικανοτήτων και των προσόντων τους

Η υπόθεση H1: «Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση», επιβεβαιώθηκε με την παρούσα έρευνα, κάτι το οποίο είναι σύμφωνο με τα ευρήματα των ερευνών σε δημόσια νοσοκομεία Βορείου Ελλάδος των Πιορουλος και Priporas (2011) και του Ting (2011) σε δημοτικά σχολεία της Ταϊβάν. Οι Shiou και Yu (2010), Hwang και Chi (2005), καταλήγουν επίσης συμπέρασμα ότι μεταξύ EM και εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας ταυτίζεται με τη θεωρία που αναπτύσσεται στη βιβλιογραφία ότι το EM σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Την υπόθεση H2: «Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών» την αποδεχόμαστε, γεγονός που σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν επιπλέον σημαντικό παράγοντα για την ποιότητα των υπηρεσιών, κάτι το οποίο συνάδει με τα αποτελέσματα των Malhotra και Mukherjee (2004), Tzeng et al. (2002), Yoon et al. (2001). Η βιβλιογραφία και η σχετική θεωρία ταυτίζεται με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Μία επιπλέον έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Omagor, Nsamba και Basalirwa (2012) σε αεροπορική εταιρία, ταυτίζεται επίσης με τα παρόντα αποτελέσματα ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ Εσωτερικού Μάρκετινγκ και ποιότητας υπηρεσιών. Τέλος μία άλλη έρευνα σε 342 εργαζόμενους τεσσάρων τηλεφωνικών κέντρων σε μια τράπεζα λιανικής στο Ηνωμένο Βασίλειο, που πραγματοποιήθηκε από τους Malhotra και Mukherjee (2004) έδειξε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του επιπέδου της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες. Υποστηρίζεται ότι και η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών και ότι είναι δύσκολο για τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους να παρέχουν τα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών.

Η υπόθεση H3: «Η ύπαρξη κινήτρων επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα» επιβεβαιώνεται μέσα από την έρευνα και ταυτίζεται με τη βιβλιογραφία. *«Η προσέλκυση, διατήρηση και τα κίνητρα του προσωπικού υψηλής ποιότητας είναι ιδιαίτερα κρίσιμα ζητήματα σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα της υπηρεσίας είναι ο μόνος πραγματικός παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιστών»* (Rafiq και Ahmed, 2000). Κίνητρα θεωρούνται η θέση του ατόμου και οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή το εργασιακό κλίμα, η αναγνώριση των υπηρεσιών του εργαζόμενου που αποτελούν βασικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας και της γενικότερης ανάπτυξης των οργανισμών. (Φαναριώτης, Π., 1996, σ. 263-277, 173).

Η υπόθεση H4: «Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζει θετικά τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες» επιβεβαιώνεται μέσα από τις απαντήσεις των πολιτών και δεχόμαστε τη σχετική θεωρία. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων και των μονάδων ικανοποίησης του πελάτη σε επίπεδο επιχείρησης σχετίζονται θετικά (Harter et al.) και (Schneider et al., 1998). Πρέπει όμως να

σημειωθεί ότι λίγες μελέτες έχουν εξετάσει ρητά τον πελάτη σχετικά με τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Μαρκετινγκ όπως η ποιότητα των υπηρεσιών (Bell και Menguc 2002; Bell, Menguc και Stefani 2004). Η πλειοψηφία των ερευνών έχει εστιάσει σε αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένων.

Έπειτα από την εξέταση και των τεσσάρων υποθέσεων και παρατηρώντας τα αποτελέσματα από τις συσχετίσεις συμπεραίνουμε ότι αποδεχόμαστε τη θεωρία που αναλύσαμε στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας αναφορικά με τις έννοιες του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, της εργασιακής ικανοποίησης, των κινήτρων, της ποιότητας υπηρεσιών και τις μεταξύ τους συσχετίσεις.

Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας έγινε προσπάθεια αντικειμενικής και όσο το δυνατόν καλύτερης άντλησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου. Η παρούσα έρευνα δεν στερείται περιορισμών, παρά τις προσπάθειες που κατεβλήθησαν σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Προβληματισμό για την αξιοπιστία των απαντήσεων προκάλεσε ο μικρός αριθμός των εργαζομένων (147 μόνιμοι και αορίστου χρόνου και άλλοι 77 εποχικοί με συμβάσεις και δικαστικές αποφάσεις). Ίσως, ο κυριότερος περιορισμός της έρευνας ήταν το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων (η πλειοψηφία είναι υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και οι υπάλληλοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και Τεχνολογικής αποτελούν τη μειοψηφία). Επιπλέον οι περισσότεροι εκ των εργαζομένων είναι απλοί υπάλληλοι- κυρίως εργάτες- που δεν έχουν συνηθίσει και δεν εμπιστεύονται τέτοιες διαδικασίες καθώς φοβούνται μήπως η κίνηση αυτή προήλθε από τη πλευρά της Διοίκησης και τα αποτελέσματα κοινοποιηθούν σε αυτή. Ωστόσο υπήρχε μεγάλη και ταχύτατη ανταπόκριση στην απάντηση των ερωτηματολογίων από την πλευρά των εργαζομένων. Οι πολίτες δείξαν την ίδια προθυμία.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο Δήμος Μεταμόρφωσης είναι ένας πολύ μικρός Δήμος από πλευράς δυναμικής υπαλλήλων οπότε σε καμιά περίπτωση το αποτέλεσμα δε μπορεί να γενικευτεί διότι το δείγμα είναι περιορισμένο γεγονός που είναι πολύ σημαντικό.

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε στα αποτελέσματα των απαντήσεων εργαζομένων και πολιτών ενός συγκεκριμένου ΟΤΑ και επομένως δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα για το σύνολο των ΟΤΑ που υπάρχουν στη χώρα μας πόσο μάλλον στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

Η παρούσα μελέτη δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων θεωριών καθώς η συλλογή ποσοτικών δεδομένων υστερεί σε σχέση με τα ποιοτικά δεδομένα και το δείγμα είναι μικρό.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι ο Δήμος Μεταμόρφωσης αποτελεί ένα μικρό Δήμο που στα μάτια των πολιτών είναι σαν ένα χωριό- κοινότητα. Οι πολίτες που εξυπηρετούνται έχουν αναπτύξει πιο στενές σχέσεις με τους υπαλλήλους- κυρίως αυτούς της Υπηρεσία Καθαριότητας αλλά και αυτούς των Οικονομικών Υπηρεσιών και των ΚΕΠ. Λόγω μεγέθους και κοινωνικής τριβής της τοπικής κοινωνίας με τους υπαλλήλους και παρά τη διαβεβαίωση περί ανωνυμίας του ερωτηματολογίου ίσως δεν θέλησαν οι πολίτες να δημιουργήσουν πρόβλημα σε αυτούς που τους εξυπηρετούν και η εμπειρία τους από την εξυπηρέτηση καταγράφηκε ως θετική. *Επιπλέον σε επίπεδο δημόσιων οργανισμών η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών είναι πιο δύσκολη από τη διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών μιας εταιρείας, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως ένας δήμος είναι πιο δυσλειτουργικοί σε αυτό το τομέα* (Thomas, 1978).

Είναι όμως σημαντικό το γεγονός ότι εξετάστηκε το πως αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές της υπηρεσία- οι πολίτες, την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου συγκριτικά με τις απόψεις των εργαζομένων με την ποιότητα των υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό καθιστά τις απαντήσεις των πολιτών αρκετά αξιόπιστες αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Πρακτική εφαρμογή ευρημάτων-αποτελεσμάτων έρευνας

Η αξιολόγηση της παρούσας έρευνας κρίνεται από τη δυνατότητα που υπάρχει να εφαρμοστούν στην πράξη τα ευρήματά της.

Φιλοδοξία είναι να βοηθηθούν όσοι βρίσκονται στην κεφαλή των Ο.Τ.Α αλλά και τα στελέχη του Οργανισμού στη χάραξη στρατηγικής προσανατολισμένης στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών – εργαζομένων- αλλά και των εξωτερικών – πολιτών.

Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών καθώς η ευχαρίστηση μετακυλιέται στον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών, τον πολίτη. Επιπλέον η παρακίνηση μέσω των κινήτρων που θα δωθούν από τη Διοίκηση στους εργαζόμενους και θα φτάσει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο επαφής, θα βοηθήσει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί σημαντικό μοχλό έναρξης για περαιτέρω αναλύσεις στο Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στους Δήμους, οι οποίες θα δώσουν παραπάνω στοιχεία για τις αντιλαμβανόμενες υπηρεσίες που παρέχουν αυτά στους πολίτες και θα βοηθήσουν τις διοικήσεις να εντοπίσουν αδυναμίες και να εφαρμόσουν βελτιώσεις. Θεωρούμε ότι με την εργασία αυτή φωτίσαμε ένα παραμελημένο κομμάτι της επιστήμης του μάρκετινγκ και αναδείξαμε τον τρόπο υλοποίησής του στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει.

Αναφορικά με την πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους άξονες που μελετήθηκαν για τις αναπτυξιακές δραστηριότητες του Δήμου βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σε γενικές γραμμές μέτρια. Προκειμένου να βελτιωθεί η κατάσταση από την πλευρά του Δήμου και να επιτύχει τους στόχους του κρίνεται απαραίτητο να βελτιωθεί η ποιότητα υπηρεσιών, να βελτιωθούν επιπλέον οι υπάρχουσες δραστηριότητες και υπηρεσίες με κάποιες παρεμβάσεις που θα κάνει ο οργανισμός, όπως σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα σε συνδιασμό με χορηγήσεις κρατικών κονδυλίων.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας γίνεται σαφές ότι ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης επιβάλλεται να αλλάξει τις μεθόδους διοίκησής του και να εφαρμόζει τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ, αφού και αυτός παρέχει υπηρεσίες σε «πελάτες». Η διοίκηση του δήμου επιβάλλεται να δημιουργήσει το όραμα και την ατμόσφαιρα που θα επιθυμούσε να δει να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του δήμου και να διαθέτει δέσμευση και προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση του Δημότη. Η ισχυρή ιεραρχία και η αυστηρή εμμονή στις διαδικασίες, χαρακτηριστικό των Δημοσίων Οργανισμών, πρέπει να εκλείψουν. Σημαντικό είναι να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και να επενδυθούν κεφάλαια στην επιμόρφωση του προσωπικού. Μόνο έτσι θα λάβει πιο ουσιαστικό νόημα η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Κλείνουμε λέγοντας ότι όπως υποστηρίζεται και από τους Caruana και Calleya (1998), «η διοίκηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών πρέπει να

ξεφύγειαπό τον «κύκλο της αποτυχίας», που βασίζεται στην ανοχή της διοίκησης στη δυσανεμία των εργαζομένων που συμμετέχουν σε καταστάσεις υψηλής επαφής με τους πελάτες, με αποτέλεσμα τα υψηλά επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων που με τη σειρά τους οδηγούν σε επιδείνωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τελικά στην παρακμή της επιχείρησης. Είναι καθήκον των στελεχών και του προσωπικού υποστήριξης, η βοήθεια και η στήριξη του προσωπικού στην αποστολή τους»

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι προαναφερθέντες περιορισμοί της παρούσας έρευνας αποτελούν οδηγό για μελλοντικές έρευνες.

Κρίνεται απαραίτητη η τακτική και σταδιακή επανάληψη της έρευνας, λόγω του ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών- εργαζόμενων και πολιτών- μεταβάλλονται συνεχώς.

Επιπλέον προτείνεται η πραγματοποίηση της έρευνας και σε άλλους Ο.Τ.Α καθώς και σε άλλες υπηρεσίες του Δημοσίου.

Ίσως σε μια μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί και μία ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πολίτες λόγω του ότι οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες τους δε μπορούν να αποτυπωθούν πλήρως σε ένα ερωτηματολόγιο.

Επιπλέον θα ήταν χρήσιμο εάν σε μελλοντική έρευνα ελέγχαμε κατά πόσο οι απόψεις των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (την ηλικία , το μορφωτικό επίπεδο) τα χρόνια προϋπηρεσίας και τη θέση τους στον Οργανισμό κάτι το οποίο δεν έγινε στην παρούσα έρευνα αφενός γιατί η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και θεωρήσαμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου των εργαζομένων και αφετέρου λόγω χρόνου δεν καταφέραμε να εμβαθύνουμε στην ανάλυση.

Κλείνοντας την παρούσα εργασία καταλήγουμε ότι θα ήταν ωφέλιμο αν τελικά ο κάθε Οργανισμός που έχει ως απώτερο σκοπό του την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη και κατά συνέπεια την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, εμβαθύνει και στοχεύσει πρώτα στην ικανοποίηση και τη δέσμευση των εσωτερικών πελατών του μέσω της εφαρμογής προγράμματος Εσωτερικού

Μάρκετινγκ. Είναι καθήκον της Διοίκησης, η βοήθεια και η στήριξη του προσωπικού στην αποστολή τους να ευχαριστήσουν τον τελικό πελάτη μιας και τα θετικά αποτελέσματα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, αφορούν τόσο τους εργαζόμενους και την επιχείρηση όσο και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρέπει να σταματήσουν να λειτουργούν λειτουργούν με τη νοοτροπία που δεν δέχεται ή δεν επιτρέπει την εφαρμογή των προοδευτικών μεθόδων που είναι αναγκαίες σε ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ, μια νοοτροπία που εκπηγάει από τις δυσκίνητες δομές που επικρατούν γενικά στον Δημόσιο Τομέα και έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία εξυπηρέτησης του πολίτη. Η ανάπτυξη εσωτερικού μάρκετινγκ στους Δημοσίους Οργανισμούς, που θα επικεντρώνεται στην απόκτηση και διατήρηση αφοσιωμένων εργαζομένων με προσανατολισμό στους πελάτες. (έρευνα των Michael T. Ewing, Albert Caruana, 1999 σε δημόσιες υπηρεσίες) ίσως τους οδηγήσει σε συγκρίσιμη θέση με τον Ιδιωτικό Τομέα.

Προσάρτημα- Παράρτημα

- ✓ **A. Ερωτηματολόγιο για εργαζόμενους**
- ✓ **B. Ερωτηματολόγιο για πολίτες**
- ✓ **Γ. Πίνακας θεματοποίησης**

A. ΕΡΕΥΝΑ –ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών « Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων με εξειδίκευση σε διαχείριση ανθρώπινων πόρων»

Παρακαλώ σημειώστε με X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει
Τα παρακάτω στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς
λόγους

Στο εργασιακό μου περιβάλλον:

1) Βαθμός ύπαρξης εσωτερικού Μάρκετινγκ

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Αρκετά	Ούτε συμφωνώ , Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1.1 Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.2 Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμού στους εργαζόμενους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.3 Ο Οργανισμός ετοιμάζει τους εργαζόμενους ώστε να λειτουργούν σωστά	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.4 Ο Οργανισμός βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.5 Η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

εργαζόμενων είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό					
1.6 Μαθαίνουν με τους εργαζόμενους “γιατί πρέπει να κάνουν κάτι” και όχι μόνο “πώς να κάνουν κάτι”	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.7 Στον οργανισμό μας και εκπαιδεύουμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.8 Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί συμμετοχικά	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.9 Μετράμε και ανταμείβουμε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.10 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.11 Ο οργανισμός διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.12 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.13 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.14 Ο οργανισμός μας έχει την ευελιξία να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.15 Ο οργανισμός μας δίνει σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.16 Ο οργανισμός μας μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην **ικανοποίηση των εργαζομένων** από την εργασία τους:

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Αρκετά	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
2.1 Απολαμβάνω πραγματικά τη δουλειά μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.2 Μου αρέσει η δουλειά μου καλύτερα από τον καθένα	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.3 Σπάνια βαριέμαι τη δουλειά μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.4 Δεν σκέφτομαι να αλλάξω το είδος της εργασίας μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.5 Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.6 Νιώθω πολύ ικανοποιημένος με τη δουλειά μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στην **ποιότητα υπηρεσίας του Δήμου** στον οπο ίο εργάζεστε

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Αρκετά	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
3.1 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.2 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.3 Οι εργαζόμενοι διατηρούν τις εγκαταστάσεις καθαρές	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.4 Παρέχονται άψογες υπηρεσίες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.5 Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στους πολίτες όσον αφορά τον χρόνο εξυπηρέτησης	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

3.6 Οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο για να βοηθήσουν τους πολίτες να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύψουν	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.7 Οι εργαζόμενοι κάνουν το σωστό από την πρώτη στιγμή	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.8 Οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες στην ώρα τους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.9 Οι εργαζόμενοι τηρούν αρχεία, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.10 Οι εργαζόμενοι ενημερώνουν τους πολίτες για το περιεχόμενο των υπηρεσιών που τους παρέχονται	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.11 Οι εργαζόμενοι βοηθάνε τους πολίτες αμέσως	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.12 Το προσωπικό είναι ιδιαίτερα πρόθυμο να εξυπηρετήσει τους πολίτες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.13 Ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων δεν λειτουργεί σε βάρος της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.14 Οι συμπεριφορές των εργαζομένων χτίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, όσον αφορά στις υπηρεσίες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.15 Οι	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

εργαζόμενοι είναι ευγενικοί με τους πολίτες					
3. 16 Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. 17 Δίνεται η κατάλληλη προσοχή στους πολίτες, σε ατομικό επίπεδο	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.18 Οι ώρες εξυπηρέτησης είναι κατάλληλες, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3 19 Οι εργαζόμενοι παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες σε διαφορετικούς πολίτες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
320 Η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι η πρώτη προτεραιότητα για τους εργαζόμενους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.21. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι διαφορετικοί πολίτες έχουν διαφορετικές ανάγκες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Κυκλώστε ένα αριθμό (1-5) στον οποίο η καθεμιά από παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας.

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Αρκετά	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
4.1 Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

δουλειά που προσφέρω					
4.2 Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.3 Ο προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην δουλειά του	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.4 Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.5 Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.6 Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

4.7 Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.8 Ο προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.9 Τα προνόμια που λαμβάνω από την εργασία μου είναι το ίδιο καλά με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.10 Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.11 Οι	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

πιθανότητες για να ανταμειφτεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες					
4.12 Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Β) Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-29
 30-40
 41-50
 Άνω των 50

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
 Απόφοιτος Λυκείου
 ΤΕΙ
 ΑΕΙ
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

4. Ιδιότητα Εργαζομένου

- Διοικητικό Στέλεχος
 Υπάλληλος
 Υπάλληλος Γενικών Καθηκόντων

5. Υπηρεσία Εργασίας: Διεύθυνση.....

6. Φορέας Εργασίας.....

Β.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΟΛΙΤΕΣ

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ Αρκετά	Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1.1 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.2 Ο δήμος διαθέτει σύγχρονο κτίριο	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.3 Οι εργαζόμενοι διατηρούν τις εγκαταστάσεις καθαρές	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.4 Παρέχονται άψογες υπηρεσίες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.5 Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στους πολίτες όσον αφορά τον χρόνο εξυπηρέτησης	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.6 Οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο για να βοηθήσουν τους πολίτες να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύπτουν	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.7 Οι εργαζόμενοι κάνουν το σωστό από την πρώτη στιγμή	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.8 Οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες στην ώρα	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

τους					
1.9 Οι εργαζόμενοι τηρούν αρχεία, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.10 Οι εργαζόμενοι ενημερώνουν τους πολίτες για το περιεχόμενο των υπηρεσιών που τους παρέχονται	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.11 Οι εργαζόμενοι βοηθάνε τους πολίτες αμέσως	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.12 Το προσωπικό είναι ιδιαίτερα πρόθυμο να εξυπηρετήσει τους πολίτες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.13 Ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων δεν λειτουργεί σε βάρος της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.14 Οι συμπεριφορές των εργαζομένων χτίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, όσον αφορά στις υπηρεσίες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.15 Οι	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

εργαζόμενοι είναι ευγενικοί με τους πολίτες					
1.16 Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.17 Δίνεται η κατάλληλη προσοχή στους πολίτες, σε ατομικό επίπεδο	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.18 Οι ώρες εξυπηρέτησης είναι κατάλληλες, σύμφωνα με τις ανάγκες των διαφόρων πολιτών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.19 Οι εργαζόμενοι παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες σε διαφορετικούς πολίτες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.20 Η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι η πρώτη προτεραιότητα για τους εργαζόμενους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1.21. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι διαφορετικοί	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

πολίτες έχουν διαφορετικές ανάγκες					
--	--	--	--	--	--

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18 έως 25
 26-35
 36-50
 51 και άνω

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Γυμνάσιο-Λύκειο
 Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)
 ΑΕΙ-ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

4. Επάγγελμα

- Άνεργος/η
 Ιδιωτικός/η υπάλληλος
 Δημόσιος υπάλληλος
 Ελεύθερος επαγγελματίας

➤ Πίνακας θεματοποίησης

Ερευνητικοί στόχοι	Ερευνητικές Υποθέσεις	Επιβεβαίωση/Απόρριψη υπόθεσης
1.Μελέτη της παρακίνησης της διοίκησης προσωπικού και κατά πόσο αυτή συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση	H1,0: Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ <u>δε σχετίζεται</u> με την εργασιακή ικανοποίηση H1: Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ <u>σχετίζεται θετικά</u> με την εργασιακή ικανοποίηση Ερωτήσεις ερωτηματολογίου εργαζομένων (1.1-1.16)	Απορρίπτεται η H1,0 Επιβεβαιώνεται η H1
	H3,0 Η ύπαρξη κινήτρων <u>δεν επηρεάζει</u> το εργασιακό κλίμα H3: Η ύπαρξη κινήτρων <u>επηρεάζει θετικά</u> το εργασιακό κλίμα Ερωτήσεις ερωτηματολογίου εργαζομένων (4.1-4.12)	Απορρίπτεται η H3,0 Επιβεβαιώνεται η H3
2.Να μελετηθεί αν το ποσοστό ικανοποίησης των υπαλλήλων συμμετέχει στη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη	H2,0: : Η εργασιακή ικανοποίηση <u>σχετίζεται θετικά</u> με τη ποιότητα των υπηρεσιών H2: Η εργασιακή ικανοποίηση <u>σχετίζεται αρνητικά</u> με τη ποιότητα των υπηρεσιών Ερωτήσεις ερωτηματολογίου εργαζομένων (2.1 έως 2.6 3.1 έως 3.21)	Επιβεβαιώνεται η H2,0 Απορρίπτεται η H2
3.Να μελετηθεί κατά πόσο η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις απόψεις των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες	H4,0: Η συμπεριφορά των εργαζομένων <u>δεν επηρεάζει</u> τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες H4: Η συμπεριφορά των εργαζομένων <u>επηρεάζει θετικά</u> τη γνώμη των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες Ερωτήσεις ερωτηματολογίου πολιτών 1.1 έως 1.21	Απορρίπτεται η H4,0 Επιβεβαιώνεται η H4

Βιβλιογραφία

- Ahmed, S. (2014). *Cultural politics of emotion*. Edinburgh University Press.
- Allan, B. R., Pitis, O., Yee, L. S., Bass, J. R., & Weinstock, C. G. (2013). *U.S. Patent No. 8,396,738*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Annuar, A., Alexander, D. M., Gandhi, P., Lansbury, G. B., Asmus, D., Ballantyne, D. R., ... & Brightman, M. (2017). A new Compton-thick AGN in our cosmic backyard: unveiling the buried nucleus in NGC 1448 with NuSTAR. *The Astrophysical Journal*, 836(2), 165.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). *Marketing: an introduction*. Pearson Education.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Berry and Parasuraman, (1991). P. 151 Marketing of services – competing through quality, Macmillan, New York, NY
- Berry, L.L (1981) The employee as customer, Journal of retail banking, Vol.3 No 1, March, pp. 33-9
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
- Cronbach, 1951
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 247-271). Springer Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds.). (2013). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media.
- Freitas, W.R.D.S., Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A., 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), pp.226-234.
- Gordon, R., Gordon, R., Zainuddin, N., Zainuddin, N., Magee, C., & Magee, C. (2016). Unlocking the potential of branding in social marketing services: utilising brand personality and brand personality appeal. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 48-62.
- Gummesson E. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture: The Case of Ericsson Quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
- Haider, M. H., & Akbar, A. (2017). Internal Marketing and Employee's Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Bulletin of Education and Research*, 39(1).
- Hair Jr, J. F., & Lukas, B. (2014). *Marketing research* (Vol. 2). McGraw-Hill Education Australia.
- Hansen, J.R. & Mols, N.P., (2011), Internal or External Production and Satisfaction with the Chosen Sourcing in Danish Municipalities : Different Theoretical Explanations, *Local Government Studies*, 37(6), pp.621-646.
- Harrison, F. A., Craig, W. W., Christensen, F. E., Hailey, C. J., Zhang, W. W., Boggs, S. E., ... & Grefenstette, B. W. (2013). The nuclear spectroscopic telescope array (NuSTAR) high-energy X-ray mission. *The Astrophysical Journal*, 770(2), 103.
- Harter, J., Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies (Chapter 9, pp. 205-224

- Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
- Javadein S.R.S., Rayej H., Estiri M. and Chorbani H. (2011). The role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages, *Trends in Applied Sciences Research*, 6(4), 364-374.
- Lings N.I. and Greenley G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305
- Lovelock, C.H (1983), Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol 47 No.3, Summer, 9-20
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Malhotra N. and Mukherjee A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Mudie P. (2003). Internal customer: by design or by default, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261-1276
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Russell-Bennett, R., Wood, M., & Previte, J. (2013). Fresh ideas: services thinking for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 3(3), 223-238.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Upper Saddle River.

- Silk, A. J., & King III, C. (2013). How concentrated is the us advertising and marketing services industry? myth versus reality. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 34(1), 166-193.
- Schneider et al., 1998, Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model , in [Journal of Applied Psychology](#) 83(2):150-63 · May 1998
- Teeroovengadam, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), pp.244-258.
- Toh, S.M., Morgeson, F.P. and Campion, M.A. 2008), ‘Human resource configurations: investigating rganizational fit with he context’, *American Psychological Association*, Vol. 93 No. 4, pp. 864-82.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14(1), 152.
- Varey, 1995, p.42
- Yi, Z., Lodge, D., & McCausland, S. (2013). Australian academic librarians' perceptions of marketing services and resources. *Library Management*, 34(8/9), 585-602.

Ξενόγλωσση Αρθρογραφία

- “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research” A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry *Journal of Marketing* Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), pp. 41-50
- "An analysis of citizen satisfaction with public service delivery in the Sedibeng district municipality of South Africa", *International Journal of Social Economics*, Vol. 39 Issue: 3, pp.182-199, doi: 10.1108/03068291211199350

- "An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Issue: 1, pp. 1729, <https://doi.org/10.1108/09513559910262652> Michael T. Ewing, Albert Caruana, (1999)
- Bell και Menguc 2002, The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality, *JOURNAL OF RETAILING*, Vol. 78, No. 2, 08.2002, p. 131-146.
- Berry, L.L (1981) The employee as customer, *Journal of retail banking*, Vol.3 No 1, March, pp. 33-9
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 69-82
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991), "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes", *Journal of Marketing*, Vol. 55 No. 1, pp. 1-9
- Boyne, G.A. (2003), "What is public service improvement?", *Public Administration*, Vol. 81 No. 2, pp. 211-228
- Caruana Albert, Calleya Peter, (1998) The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 Issue: 3, pp.108-116, <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Chatzoglou P., Chatzoudes D., Vraimaki, E. Diamantidis A., (2013) "Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 Issue: 6, pp.583-605, doi: 10.1108/IJPPM-12-2012-0140
- Chi-Kuang, C., Chang-His, Y., Shioh-Juan, Y. and Hsiu-Chen, C. (2004), "A customer-oriented service-enhancement system for the public sector", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 5, pp. 414-425
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
- Eakin, H., Eriksen, S., Eikeland, P.-O. and Oyen, C. (2011), "Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway", *Environmental Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 338-351.

- "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Issue: 9, pp.1177-1186, doi:10.1108/03090560310498813
- MacCarthaigh, M., Roness, P.G. and Sarapuu, K. (2012), "Mapping public sector organizations: an agenda for future research", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35 No. 12, pp. 844-851.
- Markovits, Y., Davis, A. J. & Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77 – 99
- Menguc και Stefani 2004, When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, March 2004, Volume 32, [Issue 2](#), pp 112–126
- Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, (2000) "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Issue: 6, pp.449-462, doi: 10.1108/08876040010347589
- Murray, J.G. (1979), "The importance of internal marketing", *Bankers Magazine*, July/ August, pp. 38-40
- Rafiq M. and Ahmed P.K. (2000). A meta-model of internal marketing. In R.J. Varey and B.R.Lewis (eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, 2002, 192–220
- Rafiq M. and Ahmed P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-32.
- Reid, R.A (2003) "Applying the TOC TP: a case study in the service sector", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 5, pp.349-369, <https://doi.org/10.1108/09604520310495831>
- Thomas, D.R. (1978) "strategy is different in-service business" *Harvard Business Review*, Vol 56, (July- August), pp 158-165

Ελληνική βιβλιογραφία

- Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., (2010), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Φαναριώτης, Π., 1996, σ. 263-277, 173
- Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου , Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS

Ιστοσελίδες

- Δήμος Μεταμόρφωσης: Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Μεταμόρφωσης, 2015-2019) www.metamorfossi.gr

Έρευνες:

- Hwang I-S and Chi D-J (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee JobSatisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 22 (2), 285–93.
- Iliopoulos και Priporas (2011) The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece, *BMC Health Services Research*2011, <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- Malhotra και Mukherjee (2004), The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Issue: 3, pp.162-174, <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Michael T. Ewing, Albert Caruana, 1999, "An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Issue: 1, pp.17-29, <https://doi.org/10.1108/09513559910262652>
- Omagor, Charles; Nsamba, Owen Robert; and Basalirwa, Edith Mwebaza, (2012).Internal Marketing Practices, Job Satisfaction and

Service Quality in the Airline Service Industry: A Case Study of Entebbe Handling Services, Uganda"; by Eleventh Wuhan International Conference one - Business. Paper 2. <http://aisel.aisnet.org/whiceb2011/2>

- Shiou Y-M. and Yu T-W. (2010). Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance, *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Ting (2011) Ting S-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators, *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.
- Tzeng et al. (2002), The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(02\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(02)00027-5)
- Yoon et al. (2001), Effects of Professional Development on Teachers' Instruction: Results from a Three-year Longitudinal Study, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Summer 2002, Vol. 24, No. 2, pp. 81-112

Ερωτηματολόγια

- Agho A.O., Price J.L. and Mueller (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185-196.
- Money A.H. and Foreman S. (1996). The measurement of internal marketing: a confirmatory case study, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
- Parasuraman A., Zeithaml A. V. and Berry L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml A. V. and Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Spector E.P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.