ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία(Thesis):

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ INTERNAL MARKETING (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ –

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. (ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)

(ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ)

της

ΑΓΝΗΣ ΜΑΡΚΟΥ ΚΟΛΙΑ,

ΑΜ: ΜΣ 03/11

Επιβλέποντες καθηγητές: Μ.Βλαχοπούλου

Χ.Βασιλειάδης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Ιανουάριος 2013

Copyright 2013 by Agni Kolia
All rights reserved

Αφιερωμένο στους γιους μου Αστέριο και Μάρκο

και το σύζυγό μου Αθανάσιο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Abstract)

Στη σημερινή εποχή ο διεθνής ανταγωνισμός και οι ραγδαίες εξελίξεις δημιουργούν πιέσεις σε φορείς και οργανισμούς τόσο ιδιωτικούς όσο και δημόσιους που πρέπει να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ στους δημοσίους οργανισμούς εστιάζεται τόσο στην ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη όσο και στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί ο βαθμός , στον οποίο οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα ο Δήμος Θεσσαλονίκης ενέχει χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ, γεγονός που βοηθά τον οργανισμό να ικανοποιήσει καλύτερα τον εσωτερικό του πελάτη, να προσαρμοστεί στο περιβάλλον και να επιτευχθούν υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες-πελάτες, με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίησή τους.

Τα αποτελέσματά της μελέτης έδειξαν ότι ο Δήμος Θεσσαλονίκης δεν διαθέτει αρκετά χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ καθώς και ότι δεν αναπτύσσει καλά το προσωπικό του, ούτε εκτελεί σωστά δραστηριότητες που σχετίζονται με την ωφέλεια προσωπικού,την εκπαίδευση, τις υπηρεσίες προσωπικού, την αποζημίωση, την πρόσληψη,την υγιεινή και την ασφάλεια. Μάλιστα παρουσιάζεται διαφορά απόψεων ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο, καθώς οι εργαζόμενοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης βλέπουν τα θέματα πιο αισιόδοξα από τους εργαζόμενους δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης .

Τα συμπεράσματα δείχνουν χρήσιμα στοιχεία για μελλοντική εξέταση.

Keywords : *Εσωτερικό μάρκετινγκ, προσανατολισμός στο μάρκετινγκ, μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών, εσωτερικό μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα, ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη*

Copyright Statement

Copyright in text of this dissertation rests with author (by any process) either in full, or of extracts, may be made only in accordance with instructions given by the author.This page must form part of any such copies made. Futher copies (by any process) of copies made in accordance with such instructions may not be made without permission (in writing) of the author.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ……..……..……..iii

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ …….……..……. vi

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ……..…… vii

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προβληματισμός - Σκοπός της εργασίας……..……..……..……....1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες ……..….. 2

1.2 Προσανατολισμός στο μάρκετινγκ ……..…..…… 2

1.3 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ …….…….…..... 3

1.4 Η αλληλεπίδραση εξωτερικού-εσωτερικού μάρκετινγκ……..……..…… 6

1.5 Εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ ……..….. 7

1.6 Χαρακτηριστικά επιτυχούς εφαρμογής εσωτερικού μάρκετινγκ ……...… 10

1.7 Εσωτερικό μάρκετινγκ και ποιότητα……..... 14

1.8 Εσωτερικό μάρκετινγκ και ανθρώπινο δυναμικό ……..... 15

1.9 Το εσωτερικό μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα και στους δήμους ……..…...19

1.10 Οι εξελίξεις στο εσωτερικό μάρκετινγκ …….…….. 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης …….……..……..23

2.2 Ιστορική Ανασκόπηση Δήμου Θεσσαλονίκης.……..... 26

2.3 Λόγοι Πραγματοποίησης Μελέτης……..……..... 27

2.4 Μεθοδολογία…….…..…. 28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ)

3.1 Αποστολή και όραμα ……...…..……..... 29

3.2 Τα Όργανα του Δήμου ……..……...….... 30

3.3 Οργάνωση ……..……....…. 30

3.4 Παρουσίαση ανθρωπίνων πόρων …….….……..... 31

3.5 Υφιστάμενη κατάσταση εσωτερικού μάρκετινγκ…….……...……. 33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΥΠΟΘΕΣΗ –ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ……..……33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ …….…… 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ …….……..… 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ …….……. 43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ……. 43

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ (ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ) ……... 45

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με τον υφιστάμενο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας…….49

Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με το νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας…….…….. 50

Πίνακες αποτελεσμάτων ……51

Ερωτηματολόγιο έρευνας …….…….. .105

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Μέσοι όροι των ερωτήσεων ανά κατηγορία……51
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Συχνότητες και ποσοστά επί τοις εκατό ανά κατηγορία ……52
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Συσχέτιση μόρφωσης με την προσφορά οράματος……..54
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Συσχέτιση μόρφωσης με τη διάχυση οράματος……...…55
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Συσχέτιση μόρφωσης με την ετοιμασία των εργαζομένων…….....57
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Συσχέτιση μόρφωσης με τη γνώση ως επένδυση ……58
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Συσχέτιση μόρφωσης με τη γνώση ως συνέχεια …… 59
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συσχέτιση μόρφωσης με την αιτία μάθησης ……...61
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Συσχέτιση μόρφωσης με την εκπαίδευση-επιμόρφωση ……..... 62
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Συσχέτιση μόρφωσης με την συμμετοχή εργασία ……63
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανταμοιβή της αποτελεσματικότητας…..65
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Συσχέτιση μόρφωσης με την χρήση δεδομένων…….. 66
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Συσχέτιση μόρφωσης με την διάχυση ρόλου……... 68
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών….. 69
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Συσχέτιση μόρφωσης με την σωστή εκπαίδευση……..71
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Συσχέτιση μόρφωσης με την ευελιξία του οργανισμού……72
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Συσχέτιση μόρφωσης με την επικοινωνία με εργαζόμενους……..... 74
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Συσχέτιση μόρφωσης με την εσωτερική αποτελεσματικότητα…….75
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Συσχέτιση μόρφωσης με την συμμετοχή των εργαζόμενων ……77
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Συσχέτιση μόρφωσης με την ενδυνάμωση των εργαζομένων ……..78
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Συσχέτιση μόρφωσης με την ευελιξία προσωπικού …….79
ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανάπτυξη προσωπικού ……... 81
ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Συσχέτιση μόρφωσης με την παραγωγικότητα προσωπικού …….. 82
ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Συσχέτιση μόρφωσης με τις ποιοτικές υπηρεσίες …… 83
ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανάπτυξη των στελεχών ……..…….. 85
ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Συσχέτιση μόρφωσης με την διαδοχή στελεχών …….. 86
ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Συσχέτιση μόρφωσης με την στρατηγική μελέτη …… 87
ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Συσχέτιση μόρφωσης με την επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων … 89
ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Συσχέτιση μόρφωσης με την ωφέλεια προσωπικού …… 90
ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Συσχέτιση μόρφωσης με τις υπηρεσίες προσωπικού ……... 91
ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Συσχέτιση μόρφωσης με την αποζημίωση προσωπικού …….. 93
ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Συσχέτιση μόρφωσης με την πρόσληψη προσωπικού …… .94
ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Συσχέτιση μόρφωσης με την εκπαίδευση προσωπικού ……... 95
ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Συσχέτιση μόρφωσης με την υγιεινή και ασφάλεια ……. 97

ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα του βαθμού ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ ……. 98
ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ανάπτυξη του……..…… 103
ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού ως προς την καλή εκτέλεση των δραστηριοτήτων του …….106
ΠΙΝΑΚΑΣ 38: T-test …… 107

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ- ΣΧΗΜΑΤΩΝ

-Σχήμα 1 : Το μοντέλο εσωτερικού μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες, κατά Rafiq, M. & Ahmed,2000 …….… 5
-Σχήμα 2 : Η αλληλεξάρτηση εσωτερικού και εξωτερικού μάρκετινγκ κατά Flipo (1993)…… 6
-Σχήμα 3 : Μοντέλο του μάρκετινγκ υπηρεσιών κατά Hoyt and Beverlyn 1987 …..... 11
-Σχήμα 4 : Εννοιολογικό μοντέλο του μάρκετινγκ υπηρεσιών κατά Wasmer J., Bruner D., Gordon C II, 1993 (υιοθετώντας το μοντέλο των Hoyt and Beverlyn 1987) …….. 12
-Σχήμα 5 : Διαστάσεις ικανοποίησης πελάτη στην εσωτερική και εξωτερική αγορά (υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991)……... 16
-Σχήμα 6 : Η ικανοποίηση των πελατών και οι αντιλήψεις για την ποιότητα/υπηρεσίες στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991) ……...… 17
-Σχήμα 7 : Αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές (υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991) ……18
Σχήμα 8 : Εμπόδια στην χρήση της μέτρησης ικανοποίησης πελάτη και μάνατζμεντ κατά Piercy, 1995)……...19
-Σχήμα 9 : Διαφορές εφαρμογής μάρκετινγκ στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα κατά Stewart and Ranson (1988) ……..… 21
Σχήμα 10 : Σχέση Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης με Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης μετά το Πρόγραμμα Καλλικράτης……..……26
-Σχήμα 11 : Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με τον υφιστάμενο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας ……..49
-Σχήμα 12 : Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με το νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας ……...50

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ο προβληματισμός – Σκοπός της εργασίας

Στη σημερινή εποχή ο διεθνής ανταγωνισμός και οι ραγδαίες εξελίξεις δημιουργούν πιέσεις σε φορείς και οργανισμούς τόσο ιδιωτικούς όσο και δημόσιους που πρέπει να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η ευελιξία και η προσαρμογή ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την επιβίωση του που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των στελεχών του, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους τομείς που επηρεάζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ στους δημοσίους οργανισμούς εστιάζεται τόσο στην εξυπηρέτηση των πελατών-πολιτών και των λοιπών ενδιαφερομένων μελών όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, τους οποίους θεωρούν εξίσου σημαντικά ενδιαφερόμενα μέλη.

Το 2006 με το πρόγραμμα Καποδίστριας άλλαξαν τα όρια των Δήμων με συνενώσεις κάποιων μικρών Δήμων. Το 2011 με το πρόγραμμα Καλλικράτης, άλλαξαν ξανά τα όρια των Δήμων και δημιουργήθηκαν μεγαλύτεροι .

Σημαντικό παράγοντα της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας αποτελεί η Δημόσια Διοίκηση και σε τοπικό επίπεδο.Όμως τόσο η Δημόσια διοίκηση όσο και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς τόσο στην διάγνωση των αλλαγών του περιβάλλοντος όσο και στην υιοθέτηση αλλαγών σε όλους τους τομείς.

Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και το ενδιαφέρον της Δημόσιας Διοίκησης και των ΟΤΑ για την κατανόηση της σημαντικότητας του εσωτερικού μάρκετινγκ, ως εργαλείου επικοινωνίας εντός των οργανισμών, με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη και την τοπική και εθνική ανάπτυξη.Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μέτρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ στον Δήμο Θεσσαλονίκης.Η ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας προηγήθηκε των μετρήσεων, ώστε να μπορέσει να γίνει κατανοητή η εφαρμογή και χρησιμοποίησή του στους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα

των μετρήσεων αναμένεται να είναι αποθαρρυντικά, καθώς ο οργανισμός δεν παρουσιάζει χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Το Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες

Αρκετά νωρίς ερευνήθηκε και εφαρμόστηκε το μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών, με σκοπό την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πελάτες και την αύξηση της πιστότητας τους απέναντι στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις-οργανισμούς που τις παρείχαν. Με την εφαρμογή του Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες, ο κατεξοχήν σημαντικός παράγοντας φάνηκε να είναι ο άνθρωπος . Οι εργαζόμενοι στο τομέα των υπηρεσιών είναι εξαιρετικής σημασίας, καθώς το προϊόν που παρέχεται είναι κάτι άυλο (Lovelock, 1983). Τη δεκαετία του 1980 ο J.Carzon,(1987) πρώην CEO των Scandinavian Airlines υπογράμμισε τη σημαντικότητα της διαδραστικής διαδικασίας μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής και των εξωτερικών πελατών, που αναφέρθηκε ως η ‘’στιγμή της αλήθειας’’ του οργανισμού .

1.2 Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ

Πολλοί ερευνητές ήταν αυτοί που μίλησαν για στρατηγικές ‘’προσανατολισμένες στο μάρκετινγκ’’ και μάλιστα αρκετές ήταν οι αξιόλογες προσπάθειες που έγιναν, ώστε να οριστικοποιηθεί ο ορισμός του παραπάνω όρου με μετρήσιμα αποτελέσματα (Narver and Slater, 1990, Kohli and Jaworski, 1990, Deng and Dart, 1994). Μάλιστα κάποιες από αυτές τις προσπάθειες θα μπορούσαμε να πούμε ότι θεμελίωσαν τον ‘’προσανατολισμό στο εσωτερικό μάρκετινγκ’’. Μια από αυτές ήταν εκείνη που έγινε από τους Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J., (2003), χρησιμοποιώντας την παλαιότερη κλίμακα μέτρησης των Foreman, S. and Money, A. (1995), προκειμένου να κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζόμενων, σχετικά με το βαθμό προσανατολισμού της επιχείρησης στο εσωτερικό μάρκετινγκ. Οι μεταβλητές που μελετήθηκαν αφορούσαν 3 τομείς: Τον τομέα ‘’άνθρωπο’’, όπου μελετηθήκαν η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης. Τον τομέα ‘’κατάσταση’’, όπου μελετηθήκαν η τοποθεσία, ο χρόνος κατοχής και η λειτουργία . Τον τομέα ‘'άνθρωπο Χ κατάσταση’’, όπου μελετήθηκαν η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση, η ανάμειξη, η δέσμευση, η οργανωσιακή ικανοποίηση, η αξιολόγηση της τοπικής διοίκησης και των άμεσων προϊσταμένων και των συναδέλφων. Από τα αποτελέσματα προέκυψε, ως πιο σημαντικός παράγοντας, ο προσανατολισμός της τοπικής διοίκησης

και των άμεσα προϊσταμένων σε θέματα επικοινωνίας, κοινωνικοποίησης και ικανοποίησης στον χώρο εργασίας. Μάλιστα εξετάστηκε (Caruana, A. et al., 1998) η φύση, το μέγεθος και η επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων. Οι μετρήσεις έδειξαν ισχυρή δέσμευση εσωτερικού μάρκετινγκ και οργανωσιακής δέσμευσης. Η σχέση του εσωτερικού μάρκετινγκ γίνεται πιο σημαντική με την συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η συναισθηματική δέσμευση επικεντρώνεται στην αφοσίωση του εργαζόμενου και υπογραμμίζει την προσήλωσή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο βαθμός επιρροής του μάνατζμεντ του μάρκετινγκ και της έρευνας για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μελετήθηκε από τους Collins and Payne, (1991). Η επικέντρωση στη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων όλων των επιπέδων εντός του οργανισμού και οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έρευνες στην Ευρώπη έδειξαν (Brewster and Smith , 1990) ότι σε πολλούς οργανισμούς οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ακολουθούν την επιχειρησιακή στρατηγική, χωρίς να συμβάλλουν θετικά σε αυτή και χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στην λήψη σημαντικών αποφάσεων-κλειδιών. Προτεραιότητα των CEOs (Collins and Payne, 1991) θα πρέπει να είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, παρέχοντας όραμα στην οργάνωση και αναγνωρίζοντας την αξία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, ώστε να συμβάλλει στην επιχειρησιακή επιτυχία. Υιοθετώντας την προσέγγιση του μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρωθούν στις ανάγκες και τα θέλω των ομάδων των εσωτερικών πελατών. Η επένδυση στην προσέγγιση μάρκετινγκ είναι επένδυση στους ανθρώπους.

1.3 Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ

Αντικρουόμενες απόψεις και σύγχυση επικρατεί στην βιβλιογραφία σχετικά με το τι είναι εσωτερικό μάρκετινγκ (Ahmed and Rafiq, 1995). Το σίγουρο είναι ότι κατά Hogg and Carter, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι αναπόσπαστο κομμάτι του συνολικού προσανατολισμού του μάρκετινγκ , που αφορά ‘’τη χρήση τεχνικών του μάρκετινγκ εντός του οργανισμού για την δημιουργία και τη διάχυση των εταιρικών αξιών‘’ (Hogg and Carter, 2000).

Ο σημαντικότερος ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να εξασφαλίσει ευσυνείδητο και αφοσιωμένο στον πελάτη προσωπικό σε κάθε επίπεδο (George 1990, Grönross, 1981,George and Grönross 1989) . Μάλιστα οι παράγοντες που φάνηκε από την έρευνα να υποστηρίζουν τις μεθόδους της διοίκησης είναι η πολιτική προσωπικού, η εσωτερική εκπαίδευση και οι διαδικασίες σχεδιασμού. Ο Grönross το 1981 υποστήριξε ότι θα πρέπει να υπάρχει εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ σε στρατηγικό επίπεδο, ώστε να δημιουργηθεί ένα τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον που θα ενισχύει την ευσυνειδησία και την τακτική των πωλήσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η εφαρμογή αυτή θα πρέπει να ξεκινήσει από τους εργαζόμενους, για τους οποίους και θα πρέπει να δημιουργηθούν πρωτοβουλίες και προσπάθειες μάρκετινγκ στο προσωπικό, όπως πώληση υπηρεσιών, καμπάνιες και άλλα. Μάλιστα οι George (1990) και Grönross (1984) τόνισαν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μεγαλύτερο κίνητρο στον τομέα των υπηρεσιών και σε πελατοκεντρικές προσεγγίσεις, καθώς χρησιμοποιεί μια ενεργή και προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ προσέγγιση, με ποικιλία δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται στο εσωτερικό περιβάλλον σε πνεύμα συνεργασίας. Μέσα σε αυτό οι εργαζόμενοι νοούνται ως εσωτερικοί πελάτες και τα αντικείμενα εργασίας τους ως εσωτερικά προϊόντα.

Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να ελκύουν, να κινητοποιούν και να αναπτύσσουν τους εργαζόμενους, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Berry1981, Berry and Parasuraman 1991). Η θετική επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ φαίνεται από το γεγονός, ότι οι εργαζόμενοι καταβάλουν την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τα θέλω των εξωτερικών πελατών (Berry 1981, George 1990). Η ιδέα του εσωτερικού πελάτη (Gummesson, 1993) συνεισφέρει στην καλύτερη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Ο Kotler (1991) ορίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ ως επιτυχημένο τρόπο πρόσληψης, εκπαίδευσης και δημιουργίας κινήτρων στους εργαζόμενους ώστε οι τελευταίοι να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες.

Μια ευρύτερη έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ (Varey & Lewis, 1999) απαιτεί μια διαδικασία , μια προοπτική που αφορά την οργανωσιακή ανάπτυξη μέσω της μάθησης με ένα διαδραστικό σύστημα επικοινωνίας, εφαρμόζοντας τις αρχές του μάρκετινγκ σε όλο τον οργανισμό, ως κοινωνικό σύστημα, που λειτουργεί ως

‘’ελεύθερη αγορά’’. Η επικέντρωση σε αυτή την ευρύτερη έννοια παρέχει μεγάλο εύρος αποτελεσμάτων παρέχοντας οικονομικές και μη οικονομικές αξίες.

Για τις βελτιώσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ μίλησαν οι Rafiq, M. & Ahmed(2000). Τόνισαν την ύπαρξη πέντε κύριων στοιχείων στο εσωτερικό μάρκετινγκ:

(α) Την υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων

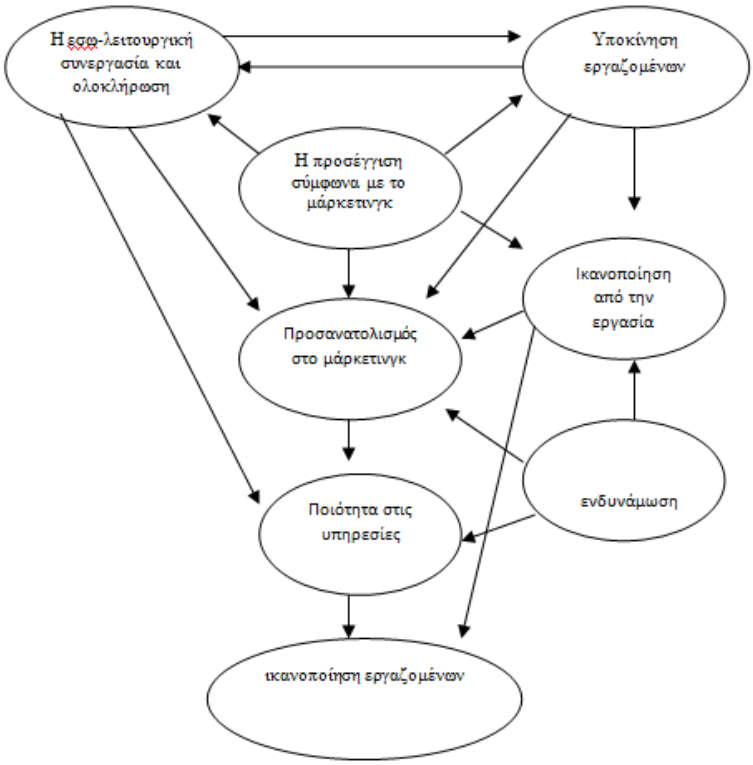
(β) Τον προσανατολισμό στον πελάτη και την ικανοποίηση στον πελάτη

(γ) Την εσω-λειτουργική συνεργασία και ολοκλήρωση

(δ) Την προσέγγιση σύμφωνα με το μάρκετινγκ

(ε) Την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών συνεργασίας και λειτουργίας.

Σχήμα 1 Το μοντέλο εσωτερικού μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες, κατά Rafiq, M. & Ahmed,2000



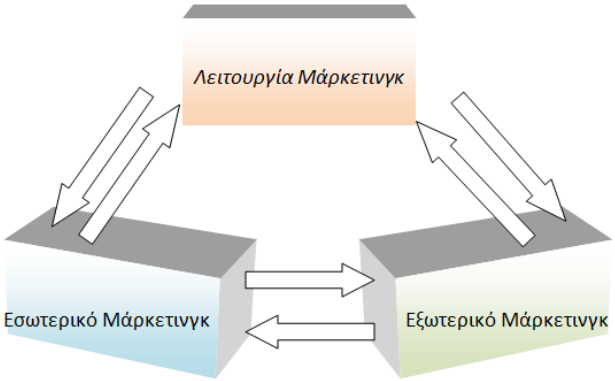
Κατά την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ (Rafiq, M. & Ahmed,2000) οι μάνατζερς πρέπει να βρουν τους απαραίτητους μηχανισμούς επικοινωνίας για τον κάθε οργανισμό και την κάθε εργασία. Η υποστήριξη από τους κατώτερους μάνατζερς είναι θεμελιώδης για την επιτυχία του εσωτερικού μάρκετινγκ , καθώς υποδεικνύει σε όλους τους εργαζόμενους την σημαντικότητα των πρωτοβουλιών του εσωτερικού μάρκετινγκ και τις δραστηριότητες εσω-λειτουργικής συνεργασίας.

1.4 Η αλληλεπίδραση εξωτερικού-εσωτερικού μάρκετινγκ

Ο Kotler αναφέρει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ. Δεν μπορεί κανείς να υπόσχεται τέλεια εξυπηρέτηση (Kotler, 2003) αν το προσωπικό δεν μπορεί να την προσφέρει. Μάλιστα από τον ίδιο αναφέρεται ο όρος ‘’ολοκληρωμένο μάρκετινγκ’’ ως αποτέλεσμα της συνεργασίας όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ εφαρμόζεται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο θα πρέπει οι διάφορες λειτουργίες του Μάρκετινγκ, όπως πωλήσεις, διαφήμιση, εξυπηρέτηση του πελάτη, διοίκηση προϊόντος, έρευνα αγοράς, να συντονίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε απώτερος σκοπός να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Στο δεύτερο επίπεδο η φιλοσοφία του μάρκετινγκ τείνει να υιοθετείται και από τα άλλα τμήματα, που συνεργάζονται και λειτουργούν, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι λοιπόν στο ολοκληρωμένο μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό μάρκετινγκ ,που προσανατολίζεται στους εκτός επιχείρησης ανθρώπους, να εφαρμόζει και το εσωτερικό μάρκετινγκ, ώστε να ενισχύει την ομαδική εργασία μεταξύ των τμημάτων.

Για την αλληλεξάρτηση του εσωτερικού και εξωτερικού μάρκετινγκ μίλησε και ο Flipo (1993). Κατά τον Flipo το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από το ότι αυτοί που εφαρμόζουν το μάρκετινγκ, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, ξοδεύουν όλο και περισσότερο χρόνο σε εσωτερικές δράσεις, από διαπραγματεύσεις με τη διοίκηση έως ολοκληρωμένες στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ, ώστε να καμφθούν τα εσωτερικά εμπόδια.

Σχήμα 2 Η αλληλεξάρτηση εσωτερικού και εξωτερικού μάρκετινγκ κατά Flipo (1993)



Μάλιστα υπολογίστηκε ότι το 70 τοις εκατό του χρόνου του μάνατζερ του μάρκετινγκ αναλώνεται στο εσωτερικό μάρκετινγκ, εξαιτίας του μεγέθους της συνεισφοράς του προσωπικού του μάρκετινγκ στο να δημιουργηθεί το πρώτο Π (προϊόν - υπηρεσία) του μίγματος μάρκετινγκ . Και αυτό συμβαίνει επειδή δεν σχεδιάζουν απλά το προϊόν, αλλά το δημιουργούν. Το εσωτερικό μάρκετινγκ σε αυτή την περίπτωση εκφράζει την δύναμη που χρησιμοποιούν τα στελέχη του μάρκετινγκ για να ελέγξουν τους εσωτερικούς συμμετέχοντες όσον αφορά την εξωτερική στρατηγική. Η επίδραση των εσωτερικών συμμετεχόντων στο αποτέλεσμα του εξωτερικού μάρκετινγκ εκφράζει την δύναμή του στην λειτουργία μάρκετινγκ.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι (Greene et al , 1994) το κλειδί για την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών και το αποτέλεσμά του είναι η επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ. Η προσπάθεια για βελτίωση θα πρέπει να επικεντρωθεί σε 4 τομείς: την επικέντρωση στο προϊόν/υπηρεσία, το σύστημα ανταμοιβών, την υποστήριξη του μάρκετινγκ και την οργανωσιακή αρμονία.

Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ εξετάστηκε από ερευνητές σε διάφορους τομείς: δημόσιο, ιδιωτικό τομέα, ακόμη και στον τομέα της υγείας (Cooper, J. & Cronin, J.J., 2000).

1.5 Εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ

Το σχέδιο του εσωτερικού μάρκετινγκ προτείνει στους οργανισμούς και επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να επικεντρωθούν στις ανάγκες των εργαζομένων και στην ανάπτυξη προγραμμάτων και συστημάτων που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες , καθώς αυτός είναι ένας σίγουρος τρόπος ώστε οι εργαζόμενοι να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες.

Η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να γίνει μέσα από διάφορα στάδια (Varey & Lewis, 1999). Πρώτα, διαχέοντας την έννοια και τα πιστεύω του πελατοκεντρικού προσανατολισμού, με προώθηση συγκεκριμένων αρχών του μάρκετινγκ και χρησιμοποίηση συστημάτων και εργαλείων για την επίτευξή του. Οι μάνατζερς πρέπει να αποδεχτούν και να κατανοήσουν αυτή την προσέγγιση, σχεδιάζοντας παράλληλα ενέργειες για την εφαρμογή του, ενώ απαραίτητες είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και συμπεριφορές υποστηρικτικές και οργανωσιακές. Ταυτόχρονα εργαζόμενοι και στελέχη πρέπει να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν

στο τι ενδιαφέρει μακροπρόθεσμα τον οργανισμό και πως ο καθένας από την πλευρά του μπορεί να το πετύχει. Η επίτευξη αυτών των στόχων θα πρέπει να γίνει σε πνεύμα συνεργασίας και όχι ως επίτευξη μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων. Αυτή η προοπτική και το συνεργατικό σύστημα διοίκησης θα παρέχει στον οργανισμό οικονομικές και μη αξίες. Οι εργαζόμενοι δεν θα χρειάζεται πια (Heilbroner, 1988) να εργάζονται κάτω από την απειλή της διοίκησης ή να δέχονται υποδείξεις και διαταγές, καθώς το σύστημα είναι οδηγούμενο από φιλοδοξίες και οι ενέργειές τους θα εξυπηρετούν δικούς τους σκοπούς, απολύτως κατανοητούς και ισορροπημένους με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Κατά τους Ahmed, Rafiq & Saad (2003) απαραίτητη αρχικά για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ, σε επίπεδο διοίκησης, είναι η ανάπτυξη των οργανωτικών δεξιοτήτων που θα βελτιώσουν την επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι οι δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν μέσω δέκα εργαλείων-στοιχείων του μίγματος του εσωτερικού μάρκετινγκ (ενδυνάμωση, υποστήριξη της διοίκησης, στρατηγική ανταμοιβής και φυσικό περιβάλλον) και του ενδο-λειτουργικού μίγματος (συντονισμός, εσωτερική επικοινωνία, ενδο-λειτουργική συνεργασία, εκπαίδευση και ανάπτυξη). Οι μάνατζερς μπορούν να βελτιώσουν την επίδραση των μεταβλητών του μίγματος εσωτερικού μάρκετινγκ στις οργανωτικές δεξιότητες, μέσω της χρήσης της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και μέσω της χρήσης εργαλείων του μάρκετινγκ (έρευνα μάρκετινγκ, τμηματοποίηση κλπ.) για την εφαρμογή της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

Για την επίτευξη αυτών των σχέσεων διοίκησης (Howe et al., 1992) απαραίτητα είναι τα παρακάτω κλειδιά - χαρακτηριστικά:

- Να εισακούγεται η γνώμη του πελάτη στην λήψη αποφάσεων για προϊόντα/υπηρεσίες
- Οι πελάτες να νοούνται ως ξεχωριστά άτομα. Το ίδιο και η αξία που τους παρέχεται
- Οι σχέσεις που δημιουργούνται να νοούνται ως άυλο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης
- Η δέσμευση με τον πελάτη να γίνεται μέσω ενός ‘’κοινωνικού’’ συμβολαίου
- Ύπαρξη ανοικτής ανταλλαγής ιδεών
- Ύπαρξη αναγνώρισης της αξίας των εργαζομένων
- Συμμετοχή πελατών στο σχεδιασμό, παραγωγή του προϊόντος και της υπηρεσίας

- Στενή συνεργασία προμηθευτών – πελατών
- Ύπαρξη συνεχούς διαδραστικότητας και διαλόγου μεταξύ προμηθευτών και πελατών
- Πελατοκεντρική προσέγγιση στις ανακαλύψεις και την δημιουργία, ώστε να ανταποκρίνονται και να διεγείρουν τις ανάγκες των πελατών
- Ύπαρξη συστηματικής συλλογής και διάδοσης των πληροφοριών που συλλέγονται από τους πελάτες
- Στοχευμένη επικοινωνία στην εσωτερική αγορά μέσω της τμηματοποίησης.

Η εφαρμογή αυτή μπορεί να γίνει ακόμη και σε μεγάλους οργανισμούς (Tansuhaj Randall & Mccullough, 1991) και μάλιστα χωρίς να είναι ανάγκη να εφαρμοστούν επίσημα προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ. Αν ο οργανισμός δείχνει προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων και εδραιώσει ένα σύστημα λήψης αποφάσεων βασισμένο σε αυτές τις ανάγκες, τότε η επιχείρηση θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες . Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία επιτροπής που θα λαμβάνει τα απαιτούμενα δεδομένα, είτε μέσω ποσοτικών ερευνών, είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, λαμβάνοντας υπόψη ως περιορισμούς το επίπεδο εμπιστοσύνης εργοδοτών-εργαζομένων και το μέγεθος του οργανισμού. Η επιτροπή βασισμένη σ' στις πληροφορίες αυτές, στην γνώση του στενού περιβάλλοντος και στους περιορισμούς που αναφέρθηκαν θα μπορεί να κάνει προτάσεις για το πώς θα μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα οι ανάγκες των εργαζομένων και για το πώς μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον υποστήριξης σε κάθε μονάδα του οργανισμού. Η εφαρμογή εφικτών προτάσεων θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την αλληλεπίδραση εργαζόμενου – πελάτη, χωρίς τα έξοδα του επίσημου προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.

Ορισμένοι παράγοντες που χρειάζονται προσοχή για την εφαρμογή του εσωτερικού Μάρκετινγκ (George 1990) είναι:

- Η υποστήριξη από τη διοίκηση (ενθάρρυνση, υποστήριξη)
- Η εκπαίδευση
- Η εσωτερική επικοινωνία (ανατροφοδότηση -εργαλείο παρακίνησης)
- Η Διοίκηση προσωπικού (στρατολόγηση στοχευμένου προσωπικού, σχεδιασμός καριέρας, πακέτο αποζημιώσεων, εσωτερικό κλίμα, στελέχη μάρκετινγκ με δεξιότητες)
- Οι εξωτερικές εργασίες

1.6 Χαρακτηριστικά επιτυχούς εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τους Berry and Parasuraman (1991) μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο οι εργαζόμενοί της. Μάλιστα αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της επιτυχούς εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ. Έτσι λοιπόν ο οργανισμός/επιχείρηση που εφαρμόζει αποτελεσματικά το εσωτερικό μάρκετινγκ:

(α) ψάχνει ανταγωνιστικά και βρίσκει ταλέντα

(β) προσφέρει όραμα που δείχνει το σκοπό και το νόημα για την εργασία

(γ) απασχολεί ανθρώπους με δεξιότητες και γνώσεις που προσφέρουν αποτελεσματικές υπηρεσίες

(δ) ευνοεί την συνεργασία και χρησιμοποιεί τα οφέλη της ομαδικής εργασίας

(ε) μοχλεύει τον παράγοντα ελευθερία

(στ) ευνοεί και καλλιεργεί τα επιτεύγματα, μέσω μετρήσεων και ανταμοιβών

(ζ) βασίζει σε έρευνα τις αποφάσεις για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας

Μάλιστα ο Cahill (1995) συνδέει την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ με τον ‘’οργανισμό που μαθαίνει’’ (learning organization) και προτείνει μια επιτυχή μέθοδο οργάνωσης, ώστε να παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες. Ο ‘’οργανισμός που μαθαίνει’’ προσφέρει μια νέα άποψη στους οργανισμούς που δρουν εν μέρει εξωτερικά (όπως ορίζει το μάρκετινγκ) παρά εντελώς εσωτερικά. Αυτή η επιλογή βοηθά στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η εδραίωση του ‘’οργανισμού που μαθαίνει’’ κρίνεται απαραίτητη (Ahmed,. & Rafiq, 2003) και απαιτεί επένδυση κεφαλαίων σε υπάρχουσες υποδομές και σε συστήματα διοίκησης, ώστε να υπάρχει καλύτερη ανταπόκριση του οργανισμού στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Ο Ballantyne, D.(2003), αναφέρεται στα σχέδια ανταλλαγής γνώσεων στους οργανισμούς , μέσω τριών τομέων:

(α) *των ιεραρχικών ανταλλαγών γνώσεων*. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ειδικών και την διάχυσή της γνώσης αυτής μέσω επίσημων ιεραρχικών καναλιών.

(β) *των εσω-λειτουργικών ανταλλαγών*. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ εσωτερικών προμηθευτών και εσωτερικών πελατών.

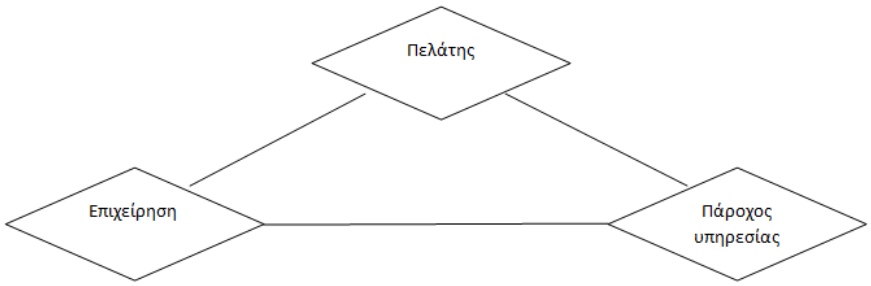
(γ) *των ανταλλαγών μέσω δικτύων.* Η γνώση είναι πλέον γενικευμένη και γίνεται ανταλλαγή μέσω εσωτερικών κοινοτήτων. Αυτά τα δίκτυα λειτουργούν μέσω κοινών κοινωνικών και οικονομικών ενδιαφερόντων των εργαζομένων που συμμετέχουν εθελοντικά.

Επιπλέον αναφέρεται στην ανανέωση της γνώσης που δημιουργεί νέες καινοτόμες κατευθύνσεις που μπορούν να δημιουργήσουν αλλαγές στις διεργασίες και τις διαδικασίες και μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην επίλυση απλών ή σύνθετων προβλημάτων.

Η επιτυχής εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ (Tansuhaj et al., 1991) οδηγεί σε συμπεριφορές που περιλαμβάνουν την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή συμμετοχή, τα εργασιακά κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία.

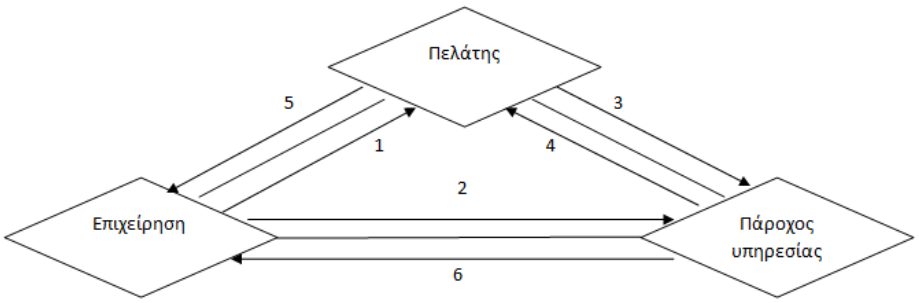
Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιτυχή εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ (Wasmer J., Bruner D., Gordon C II, 1993). Μελετήθηκε και προτάθηκε για το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες ένα εννοιολογικό μοντέλο εφαρμογής. Το μοντέλο βασίζεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ, τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Σχήμα 3 Μοντέλο του μάρκετινγκ υπηρεσιών κατά Hoyt and Beverlyn 1987



Το μοντέλο έχει μορφή τριγώνου, δίνοντας έμφαση σε τρεις παράγοντες-κλειδιά του μάρκετινγκ στις υπηρεσίες (σχέδιο 3): τον πελάτη, το μάνατζμεντ του μάρκετινγκ της επιχείρησης και τον ‘’πάροχο της υπηρεσίας’’, τον εργαζόμενο. Οι σχέσεις μεταξύ των τριών χαρακτηρίζονται από 6 τόξα (σχέδιο 4) .

Σχήμα 4 Εννοιολογικό μοντέλο του μάρκετινγκ υπηρεσιών κατά Wasmer J., Bruner D., Gordon C II, 1993 (υιοθετώντας το μοντέλο των Hoyt and Beverlyn 1987)



Το *τόξο 1* αφορά την *προσφορά* και αντιπροσωπεύει τη ροή πληροφορίας από τη διοίκηση της επιχείρησης στον πελάτη. Στη βάση της πληροφορίας βρίσκονται οι προσδοκίες του πελάτη που διαχέονται εντός της επιχείρησης μέσω των δραστηριοτήτων προώθησής τους.

Το *τόξο 2* αφορά την *εσωτερική επικοινωνία* και αντιπροσωπεύει τη ροή πληροφορίας από τη διοίκηση επιχείρησης στον κάθε εργαζόμενο (προσωπικά) που σχετίζεται με την παροχή της υπηρεσίας . Οι προσδοκίες της διοίκησης για ποιοτικές υπηρεσίες διαχέονται στους εργαζόμενους μέσω διαδικασιών, πολιτικών και εκπαίδευσης.

Το *τόξο 3* αφορά τις *εξειδικεύσεις των υπηρεσιών* και αντιπροσωπεύει την ροή της πληροφορίας από τον πελάτη στον εργαζόμενο που παρέχει την υπηρεσία. Η πληροφορία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε εργαζόμενο για να τον καθοδηγήσει για την φύση ακριβώς της υπηρεσίας που πρέπει να παρέχει.

Το *τόξο 4* αφορά την *εκτέλεση της υπηρεσίας* και αντιπροσωπεύει την δραστηριότητα-ενέργεια που εκτελείται από ένα εργαζόμενο σε ένα συγκεκριμένο πελάτη. Εδώ υπάρχει το κενό – εκτέλεσης εργασίας που δρα μόνο του.

Το *τόξο 5* αφορά την *ανατροφοδότηση από τον πελάτη* και αντιπροσωπεύει τη ροή της πληροφορίας και/ή την ενέργεια-δραστηριότητα από τον πελάτη στην επιχείρηση. Τα παράπονα θα καταγράφονται ως αρνητική πληροφορία στην επιχείρηση ενώ η επανάληψη της παροχής υπηρεσίας θα καταγράφεται ως θετική ενέργεια-δραστηριότητα.

Το *τόξο 6* αφορά την *ανατροφοδότηση από τον εργαζόμενο* και αντιπροσωπεύει τη ροή πληροφορίας από τους εργαζόμενους στη διοίκηση. Η πληροφορία πρέπει να διαχέεται μέσω ανεπίσημων καναλιών (σχόλια, παρατηρήσεις) ή επίσημα μέσα (αναφορές, έρευνες).

Πολλές από αυτές τις ροές μπορούν να οδηγήσουν σε υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας. Όμως η βελτίωση της εσωτερικής υπηρεσίας μπορεί να το ανατρέψει. Εξαιτίας του κεντρικού ρόλου που οι εργαζόμενοι παίζουν η παροχή υπηρεσίας μπορεί να εξειδικευθεί σε διάφορα επίπεδα ποιότητας, ώστε να καταγράφονται ως θετικές συμπεριφορές –δραστηριότητες. Ο εργαζόμενος που έχει αποδεχθεί αυτούς τους στόχους προσπαθεί να επιτευχθούν και να πετύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη. Αντίθετα ο εργαζόμενος που δεν τους κατανοεί ή δεν τους αποδέχεται, δεν θα προσπαθήσει να τους πετύχει και κατά πάσα πιθανότητα θα έχει τον πελάτη μη ικανοποιημένο. Ένας από τους γρηγορότερους τρόπους να διεγείρει κανείς τους πελάτες και να ‘’χτίσει’’ τις προσδοκίες τους προτείνεται μέσω της προώθησης (τόξο 10) και αμέσως μετά μέσω της ενεργής παρεχόμενης υπηρεσίας θα οδηγηθεί στην επίτευξη αυτών των προσδοκιών με (τόξο 4).

Η σημαντικότητα του ρόλου του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εδραίωση της οργανωσιακής δέσμευσης ερευνήθηκε από τους Caruana et al. (1998). Η αποτελεσματική δέσμευση συγκεντρώνεται στην συναισθηματική αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό και υπογραμμίζεται η δέσμευση του εργαζόμενου να πετύχει τους στόχους του οργανισμού.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αναγκαιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και η ανάπτυξης μιας κουλτούρας παροχής υπηρεσιών (Grönross, 1990), ως μέσο δημιουργικότητας και βελτίωσης της εσωτερικής παρεχόμενης υπηρεσίας μελετήθηκαν και προτάθηκαν ως απαραίτητες για την εφαρμογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ βασισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η εταιρική στρατηγική πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με θέματα διαπροσωπικών σχέσεων που έχουν προκύψει κατόπιν έρευνας. Αυτό θεωρείται από τον Grönross ως εσωτερικό μάρκετινγκ, ο τονίζεται από τον ίδιο και η αναγκαιότητα εφαρμογής του. Ο ίδιος τονίζει ότι η επιτυχής εφαρμογή πρέπει να γίνει, δημιουργώντας καμπάνιες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα παρόμοια με αυτά του εξωτερικού μάρκετινγκ , μέσω νέας τεχνολογίας και με νέα λειτουργικά συστήματα , τα οποία πρέπει να προωθηθούν στην εσωτερική αγορά, μέσω μάρκετινγκ, των εργαζομένων, πριν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα προωθηθούν μέσω μάρκετινγκ στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε οργανισμός έχει μια εσωτερική αγορά εργαζομένων, τους οποίους πρέπει πρώτα να φροντίζει. Αν επιτευχθεί αυτό ο Grönross θεωρεί ότι η επιτυχία των λειτουργιών του οργανισμού είναι απόλυτη.

1.7 *Εσωτερικό μάρκετινγκ και ποιότητα*

Πολλοί μίλησαν για την ποιότητα (Deming 1982, 1985, Juran1989, Crosby 1979) και οι ιδέες τους (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) υιοθετήθηκαν ανά τον κόσμο τόσο στον βιομηχανικό κλάδο όσο και στον κλάδο των υπηρεσιών.

Οι Heskett et al (1994) περιγράφουν την αλυσίδα κέρδους στις υπηρεσίες, ως σχέση μεταξύ κερδοφορίας, πιστότητας πελατών, ικανοποίησης των εργαζομένων, πιστότητας εργαζόμενων και παραγωγικότητας. Στους συνδέσμους της αλυσίδας προτείνεται ότι το κέρδος και η ανάπτυξη διεγείρονται αρχικά από τη πιστότητα των πελατών καθώς άμεσο είναι το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αξία των υπηρεσιών που δημιουργούν οι ικανοποιημένοι, πιστοί, και παραγωγικοί εργαζόμενοι.

Η ικανοποίηση (Benoy 1996) των εργαζομένων φέρνει αποτελέσματα εξαιτίας της υψηλής ποιότητας υποστήριξης των υπηρεσιών που επιτρέπει τους εργαζόμενους να φέρνουν αποτελέσματα στους πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι κατά τους Heskett et al (1994) οι κρίσιμοι κρίκοι της αλυσίδας.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης ανθρωπινών πόρων με βάση το μάρκετινγκ (George and Grönross,1989) βοηθά και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Ενσωματώνει τις πολλαπλές λειτουργίες του οργανισμού με 2 τρόπους:

- Διασφαλίζει ότι όλοι οι υπάλληλοι κατανοούν και βιώνουν την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της σε ένα πλαίσιο που υποστηρίζει την πελατειακή συνείδηση.
- Διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι και κινητοποιημένοι να δράσουν με τρόπο που να δίνεται έμφαση στις ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες . Όμως πάντα με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση ναι μεν θέλει από τους υπαλλήλους να κάνουν σωστή δουλειά με τους πελάτες, αλλά και η ίδια να κάνει σωστή δουλειά με τους υπαλλήλους της.

Για να δημιουργηθεί μια ποιοτική υπηρεσία (Schneider,1986) για τους καταναλωτές ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια ποιοτική υπηρεσία για τους υπαλλήλους της, επικεντρώνοντας σε έξι θέματα:

(α) συναδελφικότητα (κλίμα, κουλτούρα, συμπεριφορά)

(β) κοινωνικότητα

(γ) ταυτότητα παραγόντων (συσχετισμός ικανοποίησης από την εργασία, αποτέλεσμα)

(δ) δομή (επίσημες διαδικασίες, προσανατολισμός στις υπηρεσίες)

(ε) διαπροσωπική (ελκυστική και προσανατολισμένη στους ανθρώπους)

(στ) περιβαλλοντική

Έτσι λοιπόν προτείνεται (Gummesson, 1987):

- Βελτίωση της προσανατολισμένης στις υπηρεσίες κουλτούρα της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας τους εργαζομένους της 1ης γραμμής ως εσωτερικούς πελάτες
- Τους πελάτες ως «μερικώς εργαζομένους», αναγνωρίζοντας την συμβολή τους στο αποτέλεσμα.
- Αυτές οι δύο προοπτικές έχουν αντίκτυπο στο πως οι εταιρίες θα πρέπει να διαχειρίζονται το κλίμα των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά το αποτέλεσμα αυτών των στρατηγικών βοηθά και τους υπαλλήλους να δεχτούν τους πελάτες ως μερικώς «εργαζομένους» και φυσικά την εταιρία να επεξεργάζεται τις πληροφορίες από τους εργαζομένους, ως εσωτερικούς πελάτες .

1.8 Εσωτερικό μάρκετινγκ και ανθρώπινο δυναμικό

Οι Beer and Spector (1985) συμφωνούσαν ότι οι αποφάσεις των μάνατζερς για τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν επηρεάζουν όλες τις δραστηριότητες και την αφοσίωση των εργαζομένων, σε ένα βαθμό ως μαθηματική αναλογία ανάμεσα στους στόχους των εργαζομένων και εκείνους του οργανισμού.

Οι νεώτερες εξελίξεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα ως βασικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης. Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρέχει διαφορετικές σχεδιασμούς πολιτικών και πρακτικών (Huselid et al. 1997) που οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Οι συναλλαγές με λογική κόστους οδηγούν (Ewing, M.T. & Caruana, A., 1999) τις κυβερνήσεις σε μηχανισμούς που επιτρέπουν συναλλαγές με το μικρότερο κόστος, παράλληλα όμως αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της συναλλαγής μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων. Απαραίτητος είναι ο διαχωρισμός μίκρο και μάκρο - επιπέδου, καθώς στο μίκρο-επίπεδο μετρούνται οι δομές των λειτουργιών και η ανταπόκριση τους στους ερωτώμενους εργαζόμενους που τις δοκιμάζουν στην πράξη.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στο γεγονός η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη να γίνει μια από τις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις στο μάνατζμεντ. Οι μετρήσεις με έρευνα μάρκετινγκ έγινε συχνό φαινόμενο. Εκτός από τον ισχυρισμό ότι ο «χαρούμενος εργαζόμενος» οδηγεί σε «χαρούμενο πελάτη» (Berry, 1991), δεν μετρήθηκε ποτέ η επίδραση αυτής της μέτρησης στον ίδιο τον οργανισμό (Piercy, 1995), ούτε η πιθανή ζημία που θα μπορούσε να γίνει από μια μη ολοκληρωμένη εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη και της χρήσης αυτών των συστημάτων από τη διοίκηση.

Δεδομένης της ύπαρξης δυο ειδών αγορών και πελατών ,εσωτερικών και εξωτερικών, πολλοί οργανισμοί, υιοθέτησαν αυτή τη λογική στην εφαρμογή των στρατηγικών τους (Thomson, 1991) και προτάθηκε η εφαρμογή ίδιων μεθόδων και μοντέλων με την εξωτερική αγορά εντός του οργανισμού (Piercy, 1995).

Σχήμα 5 Διαστάσεις ικανοποίησης πελάτη στην εσωτερική και εξωτερική αγορά (υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991)

Θέματα εξωτερικής αγοράς	Διαστάσεις ικανοποίησης πελάτη	Θέματα εσωτερικής αγοράς
Χαρακτηριστικά αναμενόμενου προϊόντος/υπηρεσίας ←	Προσδοκίες →	Αναμενόμενες/στερεότυπες προτιμήσεις και προτεραιότητες πελατών
Δυνατότητες προϊόντος/ υπηρεσίας στο σημείο πώλησης και σε χρήση ←	Αντιλαμβανόμενη παράδοση προϊόντος / υπηρεσίας →	Εσωτερικές προτεραιότητες και κριτήρια σύγκρισης με τα με εξωτερικά
Απογοητευμένος/ Απογοήτευση έναντι θετικού αποτελέσματος με το προϊόν / υπηρεσία ←	Επιβεβαίωση/Όχι επιβεβαίωση →	Αποφάσεις σχετικά με τους πελάτες και τις στάσεις που επηρεάζουν τη μελλοντική συμπεριφορά, το στρες του ρόλου και την ασάφεια
Ικανότητα να αντιμετωπιστεί και να αντιστραφεί η αρνητική ανατροφοδότηση ←	Συμπεριφορά διαμαρτυρίας →	Η εχθρότητα προς τα παράπονα των πελατών και η απόρριψη οδηγεί σε ανταγωνισμό, αυτοπροστασία και σύγκρουση

Για την κατανόηση της ικανοποίησης του πελάτη, πρώτα πρέπει να μελετηθούν οι προσδοκίες του και πως μπορεί να αντιλαμβάνεται την παράδοση του προϊόντος ή υπηρεσιών σε σχέση με αυτές τις προσδοκίες, και αν αυτό επιβεβαιώνει ή όχι τις προσδοκίες του. Οι παράγοντες αυτοί θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια

και σε καταγγελία ή συστάσεις από στόμα σε στόμα. Οι διαστάσεις αυτές της ικανοποίησης του πελάτη φαίνονται (Berry and Parasuraman 1991) στο σχήμα 5.

Στη δεξιά μεριά φαίνονται οι διαστάσεις της εσωτερικής αγοράς και στο αριστερό της εξωτερικής αγοράς. Οι προσδοκίες εδώ έχουν να κάνουν με τις προσδοκίες των ανθρώπων εντός της εταιρίας.

Στο σχήμα 6 φαίνονται οι παράγοντες που πιστεύεται ότι δημιουργούν την αντίληψη ότι οι εξωτερικοί πελάτες έχουν την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν. Οι εκδηλώσεις αυτών των θεμάτων στην εξωτερική αγορά είναι γνωστές, αλλά το πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί και στην εσωτερική αγορά.

Σχήμα 6 Η ικανοποίηση των πελατών και οι αντιλήψεις για την ποιότητα/υπηρεσίες στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές (υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991)

Θέματα εξωτερικής αγοράς	Αντιλήψεις για ποιότητα/ υπηρεσίες	Θέματα εσωτερικής αγοράς
Αξιοπιστία προϊόντος/υπηρεσίας	← Αξιοπιστία →	Οι μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών αντανακλούν αυτό που κάνουμε;
Φυσικές πτυχές του προϊόντος/ υπηρεσίας	← Απτότητα →	Οι μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών παράγουν ενεργά αποτελέσματα ή φήμες/ υπονοούμενα;
Πίστη και εμπιστοσύνη στο προϊόν/υπηρεσία	← Ανταπόκριση →	Η Διοίκηση ακούει και ανταποκρίνεται θετικά στις προσδοκίες μας ;
Η ταχύτητα των προμηθευτών και η αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης των πελατών	← Διαβεβαίωση/ ασφάλεια →	Έχουμε εμπιστοσύνη στις μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών και πως χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση;
Φροντίζοντας θέματα των προμηθευτών	← Ενσυναίσθηση →	Είναι οι μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών διαγνωστικές και υποστηρικτικές ή υπό τον έλεγχο της διοίκησης ;

Το θέμα που πιθανόν προκύπτει τώρα είναι πώς το μάνατζμεντ αξιολογεί και ανταποκρίνεται στα αποτελέσματα ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

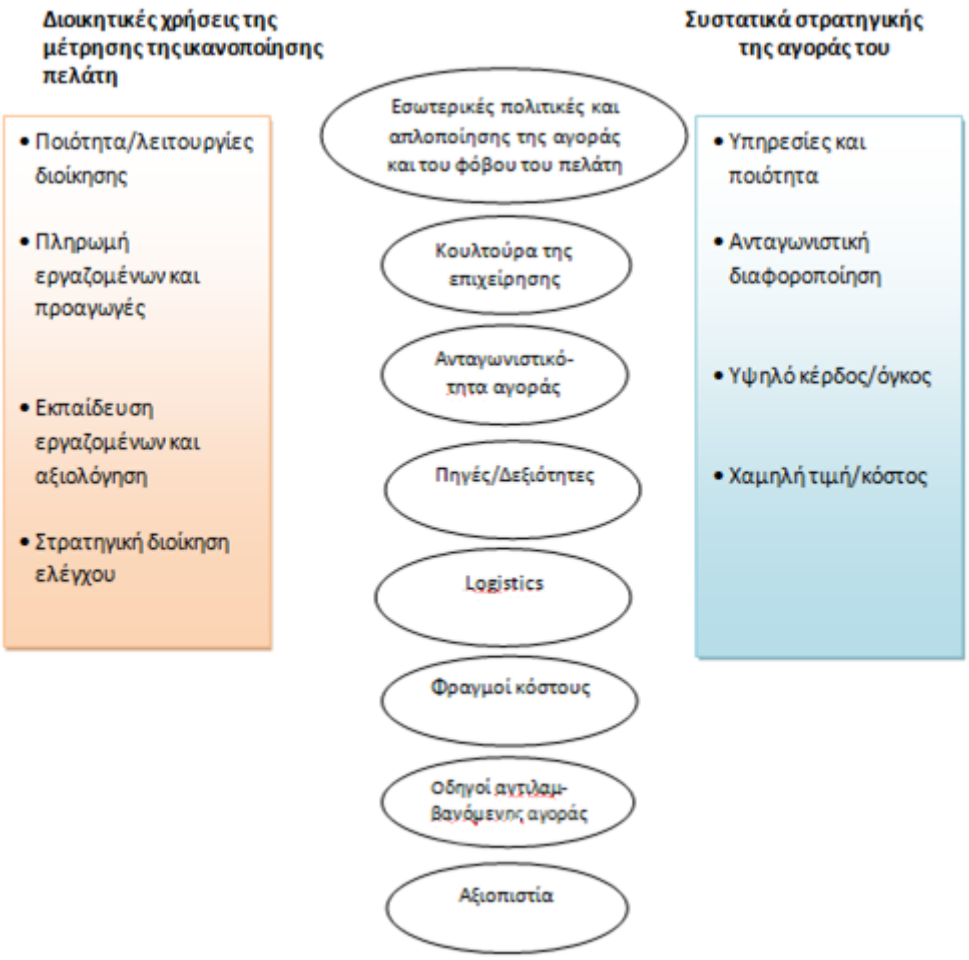
Στο σχήμα 7 φαίνονται τα πιθανά αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών / δυσαρέσκεια στην εξωτερική αγορά φαίνεται με γνώριμο τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει και εξωτερικές κρίσεις σχετικά με τον πελάτη και τις εμπειρίες τους με το προϊόν/υπηρεσία, που οδηγεί σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα.

Σχήμα 7 Αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές (υιοθετημένο από τους Berry and Parasuraman 1991)

Θέματα εξωτερικής αγοράς	Αποτελέσματα ικανοποίησης πελάτη	Θέματα εσωτερικής αγοράς
Κρίσεις πελάτη σχετικά με την εμπειρία από το προϊόν / υπηρεσία που οδηγεί σε μελλοντικές προτεραιότητες ή αρνητικά αποτελέσματα: αφοσίωση και από στόμα σε στόμα σύσταση σε αντίθεση με την μη-πίστη, καταγγελία και αρνητική σύσταση από στόμα σε στόμα	Ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια πελάτη →	Αποφάσεις υπαλλήλων και διοίκησης του πελάτη και της εταιρείας, που οδηγούν σε μελλοντική συμπεριφορά με τους πελάτες και απόδοση στην εφαρμογή της στρατηγικής της αγοράς

Στην εφαρμογή της μέτρησης ικανοποίησης πελάτη και μάνατζμεντ υπάρχουν εμπόδια που διακρίνονται στο παρακάτω σχήμα 8. Αυτοί οι φραγμοί και τα εμπόδια πρέπει να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν (Piercy, 1995). Σημαντικές και θετικές σχέσεις διαπιστώθηκαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε ιδιαίτερα μεταξύ των στοιχείων της στρατηγικής της αγοράς των υπηρεσιών και της ποιότητας, της ανταγωνιστικής διαφοροποίησης και του υψηλού κέρδους / όγκου, και της χρήσης της πληροφορίας του πελάτη για την ποιότητα / τη διαχείριση των λειτουργιών και το στρατηγικό διαχειριστικό έλεγχο. Ισχυρές και αρνητικές σχέσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ της ύπαρξης των εσωτερικών εμποδίων, και της χρήσης από τη διοίκηση της ικανοποίησης των πελατών για στρατηγικούς σκοπούς. Αυτά τα εσωτερικά εμπόδια είναι αυτά που αγνοούνται σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή της ικανοποίησης των πελατών και των στρατηγικών της εστίασης της αγοράς.

Σχήμα 8 Εμπόδια στην χρήση της μέτρησης ικανοποίησης πελάτη και μάνατζμεντ κατά Piercy, 1995.



1.9 Το εσωτερικό μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα και στους δήμους

Το μάρκετινγκ και οι εξελίξεις του, όπως ποσοτική ανάλυση, πελατοκεντρικές σχέσεις, έρευνα μάρκετινγκ, δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση και προώθηση εφαρμόζονται και στο δημόσιο τομέα . Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των εσωτερικών πελατών και των σχέσεων με αυτούς. Το μάρκετινγκ είναι ένα μοντέλο διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών εκτενώς βασισμένο στη λειτουργία εσωτερικής αγοράς (Walsh, K., 1991).

Περιορισμένα στοιχεία της προσέγγισης του μάρκετινγκ έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι τώρα στον δημόσιο τομέα, κυρίως στον τομέα του τουρισμού ή της οικονομικής ανάπτυξης, ενώ είναι οριακή η χρησιμοποίησή του στις δημόσιες υπηρεσίες του πυρήνα, καθώς εκεί χρησιμοποιούνται κυρίως συγκεκριμένες τεχνικές, αντί για την ανάπτυξη της προσέγγισης του μάρκετινγκ (Walsh K., 1994). Η ανάπτυξη του μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω τριών τομέων : της ανάπτυξης του καταναλωτισμού, της υιοθέτησης της στρατηγικής μάρκετινγκ και της

χρησιμοποίησης της προώθησης. Η ανάπτυξη του καταναλωτισμού στο δημόσιο τομέα πήρε διάφορες μορφές,όπως αποκέντρωση, συνειδητοποιημένοι πελάτες, βελτίωση της επικοινωνίας, επιλογές και συστήματα βελτιώσεων. Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα εισήγαγαν συστήματα συλλογής παραπόνων και τακτικές πληρωμής αποζημίωσης όταν οι υπηρεσίες αποτυχαίνουν στην εξυπηρέτηση. Η προσέγγιση της στρατηγικής μάρκετινγκ αναπτύχθηκε για να καλύψει τις απαιτήσεις των οργανισμών του δημοσίου τομέα και λειτουργεί με τις αρχές της αγοράς, όπως εδραίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εσωτερικής αγοράς. Η ανάπτυξη πρακτικών μάρκετινγκ έχει οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς σε συγκρίσιμη θέση με τον ιδιωτικό τομέα. Πλέον αναγνωρίζεται και από τους εργαζόμενους των δημόσιων οργανισμών ο κίνδυνος αποτυχίας στην αγορά, παρά την μονοπωλιακή θέση του δημόσιου τομέα, καθώς χρησιμοποιούνται εκτενώς από την κυβέρνηση τεχνικές προώθησης και δημοσίων σχέσεων, για συγκεκριμένους σκοπούς, όπως η ενθάρρυνση του τουρισμού, η αναζήτηση των αναγκών της παιδείας, της υγείας, της κοινωνικής πρόνοιας και φροντίδας και εύρεση τρόπων ανταπόκρισης σε αυτές. Επιπλέον ο Walsh (1994) τονίζει ότι είναι απαραίτητο, όχι να υπερτονίζεται η έκταση που η προσέγγιση του μάρκετινγκ επηρεάζει τον δημόσιο τομέα, αλλά ο ρόλος της διοίκησης του δημοσίου τομέα για δυο λόγους: πρώτον, επειδή η ανάπτυξη του μάρκετινγκ είναι σε πρώιμο επίπεδο, δεύτερον, γιατί δεν έχει αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την κεντρική διοίκηση του δημοσίου τομέα. Ρόλος της κεντρικής διοίκησης είναι να αναλάβει την ευθύνη για την διασφάλιση των αρχών που αναγνωρίζονται και των ενεργειών και ευθυνών που πρέπει να αποδοθούν.

Διαφορές εντοπίζονται στην εφαρμογή των αρχών και συστημάτων του μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα. Αυτές οι διαφορές συνοψίζονται από τους Stewart and Ranson (1988) παρακάτω στο σχήμα 9.

Σχήμα 9 Διαφορές εφαρμογής μάρκετινγκ στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα κατά Stewart and Ranson (1988)

Μοντέλο ιδιωτικού τομέα	Μοντέλο δημοσίου τομέα
Μεμονωμένη επιλογή στην αγορά	Ομαδική επιλογή πολιτικής
Ζήτηση και τιμή	Ανάγκη για πηγές
Κλειστό για ιδιωτική δράση	Ειλικρίνεια στη δημόσια δράση
Η αμεροληψία της αγοράς	Η αμεροληψία των αναγκών
Η έρευνα της ικανοποίησης της αγοράς	Η αναζήτηση της δικαιοσύνης
Η κυριαρχία του πελάτη	Τα δικαιώματα
Ο ανταγωνισμός ως εργαλείο της αγοράς	Συλλογική δράση ως εργαλείο της πολιτικής
Η "έξοδος" ως ερέθισμα	Η φωνή ως προϋπόθεση

Διαφορετική κατά τους Stewart and Ranson (1988) είναι και η φύση της σχέσης μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά από αυτούς που εμπλέκονται στον δημόσιο τομέα. Στην ιδιωτική αγορά η βάση της συναλλαγής είναι το συμβόλαιο μεταξύ των θεωρητικά ίσων μελών, ενώ στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να νοηθεί τέτοια σχέση.

Επιπλέον μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του εσωτερικού μάρκετινγκ και της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα (Ewing, and Caruana, 1999) και συγκεκριμένα σε κυβερνητικές υπηρεσίες. Για τις μετρήσεις του εσωτερικού μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 15 σημείων από τους Money and Foreman (1996). Τα αποτελέσματα έδειξαν την σημαντικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ για την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και την ανάγκη ολόκληρου του οργανισμού να είναι προσανατολισμένος στο μάρκετινγκ. Επιπλέον επισημαίνεται η σημαντικότητα των συλλογικών λειτουργικών στρατηγικών, ενώ παράλληλα διευκολύνεται η αποτελεσματική εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

Σε επίπεδο Δήμων εξηγήθηκε η επιλογή της επιλογής των πόρων από το εσωτερικό της επιχείρησης ,ως επιλογή των ειδικών της επιχείρησης (Hansen, J.R. and Mols, N.P., 2011). Όταν ο Δήμος έχει πολλούς ειδικούς μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες χωρίς 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 (Poppo and Zenger ,1998) θα πρέπει 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 .

Ο ρόλος του αστικού μάρκετινγκ αναπτύχθηκε από τους Berg, L.V.D. και Braun, E. (1999). Το αστικό μάνατζμεντ και η αποστολή του οδηγεί σε αρμονική ανάπτυξη της πόλης ή της περιφέρειας, αρκεί οι μάνατζερς να συμπεριφέρονται ως επιχειρηματίες. Το αστικό μάνατζμεντ βοηθά τις τοπικές κυβερνήσεις να αποκτήσουν καλύτερη επικοινωνία, να αναδειχθούν οι ευκαιρίες της πόλης, να γίνουν επενδύσεις εκεί που θα είναι πιο αποδοτικές και προλαμβάνει τις λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις σε πρώιμο στάδιο. Η εδραίωση και αξιοποίηση ενός δικτύου αστικού μάρκετινγκ που μπορεί να φέρει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Το μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο εργαλείο στο αστικό μάνατζμεντ. Υιοθετώντας τις αρχές του

μάρκετινγκ ο Δήμος μπορεί να γίνει πιο πελατοκεντρικός, έτοιμος να προσφέρει υπηρεσίες και να νοιάζεται για τα ενδιαφέροντα των δημοτών του.

1.10 Οι εξελίξεις στο εσωτερικό μάρκετινγκ

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 εργαζομένων 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 εργαζόμενους 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 (Vickers, 2005). 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 μάρκετινγκ έχει προχωρήσει σε πολλούς τομείς των δημοσίων υπηρεσιών (Ewing and Caruana , 2008). Για να είναι ο δημόσιος τομέας πιο αποτελεσματικός , οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι. Στο πλαίσιο του συνεχώς αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και της αύξησης των εγχώριων προσδοκιών των καταναλωτών, οι «ικανοποιημένοι» δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να μην αρκούν για 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 μάρκετινγκ, 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 μάρκετινγκ σε συνεργασία με άλλους λειτουργικούς τομείς, ιδίως τη διαχείριση των ανθρώπινων 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 μάρκετινγκ, 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 (Kanjuo Mrcela & Ignjatovic, 2006). Γενικά οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να δημιουργούν κίνητρα και φιλικό περιβάλλον εργασίας .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, συντομότερα **Ο.Τ.Α.**, είναι τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που έχουν συσταθεί σε συγκεκριμένο έδαφος της Ελλάδας το καθένα, με σκοπό τη διοίκηση τοπικών ζητημάτων. Οι δημοτες της κάθε περιφέρειας ψηφίζουν κατόπιν καθολικής ψηφοφορίας τα όργανα των Ο.Τ.Α. (http://el.wikipedia.org).

Σύμφωνα με την τρεχουσα νομοθεσία υπάρχουν δυο βαθμοι τοπικής αυτοδιοίκησης: ο πρωτος που ονομαζεται δήμος και ο δεύτερος που ονομάζεται περιφέρεια , έχουν την δικαιοδοσία οποιουδήποτε σημείου της ελληνικής επικράτειας .

Το Σύνταγμα έθεσε τις βασικές αρχές συγκρότησης και λειτουργίας των ΟΤΑ. Συμφωνα με αυτό, οι ΟΤΑ είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Σε

περίπτωση σύγκρουσης αρμοδιοτήτων μεταξύ ΟΤΑ και κεντρικής διοίκησης, συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ των πρώτων. Η κεντρική διοίκηση έχει την δυνατότητα να αναθέσει στους ΟΤΑ και δικές της αρμοδιότητες (102§1). Οι ΟΤΑ έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Τα οργανα τους εκλέγονται με καθολική μυστική ψηφοφορία (102§2). Το κράτος εποπτεύει μόνο τον έλεγχο νομιμότητας των αποφάσεων και πράξεών τους (102§4) και υποχρεούται αφ΄ενός να λαμβάνει όλα τα μέτρα που απαιτούνται, ώστε οι ΟΤΑ να έχουν οικονομική αυτοτέλεια, αφ'ετέρου να τους ενισχύει οικονομικά όταν τους μεταβιβάζει δικές του αρμοδιότητες (102§5). Ο ισχύον νόμος καθορίζει τι αποτελεί «τοπική υπόθεση», καθώς και τον τρόπο που οι σχετικές αρμοδιότητες κατανέμονται ανάμεσα σε α΄βάθμιους και β΄βάθμιους ΟΤΑ. Αν και ο διαχωρισμός, λόγω της πολυνομίας, είναι δύσκολος, γενικότερα μπορεί να πει κανείς πει ότι είθισται ο δήμος να είναι αρμόδιος για τα στενά τοπικά ζητήματα και η περιφέρεια για τα ευρύτερα τοπικά ζητήματα

Παρουσιάζοντας την ιστορική εξέλιξη των ΟΤΑ μπορούμε να πούμε ότι η συγκρότηση ενός κράτους βασισμένου στις αρχές της λαϊκής συμμετοχής και της αποκέντρωσης υπήρξε μια από τις αρχές που διακήρυσσε η Επανάσταση του 1821. Πολλά χρόνια πριν ο ελληνισμός κουβαλούσε μακρά αυτοδιοικητική παράδοση. Μετά την απελευθέρωση όμως, παρουσιάζεται η εξής εξέλιξη: Το Ι' Ψήφισμα του Καποδίστρια (1828) αφορά την πρώτη διοικητική διαίρεση της Ελλάδας, δεν προβλέπει αυτοδιοικητικούς θεσμούς. Οι πρώτοι ΟΤΑ συστάθηκαν μετά την εγκαθίδρυση της μοναρχίας, με διαφορετική βεβαια μορφή από την σημερινή. Επί βασιλείας του Όθωνα, ψηφίστηκαν τρεις βασικές για την αυτοδίοικηση νομοθεσίες : Αντιβασιλείας (1833), Άρμανσμπεργκ (1836), Κωλέττη (1845). Κοινό σημείο τους ήταν η αυτοδιοικητική προσέγγιση , με άμεσο ή έμμεσο έλεγχο όμως των επικεφαλής των τοπικών δημοσίων νομικών προσώπων από την κυβέρνηση, καθώς ο διορισμός τους γίνεται απ'αυτήν. Τα διορισμένα όργανα συγκέντρωναν τις εκτελεστικές αρμοδιότητες, ενώ τα δημοτικά (και νομαρχιακά) συμβούλια (που υπήρξαν η λαϊκή συμμετοχή) είχαν κυρίως εισηγητικό χαρακτηρα.

Μεταγενέστερα ο νόμος ΔΝΖ1912 του Ελευθερίου Βενιζέλου παραχωρούσε πλήρη αυτοδιοίκηση στους δήμους και τις κοινότητες. Οι νομαρχίες όμως εξακολουθούν να βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο της κυβέρνησης, δεν είναι υπερβολή ότι ο συγκεκριμένος νόμος αποτέλεσε τη «ληξιαρχική πράξη γέννησης» των σύγχρονων α΄βάθμιων ΟΤΑ. Η βασική φιλοσοφία του παραπάνω νόμου έμεινε έως τη δεκαετία του 1990. Ο Νόμος 2218/1994 καθιέρωνει την αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και λίγο

αργότερα ο Ν.2539/1997, μεταβάλλει (με συνενώσεις) τα διοικητικά όρια των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, χωρίς να αλλάζει το θεσμικό χαρακτήρα τους.

Με το πρόγραμμα Καποδίστριας (Ν.3463/2006) έγινε μια πρώτη αλλαγή στα όρια των Δήμων με συνενώσεις κάποιων μικρών Δήμων, ώστε να δημιουργηθούν μεγαλύτεροι με σκοπό την ανάπτυξη των περιοχών αυτών.

Το πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010) δίνει την μορφή των ΟΤΑ, όπως είναι σήμερα γνωστή. Ο νόμος του Καλλικράτη συνένωσε περαιτέρω τους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ, κατήργησε τις νομαρχίες και τις αντικατέστησε ως δευτεροβάθμιους ΟΤΑ από τις περιφέρειες. Οι περιφέρειες, αν και υπήρχαν και πριν το πρόγραμμα Καλλικράτης, δεν αποτελούσαν Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδίοικησης.

Με την εφαρμογή του προγράμματος Καλλικράτης το 2011, άλλαξαν ξανά τα όρια στα οποία δραστηριοποιούνταν οι Δήμοι καθώς και οι αρμοδιότητες τους. Συγκεκριμένα όσον αφορά τους μικρούς Δήμους και Κοινότητες συνενώθηκαν είτε με μεγαλύτερους Δήμους είτε πολλοί μικροί Δήμοι ή Κοινότητες μεταξύ τους. Με τον νόμο Καλλικράτη (Ν.3852/2010) οι Δήμοι αποφασίστηκε να διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας. Οι αρμοδιότητες αφορούν κυρίως τομείς: α) ανάπτυξης, β) περιβάλλοντος, γ) ποιότητας ζωής και εύρυθμης λειτουργίας των πόλεων και των οικισμών, δ) απασχόλησης, ε) κοινωνικής προστασίας & αλληλεγγύης , στ) παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού, ζ) πολιτικής προστασίας. Οι περισσότερες από αυτές άρχισαν να ασκούνται από 1η Ιανουαρίου 2011 ενώ οι λοιπές θα αρχίσουν να ασκούνται από 1η Ιανουαρίου 2013.

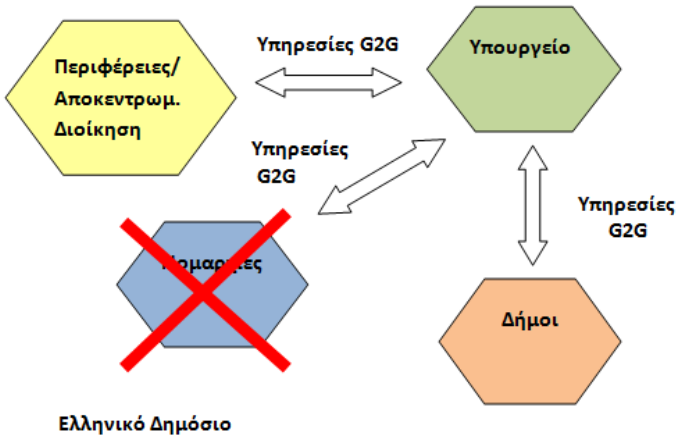
Η σύγχρονη αντίληψη που κυριαρχεί για τους ΟΤΑ δίνει έμφαση στη διοίκηση μέσω στόχων με ποιοτικό χαρακτήρα και αναπτυξιακό προσανατολισμό. Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για απλές, προσιτές, διαφανείς υπηρεσίες που θα εστιάζουν στον πολίτη -πελάτη, η δημόσια τοπική διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα, να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται ανάλογα, ώστε να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας.

Προς την κατεύθυνση αυτή, ο επιτελικός προγραμματισμός και η ανάγκη για αποκεντρωμένη λειτουργία της διοίκησης αποτελούν εγγυήσεις για την αποτελεσματικότερη προσέγγιση και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες -

απαιτήσεις των πολιτών. Παράλληλα, ο καθορισμός προτεραιοτήτων και οι επιχειρησιακά μετρήσιμοι στόχοι σε συνδυασμό με την ορθολογική χρήση και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων κρίνονται ως απαραίτητα κριτήρια για τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι οι ΟΤΑ πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και προκλήσεις.

Σχήμα 10 Σχέση Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης με Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης μετά το Πρόγραμμα Καλλικράτης



2.2 Ιστορική Ανασκόπηση Δήμου Θεσσαλονίκης

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης είναι ο δεύτερος σε πληθυσμό δήμος της Ελλάδας μετά το Δήμο Αθηναίων (http://el.wikipedia.org). Καταλαμβάνει κυρίως την κεντρική έκταση της πόλης της Θεσσαλονίκης με το ιστορικό της κέντρο και τις περιοχές γύρω από αυτό, καθώς και τις συνοικίες που εκτείνονται προς τα ανατολικά της πόλης. Στην έκταση του Δήμου Θεσσαλονίκης βρίσκονται τα κυριότερα αξιοθέατα και μνημεία της Θεσσαλονίκης. Χωρίζεται ουσιαστικά σε 6 δημοτικά διαμερίσματα, τα οποία όμως σύμφωνα με το πρόγραμμα Καλλικράτης τυπικά χωρίζονται σε δύο δημοτικές ενότητες (Θεσσαλονίκης και Τριανδρίας), ενώ η ενότητα Θεσσαλονίκης χωρίζεται σε 5 δημοτικές κοινότητες (πιο γνωστά, ως δημοτικά διαμερίσματα).

Δήμαρχοι Θεσσαλονίκης (http://el.wikipedia.org) φαίνεται να υπάρχουν από τα χρόνια της Τουρκοκρατίας ακόμη (π.χ. Σουλεϊμάν Σουντί Βέης (1869) με τελευταίο Μουσουλμάνο δήμαρχο τον Οσμάν Σαϊτ Ιμπραήμ Χακή Βέη (1912-1916 και 1920-

1922) και πρώτους Έλληνες τον Κωνσταντίνο Αγγελάκη (1916-1920) και τον Αθανάσιο Καλλιδόπουλο (1922) .

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης συμμετέχει μόνιμα σε διάφορα δίκτυα όπως το Δίκτυο Βαλκανικών Πόλεων (Balcinet), το Διεθνές Δίκτυο Μαύρης Θάλασσας (IBSC), το Δίκτυο προώθησης της Πολιτιστικής Κληρονομιάς στην Ευρώπη (Europa Nostra) κλπ. ενώ συμμετέχει ή διοργανώνει δίκτυα για διάφορα πολιτιστικά, περιβαλλοντολογικά, οικονομικά κτλ. θέματα. Επιπλέον έχει υπογράψει αδελφοποιήσεις με πόλεις σε όλες τις ηπείρους, και έχει συνάψει και σύμφωνα φιλίας και συνεργασίας.

Όπως ήδη ειπώθηκε το 2011 με το πρόγραμμα Καλλικράτης, άλλαξαν τα διοικητικά όριά του, στα οποία δραστηριοποιούνταν, καθώς και οι αρμοδιότητές του. Στο Δήμο Θεσσαλονίκης ενσωματώθηκε ο Δήμος Τριανδρίας, ένας μικρός σε έκταση οργανωμένος οργανισμός. Αλλαγές υπήρξαν και εντός του οργανισμού καθώς, εκτός από το Δήμο Τριανδρίας που πλέον αποτελεί την 6η Κοινότητα του Δήμου Θεσσαλονίκης , ενσωματώθηκαν υπηρεσίες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης. Οι υπηρεσίες που ενσωματώθηκαν και ανήκουν στον πλέον στον οργανισμό είναι η Πολεοδομία, η Πρόνοια και τα ΚΕΠ που βρίσκονταν εντός των ορίων του Δήμου.

2.3 Λόγοι Πραγματοποίησης Μελέτης

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό την εξέταση του βαθμού ύπαρξης του εσωτερικού μάρκετινγκ, της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανάπτυξή του και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του , ώστε καθώς οφείλει να παρακολουθεί τις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα του με ευελιξία και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και στις απαιτήσεις των πολιτών – πελατών και της κοινωνίας ευρύτερα .

2.4 Μεθοδολογία

Για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με 4 βαθμη κλίμακα Likert (1=Σύμφωνώ απόλυτα 4=Διαφωνώ απόλυτα) και προσαρμογή των ερωτηματολογίων των *Ewing, M.T. & Caruana, A.,(1999), ‘’An internal marketing approach to public sector management’’, International Journal of Public Sector management, 12(1), pp.17-29* και *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, σε ερωτηματολόγιο κατάλληλα τροποποιημένο και προσαρμοσμένο στην φύση του οργανισμού που περιέλαβε τους εξής βασικούς άξονες για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του ως προς:

Α) το βαθμό ύπαρξης του εσωτερικού μάρκετινγκ,

Β) τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανάπτυξή του και

Γ) τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του ,

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 200 άτομα κατά τους μήνες Ιουλιο και Αύγουστο του 2012, από τα οποία απαντήθηκαν τα 162. Από τα ερωτηματολόγια τα 50 απαντήθηκαν από υπαλλήλους τεχνικών υπηρεσιών , τα 67 απαντήθηκαν από υπαλλήλους διοικητικών υπηρεσιών και τα 45 απαντήθηκαν από υπαλλήλους της διεύθυνσης καθαριότητας.

Μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα που θα αναφερθούν παρακάτω.

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ (ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ)

3.1 Αποστολή και όραμα

Η αποστολή του Δήμου Θεσσαλονίκης, όπως αυτή αποτυπώνεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα του φαίνεται να είναι η αναδιάταξη των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών - υποδομές και παραγωγική βάση - της πόλης, με σκοπό τη δημιουργία των ενδογενών προϋποθέσεων και την αξιοποίηση των εξωγενών συνθηκών για την ανέλιξη της Θεσσαλονίκης στην Ευρωπαϊκή ιεραρχία των μητροπολιτικών κέντρων.

Σε αυτό το γενικό πλαίσιο, η μακροχρόνια στρατηγική επιδιώκει να μετατρέψει το μειονέκτημα της περιφερειακής θέσης σε πλεονέκτημα που απορρέει από την δυνατότητα λειτουργίας ως περιφερειακής μητρόπολης στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μαύρης Θάλασσας.

Με βάση τα προαναφερθέντα, γενικός στρατηγικός στόχος της πόλης της Θεσσαλονίκης κατά την επόμενη περίοδο ορίζεται η σύγκλιση της αστικής ανταγωνιστικότητας.

Η στρατηγική αυτή επιδίωξη προσβλέπει στην «ανάδειξη της Θεσσαλονίκης σε σύγχρονη Ευρωπαϊκή Μητρόπολη, τουριστικό, διαμετακομιστικό, εκθεσιακό και επιστημονικό – τεχνολογικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής της Ν.Α. Ευρώπης, πόλη ανοιχτή, λειτουργική και ελκυστική, ικανή να αναλάβει τη διοργάνωση διεθνών εκδηλώσεων, με αναβαθμισμένη ποιότητα ζωής των πολιτών και παροχή διευρυμένων υπηρεσιών από μια ισχυρή Τοπική Αυτοδιοίκηση» το οποίο αποτελεί και το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου Θεσσαλονίκης για τη νέα προγραμματική περίοδο. Είναι δεδομένο ότι η επίτευξη του αναπτυξιακού αυτού οράματος υπερβαίνει την χρονική περίοδο αναφοράς της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου και εκτείνεται χρονικά μέχρι το πρώτο τέταρτο του 21^{ου} αιώνα.

Το όραμα του Δήμου Θεσσαλονίκης, όπως επίσης αποτυπώνεται στο επιχειρησιακό σχέδιό του, είναι επίσης αναπτυξιακό γιατί συγκροτείται από το τρίπτυχο της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, της κοινωνικής συνοχής και της περιβαλλοντικής προστασίας και αποσκοπεί στην ανάδειξη και διατήρηση τομέων που μπορούν να αναγνωρίζονται ως χαρακτηριστικά στοιχεία ταυτότητας της Θεσσαλονίκης.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης, ως ο αμεσότερος εκπρόσωπος της τοπικής κοινωνίας, λειτουργεί καθοριστικά στο πλαίσιο όλων των παραπάνω εξελίξεων, με γνώμονα την αποτελεσματική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους δημότες και την προώθηση των ευρύτερων συμφερόντων της πόλης.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τόσο η αποστολή και το όραμα του Δήμου Θεσσαλονίκης όσο και οι στρατηγικοί του στόχοι ουδέποτε έγιναν γνωστά στους εργαζόμενους του. Γνώστες του επιχειρησιακού σχεδίου ήταν μόνο οι αιρετοί που αποτελούσαν την λεγόμενη «διοίκηση» του Δήμου και οι υπάλληλοι που είχαν ασχοληθεί με τη σύνταξή του . Η τελευταία διοίκηση του Δήμου εντόπισε μέσω έρευνας το κενό αυτό, αλλά μέχρι σήμερα δεν έχει προχωρήσει ούτε και αυτή στην κατάρτιση νέου στρατηγικού σχεδιασμού , με καταγεγραμμένη την αποστολή και όραμα του οργανισμού. Το παραπάνω τεκμαίρεται και από το γεγονός ότι στον επίσημο δικτυακό τόπο ακόμη και σήμερα δεν είναι πουθενά εμφανή και προσβάσιμα .

3.2 Τα Όργανα του Δήμου

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης διοικείται από το δημοτικό συμβούλιο, την επιτροπή ποιότητας ζωής, την οικονομική επιτροπή, την εκτελεστική επιτροπή και τον δήμαρχο. Επικουρικά καθήκοντα στο Δήμαρχο, ως Προϊσταμένου των Διοικητικών Υπηρεσιών και του προσωπικού του Δήμου , καθώς και άλλα καθήκοντα υποστήριξης, συντονισμού και διαχείρισης υπηρεσιών, επιχειρήσεων του Δήμου και αυτών που συμμετέχει ο Δήμος, έχουν δοθεί μετά από ανάθεση αρμοδιοτήτων ύστερα από απόφαση Δημάρχου στον Γενικό Γραμματέα του Δήμου που είναι πρόσωπο μη αιρετό και τοποθετημένο από το Δήμαρχο (http://et.diavgeia.gov.gr, ΑΔΑ: 4ΑΘ7ΩΡ5-ΡΟ).

3.3 Οργάνωση

Ο Δήμος αποτελείται από 29 Διευθύνσεις που υπήρχαν προ Καλλικράτη και από 3 νέες που ενσωματώθηκαν στο Δήμο μετά το 2011 που είναι η Δ/νση Πολεοδομίας, η Δ/νση Προνοίας και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Από το Δήμο Θεσσαλονίκης ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα και απασχολούν προσωπικό του και τα παρακάτω Ν.Π.Δ.Δ.: , τα Κ.Α.Π.Η. , το Δημοτικό Βρεφοκομείο ‘’Άγιος Στυλιανός’’, η Δημοτική Εταιρία Πληροφόρησης και Θεάματος (Δ.Ε.Π.ΘΕ.) , γνωστές ως TV 100, FM 100 κλπ., η Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Τεχνών και Άθλησης (Κ.Ε.Τ.Α.), η Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Θεσσαλονίκης (ΔΗ.ΚΕ.ΘΕ.) στην οποία εντάσσονται δραστηριότητες δημιουργικής απασχόλησης παιδιών, βοήθεια στο σπίτι και φροντίδας ηλικιωμένων και το δημοτικό Κέντρο Μουσικής Χορού Θεσσαλονίκης. Στο Σχήμα 11 στο παράρτημα παρουσιάζεται το υφιστάμενο οργανόγραμμα του Δήμου Θεσσαλονίκης. Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει και τις νέες διευθύνσεις που εντάχθηκαν το 2011 με το Πρόγραμμα Καλλικράτης καθώς και τα ΝΠΔΔ που ελέγχονται από το Δήμαρχο.

Με την υπ’αριθμό 739/9-5-2012 απόφασή του το Δημοτικό Συμβούλιο του Οργανισμού ενέκρινε το νέο Οργανισμό Εσωτερικής (Ο.Ε.Υ.) του Δήμου , το οποίος θα ισχύσει μετά τον έλεγχο νομιμότητας από την Αποκεντρωμένη Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης , την παροχή γνώμης από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Στο Σχήμα 12 στο παράρτημα παρουσιάζεται το νέο οργανόγραμμα του Οργανισμού.

Η δομή του Δήμου Θεσσαλονίκης την παρούσα στιγμή δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ομοιομορφία, ιδιαίτερα μετά την ενσωμάτωση και νέων διευθύνσεων με το πρόγραμμα Καλλικράτης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι λειτουργεί με έναν κανονισμό λειτουργίας και ένα οργανόγραμμα, το οποίο δημιουργήθηκε πριν από 25 χρόνια περίπου, και ο οποίος ουδέποτε επικαιροποιήθηκε , ώστε να ανταποκρίνεται στις υφιστάμενες κάθε φορά ανάγκες. Έκτοτε όσα νέα τμήματα ή Διευθύνσεις προέκυψαν απλά συμπληρωνόταν στο υφιστάμενο, χωρίς να αλλάζει αξιοσημείωτα η δομή του. Πολλές φορές και οι αρμοδιότητες μεταξύ των διευθύνσεων δεν είναι ξεκάθαρες, πράγμα που δυσκολεύει περισσότερο τα πράγματα. Να επισημανθεί ότι το Πρόγραμμα Καλλικράτης προέβλεπε οι ΟΤΑ να προβούν έως τον Ιούνιο του ίδιου χρόνου (2011) σε αλλαγή του Εσωτερικού Οργανισμού Λειτουργίας.

3.4 Παρουσίαση ανθρωπίνων πόρων

Σύμφωνα με τα τελευταία πρόσφατα στοιχεία (Αύγουστος 2012) ο Δήμος Θεσσαλονίκης στελεχώνεται περίπου από 4210 υπαλλήλους, από τους οποίους, 2313 μόνιμοι υπάλληλοι σε οργανικές θέσεις και προσωποπαγείς θέσεις 762 υπάλληλοι αορίστου χρόνου και 913 άτομα ορισμένου χρόνου. Επιπλέον στον Οργανισμό απασχολούνται εποχιακά άτομα με συμβάσεις έργου , ο αριθμός των οποίων κυμαίνεται ανάλογα με τις εποχιακές ανάγκες (τον Αύγουστο 2012 απασχολούνται 104 άτομα).

Σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (www.thessaloniki.gr), 615 περίπου άτομα προβλέπονται σε οργανικές θέσεις Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 710 περίπου άτομα σε οργανικές θέσεις Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 1020 περίπου άτομα σε οργανικές θέσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 2710 περίπου άτομα σε οργανικές θέσεις Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Επιπλέον υπάρχουν θέσεις προσωρινές που κατέχονται από μονίμους υπαλλήλους οι οποίες θα καταργηθούν μόλις κενωθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο , από τις οποίες 160 είναι περίπου Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 105 περίπου Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 615 περίπου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 283 περίπου Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Επίσης προβλέπονται ως θέσεις απασχόλησης ορισμένου χρόνου 95 περίπου θέσεις Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 65 περίπου Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 515 περίπου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και περίπου 1705 Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με το νέο οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (www.thessaloniki.gr), 400 άτομα προβλέπονται σε οργανικές θέσεις Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης , 373 άτομα σε οργανικές θέσεις Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 843 άτομα σε οργανικές θέσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 852 άτομα σε οργανικές θέσεις Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Επιπλέον υπάρχουν θέσεις προσωρινές που κατέχονται από μονίμους υπαλλήλους οι οποίες θα καταργηθούν μόλις κενωθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο , από τις οποίες 143 είναι για υπαλλήλους Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 89 Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 495 Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 156 Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Επίσης προβλέπονται ως θέσεις απασχόλησης αορίστου χρόνου 70 θέσεις (20 ειδικού επιστημονικού προσωπικού και 50 μουσικών) ενώ υπηρετούν 774 άτομα , από τα οποία 113 σε θέσεις Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 109 Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 345 Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και περίπου 207 Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Επιπλέον με το νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας προβλέπονται χίλιες (1000) θέσεις προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, διαφόρων ειδικοτήτων, όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, για την αντιμετώπιση εποχικών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών, καθώς και για κάλυψη αναγκών ανταποδοτικού χαρακτήρα, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Ο νέος οργανισμός του Δήμου δεν τέθηκε ακόμη όμως σε ισχύ, μια που προβλέπεται πρώτα η έκδοση του σχετικού Φύλλου Εφημερίδας της Κυβέρνησης.

3.5 Υφιστάμενη κατάσταση εσωτερικού μάρκετινγκ

Για πολλά χρόνια ο Οργανισμός δεν έκανε καμία προσέγγιση προς το εσωτερικό μάρκετινγκ . Η τελευταία διοίκηση του Οργανισμού προχώρησε εντός του τρέχοντος έτους σε αξιολόγηση των στελεχών του, γραπτή και προφορική (συνέντευξη) με την βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη. Τμήμα της αξιολόγησης αφορούσε την ικανοποίηση των στελεχών και προτάσεις για αυτόν το τομέα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αν και είχε ειπωθεί ότι θα ανακοινωνόταν, ως γενικά αποτελέσματα , στην ιστοσελίδα του Οργανισμού δεν έχουν γίνει ακόμη γνωστά.

Το επόμενο βήμα της Διοίκησης , στο πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ, αφορά την εκδήλωση ενδιαφέροντος για την επιλογή αναπληρωτών προϊσταμένων οργανικών μονάδων, η οποία θα πραγματοποιηθεί μετά την δημοσίευση του νέου οργανισμού εσωτερικής επικοινωνίας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δίνεται η

δυνατότητα στους υποψήφιους με τα απαραίτητα σύννομα τυπικά προσόντα μαζί με την κατάθεση του βιογραφικού του να επιλέξουν δυο υπηρεσίες που επιθυμούν να προΐστανται. Η αναπλήρωση προϊσταμένων οργανικών μονάδων πιθανολογείται ότι θα πραγματοποιηθεί εντός του φθινοπώρου του τρέχοντος έτους, οπότε τότε θα φανούν και τα αποτελέσματα .

Τέλος προφορικά στις συνεδριάσεις του Δημοτικού συμβουλίου ανακοινώθηκε ότι μετά την δημοσίευση του νέου Οργανισμού , οι εργαζόμενοι θα μετατεθούν στην κατάλληλη υπηρεσία, ανάλογα με τα τυπικά τους προσόντα, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα οι γνώσεις τους για την καλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΥΠΟΘΕΣΗ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν ο βαθμός της ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο Θεσσαλονίκης, της στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανάπτυξή του και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του και ερευνά πότε οι πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ έχουν επίδραση στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής. Αναμένεται ότι τα αποτελέσματα θα είναι αποθαρρυντικά , καθώς δεν παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ. Η κουλτούρα του οργανισμού αλλά και η επιλογή των στελεχών που προΐστανται καθώς και πολλοί μελλοντικοί προϊστάμενοι δεν βοηθούν τον οργανισμό προς αυτήν την κατεύθυνση. Τα αποτελέσματα θεωρούμε ότι θα διαφοροποιούνται ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο και ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο και ανάλογα με την γενική κατηγορία των υπηρεσιών που απασχολούνται (διοικητικές υπηρεσίες, τεχνικές υπηρεσίες και οι υπηρεσία της καθαριότητας.

Η έρευνα διεξήχθη με ερωτηματολόγια σε 12 υπηρεσίες από τις οποίες ανήκαν στον οργανισμό και πριν τον Καλλικράτη και στις πρόσφατα ενταγμένες υπηρεσίες. Η διαφορά κουλτούρας ανάμεσα στις παλαιές και στην πρόσφατα ενταγμένη αναμένεται να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα στα περισσότερα σκέλη της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τόσο από στελέχη , όσο και από υπαλλήλους του οργανισμού. Παρακάτω θα ακολουθήσουν τα αποτελέσματα και οι προτάσεις στα αποτελέσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα παρουσιάζονται αποθαρρυντικά στο μεγαλύτερο σύνολό τους . Επιπλέον φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μόρφωση των εργαζομένων. Οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα .

Στο σύνολο των ερωτήσεων που δόθηκαν οι περισσότεροι που απάντησαν ήταν άνδρες (83 έναντι 79 γυναικών) . Επιπλέον το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που απάντησαν ανήκαν στο ηλικιακό γκρουπ των 41-50 (70 στο σύνολο των 162). Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν απαντήθηκε ερωτηματολόγιο από κανένα εργαζόμενο ηλικίας 18-29, γεγονός καθόλου περίεργο, καθώς τα κριτήρια που ζητούνται για την πρόσληψη προσωπικού αποκλείουν συνήθως τέτοιες ηλικίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο ανήκει σε εργαζόμενους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (48 από το σύνολο των 162). Το γεγονός αυτό δικαιολογείται και από τον παλαιό και από τον νέο οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας, καθώς ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων σε θέσεις οργανικές και προσωποπαγείς προβλέπεται να είναι εργαζόμενοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Καμία απάντηση δεν δόθηκε επίσης και από εργαζόμενους με διδακτορικό, γεγονός που εξηγείται από τον ιδιαίτερα μικρό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό με τέτοια μόρφωση. Επιπλέον ως προς την ιδιότητα των εργαζομένων οι περισσότεροι που απάντησαν τα ερωτηματολόγια είναι απλοί εργαζόμενοι (110 από το σύνολο των 162). Αν και το ερωτηματολόγιο δόθηκε και σε αρκετά από τα στελέχη, αυτά απέφευγαν να απαντήσουν . Η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι αφ' ενός δεν έχουν συνηθίσει σε τέτοιες διαδικασίες, αφ' ετέρου ο φόβος που μπορεί να νιώθουν τα στελέχη για τις επικείμενες κρίσεις προϊσταμένων μονάδων μετά την δημοσίευση του νέου οργανισμού και ο φόβος μήπως τα αποτελέσματα της έρευνας γίνουν γνωστά στη διοίκηση. Από το σύνολο των 29 υπηρεσιών του οργανισμού οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν εργάζονται σε 12 από αυτές (πίνακας 2 στο παράρτημα).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα θέματα που αποφασίσθηκε να ερευνηθούν είναι :

Α) ο βαθμός ύπαρξης του εσωτερικού μάρκετινγκ,

Β) η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανάπτυξή του και

Γ) η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του ,

Οι ερωτήσεις που έπρεπε να απαντηθούν για το βαθμό ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ στον οργανισμό ήταν οι παρακάτω:

1.1 Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν

1.2 Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμούς στους εργαζόμενους

1.3 Ο Οργανισμός ετοιμάζει τους εργαζόμενους ώστε να λειτουργούν σωστά

1.4 Ο Οργανισμός βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος

1.5 Η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό

1.6.Μαθαίνουμε στους εργαζόμενους ‘’γιατί πρέπει να κάνουν κάτι’’ και όχι μόνο ‘’πώς να κάνουν κάτι’’

1.7.Στον οργανισμό μας και εκπαιδεύουμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους

1.8.Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί (συμμετοχικά)

1.9.Μετράμε και ανταμείβουμε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού

1.10.Ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού

1.11.Ο οργανισμός διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών

1.12.Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους

1.13.Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες

1.14.Ο οργανισμός μας έχει την ευελιξία να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων

1.15.Ο οργανισμός μας δίνει σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους

1.16.Ο οργανισμός μας μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση)

Από τους μέσους όρους (πίνακας 1 στο παράρτημα) και από τον πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 2) , όπως ήταν αναμενόμενο, δεν παρουσιάζεται μεγάλος βαθμός ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτό το μέρος κυμαινόταν από το διαφωνώ έως το διαφωνώ απόλυτα .

Συγκεκριμένα το σύνολο των 77,8 % των εργαζόμενων πιστεύουν ότι ο Οργανισμός δεν προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα, στο οποίο μπορούν να πιστέψουν, ενώ το 83,9 % πιστεύει ότι δεν υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμούς στους εργαζόμενους. Χαρακτηριστικό είναι ότι ούτε η τωρινή ούτε παλαιότερες διοικήσεις έχουν κάνει γνωστό το όραμά τους στους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο Οργανισμός δεν ετοιμάζει τους εργαζόμενους , ώστε να λειτουργούν σωστά ανέρχονται στο ποσοστό των 64,2% το ίδιο και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων δεν είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό , καθώς και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι δεν μαθαίνουν ‘’γιατί πρέπει να κάνουν κάτι’’ αλλά μόνο ‘’πώς να κάνουν κάτι’’, ενώ το 64,9% των εργαζομένων πιστεύουν ότι οι ο Οργανισμός δεν βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων ως επένδυση αλλά ως κόστος. Το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύουν ότι δεν εκπαιδεύονται και δεν επιμορφώνονται ανέρχεται στο 61,8 %. Χαρακτηριστικό είναι ότι η επιμόρφωση των εργαζόμενων γίνεται ως επί το πλείστον χωρίς ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών , ενώ συνηθίζεται να αποκλείονται από αυτήν εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ιδιαίτερα από τότε που θεσμοθετήθηκε η μοριοδότηση των προϊσταμένων μονάδων.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών δεν τους ενθαρρύνουν να εργάζονται μαζί (συμμετοχικά) ανέρχεται στο ποσοστό των 79,1%., ενώ το 85,2% θεωρούν ότι δεν μετράται και δεν ανταμείβεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο

στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού. Το συνολικό ποσοστό των 74,7 % θεωρεί ότι ο Οργανισμός δεν χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους , για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού και το ποσοστό των 62,3 % θεωρεί ότι ο οργανισμός δεν διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι ο Οργανισμός δεν ανταμείβει τους εργαζόμενους για την προσπάθειά τους να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανέρχεται στο συνολικό ποσοστό των 85,8% , ενώ το ποσοστό των 80,9 % θεωρούν ότι δεν εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η απουσία ευελιξίας του Οργανισμού να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων φαίνεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων καθώς το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 79,7 %. Πιο ήπια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την έμφαση που δίνει ο οργανισμός στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους καθώς αγγίζει το 58,7%, ενώ δεν φαίνεται να μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση) καθώς το συνολικό ποσοστό αγγίζει το 71,6%. Τα ζητήματα επικοινωνίας, αποτελεσματικότητας και ανταμοιβής είναι συχνά, στο δημόσιο τομέα, τομείς που παρουσιάζουν αρνητικά αποτελέσματα και μεγάλες ελλείψεις και χρήζουν τεχνικών και πρακτικών εσωτερικού μάρκετινγκ για τη βελτίωσή τους.

Οι ερωτήσεις που έπρεπε να απαντηθούν για τον βαθμό αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με το πόσο καλά η λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αναπτύσσει το προσωπικό σε διάφορους τομείς είναι οι παρακάτω:

2.1 Συμμετοχή των εργαζομένων

2.2 Ενδυνάμωση των εργαζομένων

2.3 Ευελιξία του προσωπικού

2.4 Ανάπτυξη προσωπικού

2.5 Παραγωγικότητα του προσωπικού

2.6 Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

2.7 Ανάπτυξη των στελεχών

2.8 Διαδοχή των στελεχών

2.9 Αναγνώριση σημαντικών θεμάτων (στρατηγική μελέτη)

2.10 Επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων

Τα αποτελέσματα και σε αυτόν τον τομέα παρουσιάζονται επίσης αποθαρρυντικά , καθώς στους περισσότερους τομείς αγγίζουν ή ξεπερνούν το 70%. Συγκεκριμένα το 58% των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν αναπτύσσεται η συμμετοχή τους , ενώ το 69,1% θεωρεί ότι δεν ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι. Η απουσία ευελιξίας του προσωπικού και της ανάπτυξής του φαίνεται από το ποσοστό των 67,3% και 74,1% αντίστοιχα. Πιο ουδέτερα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στον τομέα της παραγωγικότητας καθώς ανέρχεται στο 54,9% καθώς και στο θέμα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που φτάνει στο 56,8%. Πιο απογοητευτικά είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη των στελεχών με ποσοστό 71,6%, τη διαδοχή των στελεχών με ποσοστό 78,4%, την αναγνώριση σημαντικών θεμάτων (στρατηγική μελέτη) με ποσοστό 77,2% και την επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων με ποσοστό 73,5%. Η επιλογή των στελεχών και ηγετών στην όλη πορεία του οργανισμού είναι πιθανόν να μη βοήθησε την ανάπτυξη του προσωπικού, που χρειάζεται και έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Οι ερωτήσεις που έπρεπε να απαντηθούν για τον βαθμό αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με το πόσο καλά η λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού εκτελεί δραστηριότητες σε διάφορους τομείς είναι οι παρακάτω :

3.1 Ωφέλεια του προσωπικού (ηθική, ανάπτυξη γνώσης κ.α.)

3.2 Υπηρεσίες του προσωπικού

3.3 Αποζημίωση του προσωπικού

3.4 Πρόσληψη του προσωπικού

3.5 Εκπαίδευση του προσωπικού

3.6 Υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού

Περισσότερο αποθαρρυντικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε αυτούς τους τομείς, καθώς η μη ύπαρξη εκτέλεσης δραστηριοτήτων που αφορούν την ωφέλεια του προσωπικού (ηθική, ανάπτυξη γνώσης κ.α) φτάνει το 71,6 %, ενώ το 65,4% φτάνει το ποσοστό που αφορά τις υπηρεσίες του προσωπικού. Επιπλέον στο 79% ανέρχεται το ποσοστό που αφορά την μη εκτέλεση δραστηριοτήτων σε θέματα πρόσληψης προσωπικο ύ,

ενώ το 80,3% των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν εκτελούνται δραστηριότητες που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού. Επιπλέον την μη εκτέλεση δραστηριοτήτων που αφορά την υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού καθώς το ποσοστό ανέρχεται στο 69,7%.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα του βαθμού ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ συσχετιζόμενα με τη μόρφωση των εργαζομένων παρουσιάζονται (πίνακες 3-18 στο παράρτημα).Στις συσχετίσεις παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα παρουσιάζουν οι τομείς που αφορούν την προσφορά οράματος, την διάχυση οράματος , την γνώση ως συνέχεια,την ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών , την σωστή εκπαίδευση, την ευελιξία του οργανισμού, την επικοινωνία με τους εργαζόμενους.Τα αποτελέσματα και στους άλλους δυο τομείς (πίνακες 19-34 στο παράρτημα), δείχνουν υψηλή στατιστική σημαντικότητα στην ανάπτυξη και διαδοχή των στελεχών, στην επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους και στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Στους πίνακες 35-37 του παραρτήματος παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανά κατηγορία για τους τρεις τομείς που εξετάζονται.Στους πίνακες αυτούς πουθενά δεν παρατηρείται σταστιστική σημαντικότητα. Στον πίνακα 38 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του T-test.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αποδοχή λοιπόν του εσωτερικού μάρκετινγκ χρειάζεται ο Δήμος Θεσσαλονίκης ως σύνολο. Η αποδοχή της από τη Διοίκηση και η αναγνώριση της αξίας του θα βοηθούσε όλους του εργαζόμενους να αλλάξουν σταδιακά νοοτροπία και να ενδιαφερθούν πραγματικά για αυτό και τα αποτελέσματα που θα τους προσφέρει. Σημαντική βοήθεια θα προσφέρει και ο στρατηγικός σχεδιασμός με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό .

Αρχικά χρήσιμο εργαλείο για την όλη προσπάθεια θα ήταν η εκπαίδευση των εργαζομένων και της διοίκησης για την αξία του εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά και σε θέματα που αφορούν την αλλαγή της κουλτούρας και τη μετατροπή του Δήμου Θεσσαλονίκης σε οργανισμό που μαθαίνει.

Η μετατροπή του οργανισμού σε ‘’οργανισμό που μαθαίνει’’ μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη εφαρμογή του προσανατολισμού του εσωτερικού μάρκετινγκ και με λιγότερες αντιδράσεις. Η χρησιμοποίηση των ειδικών (experts) εντός του οργανισμού, αφού αξιολογηθεί πρώτα η εξειδικευμένη γνώση , τα δίκτα στα οποία μετέχει,ως μέλος, ο Οργανισμός με την έννοια της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών και

η εναλλαγή θέσεων των υπαλλήλων (job rotation) . Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να βοηθήσουν και στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και στη διάχυση της γνώσης αλλά και στην εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων στελεχών με πολλαπλές δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν και να προωθήσουν την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ εντός του οργανισμού, αλλά και θα βελτιώσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, των στελεχών με τους εργαζόμενους και το αντίστροφο, αλλά και των στελεχών μεταξύ τους. Η μετατροπή ενός οργανισμού σε ‘’οργανισμό που μαθαίνει’’ μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία αυτών των βελτιώσεων.

Αυτό που έχει ίσως την μεγαλύτερη ανάγκη-σημασία ο Οργανισμός είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του οργανισμού και να πραγματοποιούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επιπλέον ιδιαίτερα σημαντικό είναι να δοθεί από τη Διοίκηση περιθώριο χρόνου για την αλλαγή.

Η εναλλαγή θέσεων και η κινητικότητα ως εργαλείο μάθησης είναι ένα πρότυπο όχι πολύ χρησιμοποιούμενο. Η επιλογή αυτή ως εργαλείο μάθησης για την ενημέρωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων δηλαδή, τη μάθηση με απόσπαση σε άλλο φορέα ή συμμετοχή σε πρόγραμμα ανταλλαγής για σπουδές, κατάρτιση ή εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, και η εναλλαγή θέσεων εντός του οργανισμού είναι το μέλλον της μάθησης, αν και δεν προσελκύει μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων. Η δια βίου μάθηση βοηθά και τα άτομα που συμμετέχουν, προσφέροντας τους προσωπικά οφέλη και δρα ως κίνητρο , αλλά βοηθά και τον οργανισμό που εργάζεται ο εργαζόμενος να εφαρμόσει νέες πρακτικές και προσεγγίσεις..

Αυτό που σίγουρα πρέπει να επισημανθεί και να κατανοηθεί είναι ότι οι εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. δεν είναι παθητικά δοχεία ανάληψης νέων τεχνολογιών ή νέων πρακτικών. Αλλάζουν και οι ίδιοι μέσω της καινοτομίας και πρέπει να συμμετέχουν στην λεγόμενη «κοινωνία της γνώσης». Η μάθηση αυτή χρησιμοποιείται σε όλες τις δραστηριότητες που παράγουν καινοτομία και συνδέεται με μια βασική πτυχή της αλλαγής της συμπεριφοράς και της καινοτομίας επιπλέον δε γεννά μελλοντικές προσδοκίες.

Η εφαρμογή του Νόμου Pareto στον οργανισμό και η χρησιμοποίηση του διαγράμματος αιτίου –αποτελέσματος , γνωστό ως ψαροκόκκαλο θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον οργανισμό ως σύνολο και τα επιμέρους τμήματα και διευθύνσεις να

εντοπίσουν τα βαθύτερα αίτια αντιδράσεως και δυσκολιών εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ, ώστε να βρεθούν και οι λύσεις του προβλήματος. Οι διακυμάνσεις και αστοχίες δημιουργούν δυσαρεστημένους πελάτες και περιττά κόστη, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οπότε και η αποφυγή τους θα οδηγήσει τον οργανισμό σε καλύτερα αποτελέσματα.

Χρήσιμη θα ήταν η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση, γεγονός που θα βοηθούσε ιδιαίτερα τον οργανισμό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του. Η τοποθέτηση αυτή ανάλογα με το επαγγελματικό προφίλ και το χαρακτήρα του εργαζόμενου σε θέσεις front ή back office, θα βοηθήσει και στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και σίγουρα στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη, εσωτερικού ή εξωτερικού.

Σημαντικό επίσης είναι να εισακούγονται οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής , καθώς έχουν συνεχή επαφή με τους πολίτες και γνωρίζουν τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών καλύτερα από κάθε άλλο εργαζόμενο, καθώς αυτό θα βοηθήσει και στη δική τους ικανοποίηση. Αυτό μπορεί να γίνει με επικοινωνία τους με τα στελέχη , αλλά και μέσω συστημάτων και καναλιών για υποβολή προτάσεων ή παραπόνων (γραπτά ή ηλεκτρονικά) απ'ευθείας στη Διοίκηση χωρίς την παρέμβαση των στελεχών. Συστήματα παραπόνων προτάσεων πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των αναγκών των εξωτερικών πελατών – πολιτών , χωρίς αυτή η διαδικασία να επισείει τιμωρία, ώστε να προωθείται στους η διαδικασία και από τους ίδιους τους υπαλλήλους , να συγκεντρώνονται , να μελετώνται οι ανάγκες και να αποφασίζονται δράσεις και διαδικασίες , οι οποίες θα προωθούνται μέσω μάρκετινγκ στους εργαζόμενους, αλλά και οι τελευταίοι θα εκπαιδεύονται πρώτα για να μάθουν να τις εφαρμόζουν σωστά. Ένα από αυτά που οπωσδήποτε πρέπει να γίνουν στον οργανισμό με τη διαδικασία που μόλις εξηγήθηκε αφορά την εφαρμογή και εκπαίδευση των εργαζομένων σε επικοινωνιακές πολιτικές , κατά το πρότυπο του ιδιωτικού τομέα, η οποία θα βοηθήσει σίγουρα στην παροχή ποιοτικότερης εξυπηρέτησης του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.

Οι συνεχείς συναντήσεις (meeting) εντός του οργανισμού παρέχουν την δυνατότητα στην καλύτερη και ταχύτερη επίλυση τυχόν λανθανόντων συγκρούσεων και προλαμβάνει τις μεγάλες συγκρούσεις . Είναι μια πρακτική που στο επίπεδο των τμημάτων και των Διευθύνσεων του οργανισμού σπάνια εφαρμόζεται σε τακτική βάση και σε μερικές περιπτώσεις δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ. Οι συναντήσεις αυτές για να

αποδώσουν πρέπει να πραγματοποιούνται σε κλίμα εμπιστοσύνης και καλύτερης συνεργασίας, ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα και να προτείνονται λύσεις και από τους ίδιους τους εργαζόμενους και να βελτιώνεται η συνεργασία τους.

Επιπλέον τομείς που θα βοηθήσουν είναι: α) η κατηγοριοποίηση και τυποποίηση υπηρεσιών-αντικεμένων εργασίας του Οργανισμού, ώστε να είναι ευδιάκριτες οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων και ξεκάθαρο το αντικείμενο της εργασίας τους, β) η πρόσληψη καλύτερα εκπαιδευμένου προσωπικού με συγκεκριμένες δεξιότητες που θα μπορούν να συμβάλλουν και στην διάχυση της γνώσης (ατομικής και συλλογικής) και στην ευκολότερη εφαρμογή προσεγγίσεων μάρκετινγκ στον οργανισμό αλλά και στην εύρυθμη , αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού , γ) η υποκίνηση των εργαζομένων (όλων των μορφωτικών επιπέδων, όταν αυτό είναι δυνατό) να συμμετέχουν σε προγράμματα (μεταπτυχιακών σπουδών ή επιμόρφωσης-δια βίου μάθησης), κατόπιν ανάλυσης του εκπαιδευτικού έργου με συναντήσεις τόσο πριν όσο και μετά την εκπαίδευση και εύρεση τρόπων και μεθόδων για διάχυση αυτής της γνώσης. Έτσι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, να ενημερωθούν για νέα εργαλεία βελτίωσης της εργασίας τους και της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά τους. Έτσι θα μαθαίνουν τις νέες εξελίξεις και θα εκπαιδευτούν να αναγνωρίζουν και να προσαρμόζονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Τέλος κάτι που σίγουρα θα βοηθήσει τους εργαζόμενους είναι η επίσημη καταγραφή των διαδικασιών των αντικειμένων εργασίας όλου του οργανισμού και η καταγραφή των λύσεων των προβλημάτων που έχουν προκύψει για την κάθε περίπτωση. Αυτό θα βοηθήσει πολύ στην μείωση του στρες των εργαζομένων , που σε πάρα πολλές περιπτώσεις καλούνται να λύσουν υποθέσεις που συναντώνται σπάνια , μέσα από μια πολυνομία στην οποία πολλές φορές υπάρχουν ασάφειες. Οι καταγεγραμμένες διαδικασίες, οι επιλύσεις προβλημάτων και λαθών που μπορεί να έγιναν βοηθά στην ταχύτερη , ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και στην ικανοποίηση του εργαζόμενου , που δεν έχει να παλεύει με το τέρας της γραφειοκρατίας, που δυστυχώς υπάρχει σχεδόν παντού στο δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια της έρευνας έγινε προσπάθεια για την καλύτερη όσο το δυνατόν και αντικειμενικότερη άντληση των αποτελεσμάτων.

Το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο πολλών από τους εργαζόμενους αποτελεί επίσης προβληματισμό για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Η παγιωμένη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία πιθανό να αποτελεί επίσης εμπόδιο για την άντληση ορθών αποτελεσμάτων.

Οι πληροφορίες που συλλέξαμε αφορά ένα οργανισμό από το σύνολο των Ο.Τ.Α. και από αυτή την άποψη οποιαδήποτε γενίκευση χρειάζεται προσοχή. Η χρήση των προαναφερόμενων των πρακτικών έχουν σαφώς περιορισμούς και δεν μπορεί να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματική αποτελεσματικότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι προκλήσεις κατά τη μετάβαση στο εσωτερικό μάρκετινγκ είναι πολλές. Αυτό γίνεται και στην περίπτωση του δημοσίου τομέα και των ΟΤΑ. Η ισχυρή ιεραρχία και η συμπεριφορά αποφυγής του κινδύνου είναι δύο χαρακτηριστικά που τείνουν να μην υποστηρίζει μια κουλτούρα εσωτερικού. Η προτίμηση στην αυστηρή εμμονή στους κανόνες και τις διαδικασίες είναι ακόμη ένα χαρακτηριστικό πολλών δημόσιων οργανισμών, που τείνει να έρχεται σε αντίθεση με τον πειραματισμό και τη μάθηση.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αντανακλά την σημαντικότητα που έχουν τόσο οι προϊστάμενοι ως προς την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών – εργαζόμενων όσο και η επικοινωνία των ομοιόβαθμων εργαζόμενων. Οι Οργανισμοί για να είναι αποτελεσματικοί επιβάλλεται να βρουν τα κενά και τα λάθη στην επικοινωνία και τα θεσπίσουν κίνητρα για τους εργαζόμενους, ώστε από την μια να αυξησουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, παράλληλα όμως να αυξησουν την ικανοποίηση και του εξωτερικού πελάτη. Ο ικανοποιημένος εσωτερικός πελάτης βοηθά στην επιτευξη των στόχων και του στρατηγικού σχεδιασμού και επηρεάζει ακόμη και την εικόνα του οργανισμού στους εξωτερικούς πελάτες.

Οι οργανισμοί βοηθούν πραγματικά στη δημιουργία ορθών συστημάτων και διαδικασιών και στην επίσημη ανταλλαγή πληροφοριών και στην εξέταση διαδικασιών με την σωστή όμως ηγεσία. Οι διαδικασίες αυτές μακροπρόθεσμα θα συμβάλλουν στην αντιμετώπισή προκλήσεων και στη θέσπιση και την ενθάρρυνση της προσέγγισης εσωτερικού μάρκετινγκ. Επιλέον όμως θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στη ικανοποίηση των εργαζομένων του .

Οι επιστημονικές έρευνες που γίνονται παγκόσμια δείχνουν ότι όσοι δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση που προσφέρουν στους πελάτες τους αποτελεί ένα αποφασιστικής σημασίας συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι'αυτό πολλές φορές πραγματοποιούνται επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα, που δικαιολογούνται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι μια από τους σημαντικότερους τομείς που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ των Επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ή των Οργανισμών , και κατ ' επέκταση την ικανότητά τους να ικανοποιούν τους πελάτες τους.

Αυτό που πρέπει να προβληματίζει κάθε διοίκηση είναι κατά πόσο τα επενδυόμενα κεφάλαια στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στην εξυπηρέτηση πελατών αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη και οδηγούν και σε περισσότερο ικανοποιημένους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και κατ' επέκταση σε υψηλότερα κέρδη.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ

- Ahmed, P., Rafiq, M. (1995), The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 4, pp. 32-51.
- Ahmed, P.K. , Rafiq, M.,(2003), Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1177-1186.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M.(2003), Internal marketing and the mediating role of organisational competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1221-1241.
- Ballantyne, D.(2003), A relationship-mediated theory of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1242-1260.
- Benoy W.Joseph, (1996), Internal Marketing builds Service Quality, *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), pp.54-59.
- Berg, L.V.D. & Braun, E.,(1999), Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity, *Urban Studies*, 36(5), pp.987-999.
- Berry, L.L. (1981),The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 No. 1, March, pp. 33-9.
- Berry, L.L. (1991), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 No. 1, pp. 271-8.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), Marketing of Services – Competing through Quality, Macmillan, New York, NY.
- Brewster, C. and Smith, C., (1990)'Corporate Strategy: A No-GoArea for Personnel', *Personnel Management*, ,pp. 36-40.
- Cahill, D.J. (1995) The managerial implications of the learning organization : a new tool for internal marketing, *Journal of Services Marketing*, 9(4), pp.43-51.
- Caruana, A., Calleya, P.(1998), The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers, *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), pp.108-116.
- Carlzon, J.(1987) , Moments of Truth**,** Belhnger, New York,
- Crosby Philip B (1979), Quality is Free, New York : McGraw-Hill
- Collins, B., Programme, M.B.A. & Payne, A.(1991), Internal Marketing : A New Perspective for HRM, *European Management Journal*, 9(3), pp.261-270.
- Cooper, J. and Cronin, J.J., 2000. Internal Marketing : A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry, *Journal of Business Research*, 48, pp.177-181.
- Deming W.Edwards (1982), Quality, Productivity and Competitive Position, Boston: Massachusetts Institute of Technology
- Deming W.Edwards (1985),Transformation of Western Style Management, *Interfaces*, 15, 6-11
- Deng, S. and Dart, J. (1994), Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-42.
- Ewing, M.T. & Caruana, A.,(1999), An internal marketing approach to public sector management, *International Journal of Public Sector management*, 12(1), pp.17-29.
- Ewing, M.T. & Caruana, A.,(2008), Marketing Within the Public Sector Marketing Within the Public Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, (July 2012), pp.37-41.
- 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.
- Foreman, S. and Money, A. (1995), Internal marketing – concepts measurement and application, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-68.
- Flipo, J.-Paul, (1993) Service Firms : Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, *European Journal of Marketing*, 20(8), pp.5-14.

- George, W.R., (1990), Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20(1), pp.63-70.
- George, W.R. and Grönross, C. (1989), Developing customer conscious employees at every level – internal marketing, in Congram, C.A. and Friedman, M.L. (Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.
- Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J.(1994), Internal Marketing : The key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, 8(4), pp.5-13.
- Grönross, C. (1981), Internal marketing an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H. Jr. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, Proceedings of the American Marketing Association
- Gronroos, C. (1990), Relationship Approach to Marketing in Service Contexts : The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20, pp.3-11.
- Gummesson, E.(1993), Using Internal Marketing to develop a new culture-The case of Ericsson quality, *Journal of business & Industrial Marketing*, 2(3), pp.23-28.
- Gummesson, Evert (1987), The New Marketing-Developmg Long-term Interactive Relationships, *Long Range Planning 20* 10-20
- 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.
- Heilbroner, R.L. (1988), Behind the Veil of Economics: Essays in the Worldly Philosophy, W.W.Norton & Co., New York, NY.
- Heskett James L., Thomas O.Jones, Gary W.Loveman, W.Earl Sasser, Jr and Leonard A. Schlesinger (1994), Putting the Service –Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 165-74
- Hogg, G. and Carter, S. (2000), Employee attitudes and responses to internal marketing, in Varey, R. and Lewis, B. (Eds), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, London, pp. 109-24.
- Howe, R.J., Gaeddert, D. and Howe, M.A. (1992), Quality on Trial, McGraw-Hill, London.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997), ``Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 171-88.
- Juran, Joseph M. (1989) Juran on Leadership for Quality, New York : Free Press
- Kanjuo Mrcela, A., & Ignjatovic, M. (2005). Flexicurity of work and employment – recent trends and challenges in Slovenia, 3rd International Conference HRM in Europe: Trends and challenges (pp. 92–114), Athens, Greece: University of Economics and Business.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990),Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kotler, P. (1991), Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th edition, pp. 22-3,
- Lovelock, C.H. (1983), Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 3, Summer, pp. 9-20.
- Money, A.H. and Foreman, S. (1996), ``The measurement of internal marketing: a confirmatory case study", Journal of Marketing Management, Vol. 11 No. 8, November, pp. 755-66.
- Narver, J. and Slater, F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, October, pp. 20-34.

- Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J., (2003) Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1205-1220.
- Piercy, N.F.,(1995), Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice*, 1(1), pp.22-44.
- Podnar, K. & Golob, U., 2010. Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective. *The Service Industries Journal*, 30(11), pp.1773-1786.
- Poppo, L., and Zenger, T., (1998), Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, *Strategic Management Journal*, 19(9), 853–877.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K.(2000), Advances in the internal marketing concept : definition , synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp.449-462.
- Schneider, Benjamin, Notes on Climate and Culture, in Creativity in Services Marketing M Venkatesan et al, eds, American Marketing Association, Chicago, 1986, pp 63-67
- Stewart, J.D. and Ranson, S. (1988), Management in the public domain. *Public Money & Management*, 8, 2, 13-19.
- Tansuhaj, P., Randall, D. & Mccullough, J.,(1991), Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations : As Applied to a Credit Union, *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), pp.193-202.
- Thomson, K. (1991), Internal Marketing: The Employee Revolution, Pitman, London.
- Toh, S.M., Morgeson, F.P. and Campion, M.A. (2008), ‘‘Human resource configurations: investigating organizational fit with the context’’, *American Psychological Association*, Vol. 93 No. 4, pp. 864-82.
- Varey, R.J. and Lewis, B.R. (1999), A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9), pp.926-944.
- Vickers, M.R. (2005), ‘‘Business ethics and the HR role: past, present, and future’’, *Human Resource Planning*, Vol. 28 No. 1, pp. 26-32.
- Walsh K., (1991), Citizens and Consumers : Marketing and Public Sector Management, *Public Money & Management*, 11(2), pp.9-16.
- Walsh K. (1994), Marketing and Public Sector Management, *European Journal of Marketing*, 28(3), pp.63-71.
- Wasmer J., Bruner D., Gordon C II (1993), Using organization culture to design Internal Marketing, *Journal of Services Marketing*, 5(1), pp.35-46.

Ιστοσελίδες

-Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Διαθέσιμο:http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF_%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82 (20 Ιουλίου 2012)

-Δήμος Θεσσαλονίκης - Δήμαρχοι Θεσσαλονίκης

Διαθέσιμο:
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%98%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%82 (20 Ιουλίου 2012)

-Νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Διαθέσιμο: http://www.thessaloniki.gr/portal/page/portal/DioikitikesYpiresies/Dioikisi/thessaloniki-oey.pdf (26 Αυγούστου 2012)

-Υφιστάμενος Οργανισμός εσωτερικής Υπηρεσίας

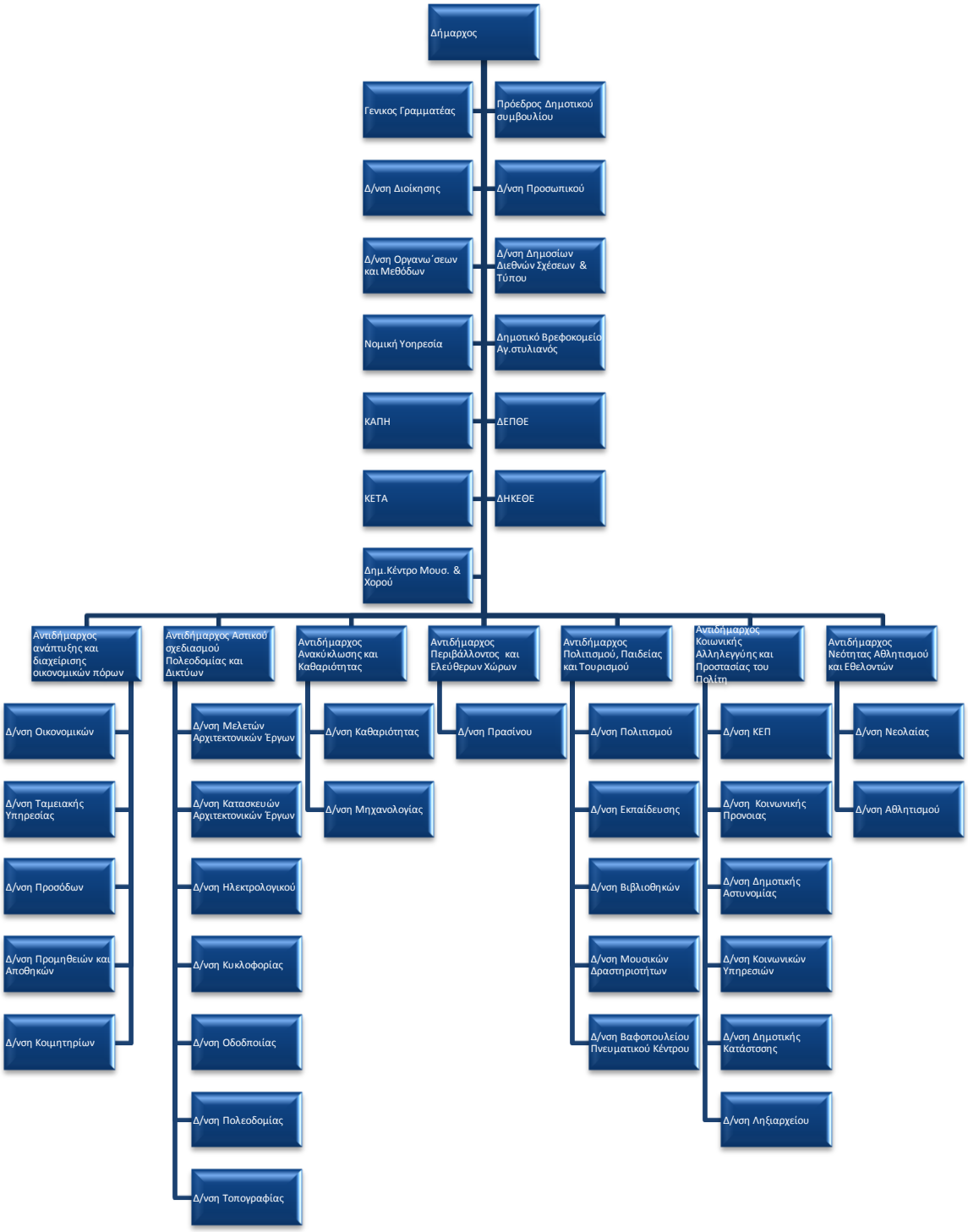
Διαθέσιμο http://www.thessaloniki.gr/portal/page/portal/DioikitikesYpiresies/DioikitikesYpiresies/DnsiProswpikou/oey.pdf (30 Απριλίου 2012)

-Ανάθεση αρμοδιοτήτων στο Γενικό Γραμματέα Δημου θεσσαλονικης

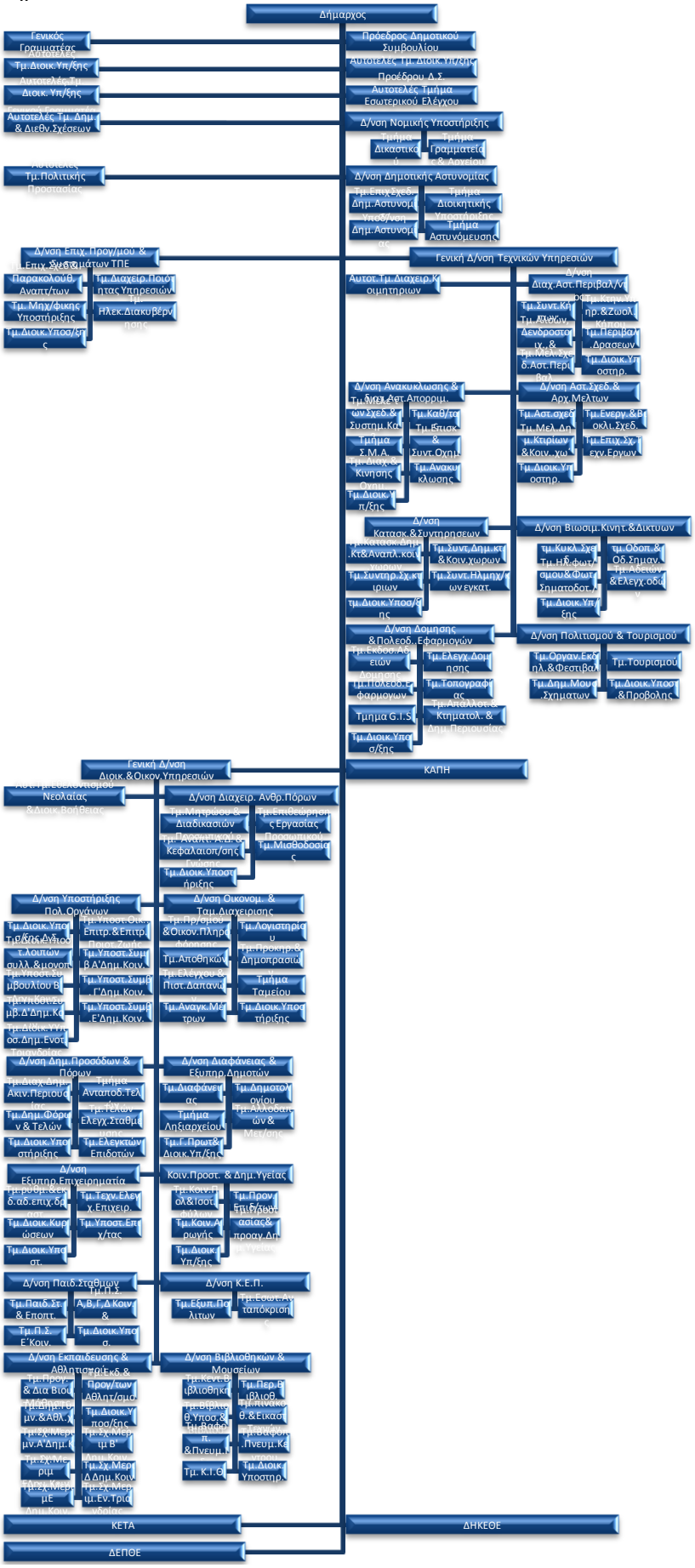
Διαθέσιμο: http://et.diavgeia.gov.gr/f/thessaloniki/search/results.php (2 Ιουλίου 2012)

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 11: Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με τον υφιστάμενο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας



Σχήμα 12: Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με το νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας



ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Μέσοι όροι των ερωτήσεων ανά κατηγορία

	N Valid	Missing	Mean
Α)*Βαθμός ύπαρξης εσ.ΜΚΤ*			
Προσφορά οράματος	162	0	2,99
Διάχυση οράματος	162	0	3,06
Ετοιμασία εργαζομένων	162	0	2,77
Γνώση ως επένδυση	162	0	2,78
Γνώση ως συνέχεια	162	0	2,77
Αιτία μάθησης	162	0	2,63
Συμμετοχική εργασία	162	0	3,06
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	162	0	2,80
Ανταμοιβή αποτελεσ/τας	162	0	3,15
Χρήση Δεδομένων	162	0	3,02
Διάχυση ρόλου	162	0	2,78
Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρεσ.	162	0	3,25
Σωστή εκπαίδευση	162	0	3,01
Ευελιξία οργανισμού	162	0	3,07
Εσ. αποτελεσματικότητα	162	0	2,67
Επικοινωνία με εργ/νους	162	0	3,01
Β) Αποτελεσμ.ανάπτυξη Α.Δ.			
Συμμετοχή εργαζομένων	162	0	2,68
Ενδυνάμωση εργαζ/νων	162	0	2,93
Ευελιξία προσωπικού	162	0	2,85
Ανάπτυξη προσωπικού	162	0	3,03
Παραγωγικότητα Προσ.	162	0	2,71
Ποιοτικές υπηρεσίες	162	0	2,65
Ανάπτυξη στελεχών	162	0	3,00
Διαδοχή στελεχών	162	0	3,08
Στρατηγική μελέτη	162	0	3,07
Επικοινωνία διοίκ-εργαζ	162	0	2,94
Γ) Εκτέλεση δραστηριοτ. ΑΔ			
Ωφέλεια προσωπικού	162	0	2,94
Υπηρεσίες προσωπικού	162	0	2,77
Αποζημίωση προσωπικού	162	0	3,15
Πρόσληψη προσωπικού	162	0	3,22
Εκπαίδευση προσωπικού	162	0	2,96
Υγιεινή και ασφάλεια	162	0	3,00

	N Valid	Missing	Mean
Φύλο	162	0	1,49
Ηλικία	162	0	3,02
Μόρφωση	162	0	2,67
Ιδιότητα	162	0	2,19
Υπηρεσία	162	0	6,20

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Συχνότητες και ποσοστά επί τοις εκατό ανά κατηγορία

		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Α)*Βαθμός ύπαρξης εσ.ΜΚΤ*						
Προσφορά οράματος	Συχνότητα/ %	7 4,3	29 17,9	85 52,5	41 25,3	162 100,0
Διάχυση οράματος	Συχνότητα/ %	8 4,9	18 11,9	93 57,4	43 26,5	162 100,0
Ετοιμασία εργαζομένων	Συχνότητα/ %	16 9,9	42 25,9	67 41,4	37 22,8	162 100,0
Γνώση ως επένδυση	Συχνότητα/ %	17 10,5	40 24,7	67 41,4	38 23,5	162 100,0
Γνώση ως συνέχεια	Συχνότητα/ %	19 11,7	39 24,1	64 39,5	40 24,7	162 100,0
Αιτία μάθησης	Συχνότητα/ %	19 11,7	39 24,1	87 53,7	17 10,5	162 100,0
Συμμετοχική εργασία	Συχνότητα/ %	12 7,4	22 13,6	73 45,1	55 34,0	162 100,0
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	Συχνότητα/ %	8 4,9	54 33,3	62 38,3	38 23,5	162 100,0
Ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	Συχνότητα/ %	8 4,9	16 9,9	81 50,0	57 35,2	162 100,0
Χρήση Δεδομένων	Συχνότητα/ %	4 2,5	37 22,8	73 45,1	48 29,6	162 100,0
Διάχυση ρόλου	Συχνότητα/ %	0 0	61 37,7	76 46,9	25 15,4	162 100,0
Ανταμοιβή εξαιρετι-κών υπηρεσιών	Συχνότητα/ %	3 1,9	20 12,3	72 44,4	67 41,4	162 100,0
Σωστή εκπαίδευση	Συχνότητα/ %	6 3,7	25 15,4	93 57,4	38 23,5	162 100,0
Ευελιξία οργανισμού	Συχνότητα/ %	0 0	33 20,4	84 51,9	45 27,8	162 100,0
Εσωτερική αποτελεσματικότητα	Συχνότητα/ %	19 11,7	48 29,6	63 38,9	32 19,8	162 100,0
Επικοινωνία με εργαζόμενους	Συχνότητα/ %	5 3,1	41 25,3	63 38,9	53 32,7	162 100,0
Β) Αποτ.αναπτ.Α.Δ.						
Συμμετοχή εργαζομένων	Συχνότητα/ %	15 9,3	53 32,7	63 38,9	31 19,1	162 100,0
Ενδυνάμωση εργαζομένων	Συχνότητα/ %	9 5,6	41 25,3	64 39,5	48 29,6	162 100,0
Ευελιξία προσωπικού	Συχνότητα/ %	10 6,2	43 26,5	71 43,8	38 23,5	162 100,0
Ανάπτυξη προσωπικού	Συχνότητα/ %	4 2,5	38 23,5	69 42,6	51 31,5	162 100,0
Παραγωγικότητα Προσωπικού	Συχνότητα/ %	10 6,2	63 38,9	53 32,7	36 22,2	162 100,0

Ποιοτικές υπηρεσίες προσωπικού	Συχνότητα/ %	19 11,7	51 31,5	59 36,4	33 20,4	162 100,0
Ανάπτυξη στελεχών	Συχνότητα/ %	4 2,5	42 25,9	66 40,7	50 30,9	162 100,0
Διαδοχή στελεχών	Συχνότητα/ %	5 3,1	30 18,5	74 45,7	53 32,7	162 100,0
Στρατηγική μελέτη	Συχνότητα/ %	8 4,9	29 17,9	68 42,0	57 35,2	162 100,0
Επικοινωνία διοίκη-σης- εργαζομένων	Συχνότητα/ %	12 7,4	31 19,1	73 45,1	46 28,4	162 100,0
Γ) Εκτ.δραστ.ΑΔ						
Ωφέλεια προσωπικού	Συχνότητα/ %	8 4,9	38 23,5	71 43,8	45 27,8	162 100,0
Υπηρεσίες προσωπικού	Συχνότητα/ %	13 8,0	43 26,5	75 46,3	31 19,1	162 100,0
Αποζημίωση προσωπικού	Συχνότητα/ %	11 6,8	23 14,2	59 36,4	69 42,6	162 100,0
Πρόσληψη προσωπικού	Συχνότητα/ %	7 4,3	25 15,4	56 34,6	74 45,7	162 100,0
Εκπαίδευση προσωπικού	Συχνότητα/ %	12 7,4	34 21,0	64 39,5	52 32,1	162 100,0
Υγιεινή και ασφάλεια	Συχνότητα/ %	10 6,2	39 24,1	54 33,3	59 36,4	162 100,0

		Άντρας	Γυναίκα	Σύνολο
Φύλο	Συχνότητα/ %	83 51,2	79 48,8	162 100,0

		18-29	30-40	41-50	Άνω των 51	Σύνολο
Ηλικία	Συχνότητα/ %	0 0	46 28,4	70 43,2	46 28,4	162 100,0

		Υποχρ. Εκπαιδ.	Δευτ. Εκπαίδ.	ΤΕΙ	ΑΕΙ	MSc	PhD	Σύνολο
Μόρφωση	Συχνότητα/ %	39 24,1	48 29,6	25 15,4	28 17,3	22 13,6	0 0	162 100,0

		Στέλεχος	Υπάλληλος	Υπάλληλος γεν.καθηκ.	Σύνολο
Ιδιότητα	Συχνότητα/ %	11 6,8	110 67,9	41 25,3	162 100,0

Υπηρεσία	Συχνότητα	%
Μελετών Αρχιτεκτ. Έργων	22	13,6
Κατασκευών Αρχιτ. Έργων	14	8,6
Μηχανολογίας	14	8,6
ΚΕΠ	10	6,2
Διοίκηση	6	3,7
Προσόδων	8	4,9
Ταμειακή Υπηρεσία	7	4,3
Δημοτική Αστυνομία	19	11,7
Καθαριότητα	45	27,8
Πολιτισμός	5	3,1
Νεολαίας	6	3,7
Δημοτικής Κατάστασης	6	3,7
ΣΥΝΟΛΟ	162	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Συσχέτιση μόρφωσης με την προσφορά οράματος

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ						Crosstab	
			Προσφορά οράματος				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	22	15	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	56,4%	38,5%	100,0%
		% within Προσφορά οράματος	,0%	6,9%	25,9%	36,6%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	13,6%	9,3%	24,1%
	ΔΕ	Count	4	8	21	15	48
		% within μόρφωση	8,3%	16,7%	43,8%	31,3%	100,0%
		% within Προσφορά οράματος	57,1%	27,6%	24,7%	36,6%	29,6%
		% of Total	2,5%	4,9%	13,0%	9,3%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	0	12	10	3	25
		% within μόρφωση	,0%	48,0%	40,0%	12,0%	100,0%
		% within Προσφορά οράματος	,0%	41,4%	11,8%	7,3%	15,4%
		% of Total	,0%	7,4%	6,2%	1,9%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	4	19	4	28
		% within μόρφωση	3,6%	14,3%	67,9%	14,3%	100,0%
		% within προσφορά οράματος	14,3%	13,8%	22,4%	9,8%	17,3%
		% of Total	,6%	2,5%	11,7%	2,5%	17,3%
	MSc	Count	2	3	13	4	22
		% within μόρφωση	9,1%	13,6%	59,1%	18,2%	100,0%
		% within προσφορά οραμ	28,6%	10,3%	15,3%	9,8%	13,6%

		% of Total	1,2%	1,9%	8,0%	2,5%	13,6%
Σύνολο		Count	7	29	85	41	162
		% within μόρφωση	4,3%	17,9%	52,5%	25,3%	100,0%
		% within προσφορά οράματος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,3%	17,9%	52,5%	25,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,294[a]	12	,001
Likelihood Ratio	32,112	12	,001
Linear-by-Linear Association	6,167	1	,013
N of Valid Cases	162		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,95.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,196	,072	-2,525	,013[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,225	,070	-2,917	,004[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Συσχέτιση μόρφωσης με τη διάχυση οράματος

ΜΟΡΦΩΣΗ* ΔΙΑΧΥΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ Crosstab

			Διάχυση οράματος				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	16	21	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	41,0%	53,8%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	,0%	11,1%	17,2%	48,8%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	9,9%	13,0%	24,1%
	ΔΕ	Count	4	6	27	11	48
		% within μόρφωση	8,3%	12,5%	56,3%	22,9%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	50,0%	33,3%	29,0%	25,6%	29,6%
		% of Total	2,5%	3,7%	16,7%	6,8%	29,6%

	TEI	Count	1	5	18	1	25
		% within μόρφωση	4,0%	20,0%	72,0%	4,0%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	12,5%	27,8%	19,4%	2,3%	15,4%
		% of Total	,6%	3,1%	11,1%	,6%	15,4%
	AEI	Count	1	4	20	3	28
		% within μόρφωση	3,6%	14,3%	71,4%	10,7%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	12,5%	22,2%	21,5%	7,0%	17,3%
		% of Total	,6%	2,5%	12,3%	1,9%	17,3%
	MSc	Count	2	1	12	7	22
		% within μόρφωση	9,1%	4,5%	54,5%	31,8%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	25,0%	5,6%	12,9%	16,3%	13,6%
		% of Total	1,2%	,6%	7,4%	4,3%	13,6%
Σύνολο		Count	8	18	93	43	162
		% within μόρφωση	4,9%	11,1%	57,4%	26,5%	100,0%
		% within διάχυση οράματος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,9%	11,1%	57,4%	26,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,793[a]	12	,002
Likelihood Ratio	33,582	12	,001
Linear-by-Linear Association	5,539	1	,019
N of Valid Cases	162		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,185	,077	-2,388	,018[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,237	,079	-3,086	,002[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Συσχέτιση μόρφωσης με την ετοιμασία των εργαζομένων

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ			Crosstab				
			Ετοιμασία εργαζομένων				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	YE	Count	2	9	11	17	39
		% within μόρφωση	5,1%	23,1%	28,2%	43,6%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	12,5%	21,4%	16,4%	45,9%	24,1%
		% of Total	1,2%	5,6%	6,8%	10,5%	24,1%
	ΔΕ	Count	8	8	22	10	48
		% within μόρφωση	16,7%	16,7%	45,8%	20,8%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	50,0%	19,0%	32,8%	27,0%	29,6%
		% of Total	4,9%	4,9%	13,6%	6,2%	29,6%
	TEI	Count	0	16	7	2	25
		% within μόρφωση	,0%	64,0%	28,0%	8,0%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	,0%	38,1%	10,4%	5,4%	15,4%
		% of Total	,0%	9,9%	4,3%	1,2%	15,4%
	AEI	Count	1	6	19	2	28
		% within μόρφωση	3,6%	21,4%	67,9%	7,1%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	6,3%	14,3%	28,4%	5,4%	17,3%
		% of Total	,6%	3,7%	11,7%	1,2%	17,3%
	MSc	Count	5	3	8	6	22
		% within μόρφωση	22,7%	13,6%	36,4%	27,3%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	31,3%	7,1%	11,9%	16,2%	13,6%
		% of Total	3,1%	1,9%	4,9%	3,7%	13,6%
Σύνολο		Count	16	42	67	37	162
		% within μόρφωση	9,9%	25,9%	41,4%	22,8%	100,0%
		% within ετοιμασία εργ/νων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	9,9%	25,9%	41,4%	22,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,480[a]	12	,000
Likelihood Ratio	46,475	12	,000
Linear-by-Linear Association	2,748	1	,097
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,17.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,131	,083	-1,667	,098[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,154	,082	-1,966	,051[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Συσχέτιση μόρφωσης με τη γνώση ως επένδυση

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗ Crosstab							
			Γνώση ως επένδυση				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	YE	Count	0	2	24	13	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	61,5%	33,3%	100,0%
		% within γνώση ως επένδυση	,0%	5,0%	35,8%	34,2%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	14,8%	8,0%	24,1%
	ΔΕ	Count	8	12	19	9	48
		% within μόρφωση	16,7%	25,0%	39,6%	18,8%	100,0%
		% within γνώση ως επένδυση	47,1%	30,0%	28,4%	23,7%	29,6%
		% of Total	4,9%	7,4%	11,7%	5,6%	29,6%
	TEI	Count	2	14	9	0	25
		% within μόρφωση	8,0%	56,0%	36,0%	,0%	100,0%
		% within γνώση ως επένδυση	11,8%	35,0%	13,4%	,0%	15,4%
		% of Total	1,2%	8,6%	5,6%	,0%	15,4%
	AEI	Count	2	9	6	11	28
		% within μόρφωση	7,1%	32,1%	21,4%	39,3%	100,0%
		% within γνώση ως επένδυση	11,8%	22,5%	9,0%	28,9%	17,3%
		% of Total	1,2%	5,6%	3,7%	6,8%	17,3%
	MSc	Count	5	3	9	5	22
		% within μόρφωση	22,7%	13,6%	40,9%	22,7%	100,0%
		% within γνώση ως επένδυση	29,4%	7,5%	13,4%	13,2%	13,6%
		% of Total	3,1%	1,9%	5,6%	3,1%	13,6%

Σύνολο	Count	17	40	67	38	162
	% within μόρφωση	10,5%	24,7%	41,4%	23,5%	100,0%
	% within γνώση ως επένδυση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	10,5%	24,7%	41,4%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,787[a]	12	,000
Likelihood Ratio	53,590	12	,000
Linear-by-Linear Association	4,207	1	,040
N of Valid Cases	162		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,162	,078	-2,072	,040[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,190	,078	-2,441	,016[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Συσχέτιση μόρφωσης με τη γνώση ως συνέχεια

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΣΥΝΕΧΕΙΑ							Crosstab
			Γνώση ως συνέχεια				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	2	2	14	21	39
		% within μόρφωση	5,1%	5,1%	35,9%	53,8%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	10,5%	5,1%	21,9%	52,5%	24,1%
		% of Total	1,2%	1,2%	8,6%	13,0%	24,1%

	ΔΕ	Count	7	15	18	8	48
		% within μόρφωση	14,6%	31,3%	37,5%	16,7%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	36,8%	38,5%	28,1%	20,0%	29,6%
		% of Total	4,3%	9,3%	11,1%	4,9%	29,6%
	TEI	Count	3	9	13	0	25
		% within μόρφωση	12,0%	36,0%	52,0%	,0%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	15,8%	23,1%	20,3%	,0%	15,4%
		% of Total	1,9%	5,6%	8,0%	,0%	15,4%
	AEI	Count	3	7	12	6	28
		% within μόρφωση	10,7%	25,0%	42,9%	21,4%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	15,8%	17,9%	18,8%	15,0%	17,3%
		% of Total	1,9%	4,3%	7,4%	3,7%	17,3%
	MSc	Count	4	6	7	5	22
		% within μόρφωση	18,2%	27,3%	31,8%	22,7%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	21,1%	15,4%	10,9%	12,5%	13,6%
		% of Total	2,5%	3,7%	4,3%	3,1%	13,6%
Σύνολο		Count	19	39	64	40	162
		% within μόρφωση	11,7%	24,1%	39,5%	24,7%	100,0%
		% within γνώση ως συνέχεια	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	11,7%	24,1%	39,5%	24,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,591[a]	12	,001
Likelihood Ratio	39,191	12	,000
Linear-by-Linear Association	7,809	1	,005
N of Valid Cases	162		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,220	,079	-2,856	,005[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,263	,079	-3,446	,001[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συσχέτιση μόρφωσης με την αιτία μάθησης

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΑΙΤΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ Crosstab

			Αιτία μάθησης				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	2	3	29	5	39
		% within μόρφωση	5,1%	7,7%	74,4%	12,8%	100,0%
		% within αίτια μάθησης	10,5%	7,7%	33,3%	29,4%	24,1%
		% of Total	1,2%	1,9%	17,9%	3,1%	24,1%
	ΔΕ	Count	9	14	21	4	48
		% within μόρφωση	18,8%	29,2%	43,8%	8,3%	100,0%
		% within αίτια μάθησης	47,4%	35,9%	24,1%	23,5%	29,6%
		% of Total	5,6%	8,6%	13,0%	2,5%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	1	16	7	1	25
		% within μόρφωση	4,0%	64,0%	28,0%	4,0%	100,0%
		% within αίτια μάθησης	5,3%	41,0%	8,0%	5,9%	15,4%
		% of Total	,6%	9,9%	4,3%	,6%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	2	4	18	4	28
		% within μόρφωση	7,1%	14,3%	64,3%	14,3%	100,0%
		% within αίτια μάθησης	10,5%	10,3%	20,7%	23,5%	17,3%
		% of Total	1,2%	2,5%	11,1%	2,5%	17,3%
	MSc	Count	5	2	12	3	22
		% within μόρφωση	22,7%	9,1%	54,5%	13,6%	100,0%
		% within αίτια μάθησης	26,3%	5,1%	13,8%	17,6%	13,6%
		% of Total	3,1%	1,2%	7,4%	1,9%	13,6%
Σύνολο		Count	19	39	87	17	162
		% within μόρφωση	11,7%	24,1%	53,7%	10,5%	100,0%
		% within αιτία μάθησης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	11,7%	24,1%	53,7%	10,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,751[a]	12	,000
Likelihood Ratio	39,626	12	,000
Linear-by-Linear Association	,486	1	,486
N of Valid Cases	162		

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,055	,081	-,696	,488[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,082	,079	-1,041	,299[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Συσχέτιση μόρφωσης με την εκπαίδευση-επιμόρφωση

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ Crosstab							
			Εκπαίδευση-επιμόρφωση				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	4	10	25	39
		% within μόρφωση	,0%	10,3%	25,6%	64,1%	100,0%
		% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	,0%	7,4%	16,1%	65,8%	24,1%
		% of Total	,0%	2,5%	6,2%	15,4%	24,1%
	ΔΕ	Count	5	13	24	6	48
		% within μόρφωση	10,4%	27,1%	50,0%	12,5%	100,0%
		% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	62,5%	24,1%	38,7%	15,8%	29,6%
		% of Total	3,1%	8,0%	14,8%	3,7%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	1	19	4	1	25
		% within μόρφωση	4,0%	76,0%	16,0%	4,0%	100,0%
		% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	12,5%	35,2%	6,5%	2,6%	15,4%
		% of Total	,6%	11,7%	2,5%	,6%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	10	13	4	28
		% within μόρφωση	3,6%	35,7%	46,4%	14,3%	100,0%
		% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	12,5%	18,5%	21,0%	10,5%	17,3%
		% of Total	,6%	6,2%	8,0%	2,5%	17,3%
	MSc	Count	1	8	11	2	22
		% within μόρφωση	4,5%	36,4%	50,0%	9,1%	100,0%
		% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	12,5%	14,8%	17,7%	5,3%	13,6%
		% of Total	,6%	4,9%	6,8%	1,2%	13,6%

Σύνολο	Count	8	54	62	38	162
	% within μόρφωση	4,9%	33,3%	38,3%	23,5%	100,0%
	% within εκπαίδευση-επιμόρφωση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	4,9%	33,3%	38,3%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,323[a]	12	,000
Likelihood Ratio	65,656	12	,000
Linear-by-Linear Association	16,128	1	,000
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,317	,070	-4,220	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,369	,073	-5,020	,000[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Συσχέτιση μόρφωσης με την συμμετοχή εργασία

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ Crosstab

			Συμμετοχική εργασία				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	14	23	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	35,9%	59,0%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	,0%	9,1%	19,2%	41,8%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	8,6%	14,2%	24,1%
	ΔΕ	Count	9	9	18	12	48
		% within μόρφωση	18,8%	18,8%	37,5%	25,0%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	75,0%	40,9%	24,7%	21,8%	29,6%
		% of Total	5,6%	5,6%	11,1%	7,4%	29,6%

	TEI	Count	1	5	17	2	25
		% within μόρφωση	4,0%	20,0%	68,0%	8,0%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	8,3%	22,7%	23,3%	3,6%	15,4%
		% of Total	,6%	3,1%	10,5%	1,2%	15,4%
	AEI	Count	1	3	16	8	28
		% within μόρφωση	3,6%	10,7%	57,1%	28,6%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	8,3%	13,6%	21,9%	14,5%	17,3%
		% of Total	,6%	1,9%	9,9%	4,9%	17,3%
	MSc	Count	1	3	8	10	22
		% within μόρφωση	4,5%	13,6%	36,4%	45,5%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	8,3%	13,6%	11,0%	18,2%	13,6%
		% of Total	,6%	1,9%	4,9%	6,2%	13,6%
Σύνολο		Count	12	22	73	55	162
		% within μόρφωση	7,4%	13,6%	45,1%	34,0%	100,0%
		% within συμμετοχική εργασία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	7,4%	13,6%	45,1%	34,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,254[a]	12	,000
Likelihood Ratio	37,964	12	,000
Linear-by-Linear Association	,518	1	,472
N of Valid Cases	162		

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,057	,074	-,719	,473[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,123	,080	-1,569	,119[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανταμοιβή της αποτελεσματικότητας

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Crosstab

			Ανταμοιβή αποτελεσματικότητας				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	4	12	23	39
		% within μόρφωση	,0%	10,3%	30,8%	59,0%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	,0%	25,0%	14,8%	40,4%	24,1%
		% of Total	,0%	2,5%	7,4%	14,2%	24,1%
	ΔΕ	Count	4	2	28	14	48
		% within μόρφωση	8,3%	4,2%	58,3%	29,2%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	50,0%	12,5%	34,6%	24,6%	29,6%
		% of Total	2,5%	1,2%	17,3%	8,6%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	1	5	15	4	25
		% within μόρφωση	4,0%	20,0%	60,0%	16,0%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	12,5%	31,3%	18,5%	7,0%	15,4%
		% of Total	,6%	3,1%	9,3%	2,5%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	2	2	15	9	28
		% within μόρφωση	7,1%	7,1%	53,6%	32,1%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	25,0%	12,5%	18,5%	15,8%	17,3%
		% of Total	1,2%	1,2%	9,3%	5,6%	17,3%
	MSc	Count	1	3	11	7	22
		% within μόρφωση	4,5%	13,6%	50,0%	31,8%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	12,5%	18,8%	13,6%	12,3%	13,6%
		% of Total	,6%	1,9%	6,8%	4,3%	13,6%
Σύνολο		Count	8	16	81	57	162
		% within μόρφωση	4,9%	9,9%	50,0%	35,2%	100,0%
		% within ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,9%	9,9%	50,0%	35,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,734[a]	12	,041
Likelihood Ratio	23,304	12	,025

Linear-by-Linear Association	3,748	1	,053
N of Valid Cases	162		
a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,153	,076	-1,953	,053[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,191	,080	-2,456	,015[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Συσχέτιση μόρφωσης με την χρήση δεδομένων

ΜΟΡΦΩΣΗ* ΧΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ Crosstab							
			Χρήση δεδομένων				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	18	19	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	46,2%	48,7%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	,0%	5,4%	24,7%	39,6%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	11,1%	11,7%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	9	18	18	48
		% within μόρφωση	6,3%	18,8%	37,5%	37,5%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	75,0%	24,3%	24,7%	37,5%	29,6%
		% of Total	1,9%	5,6%	11,1%	11,1%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	0	17	6	2	25
		% within μόρφωση	,0%	68,0%	24,0%	8,0%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	,0%	45,9%	8,2%	4,2%	15,4%
		% of Total	,0%	10,5%	3,7%	1,2%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	6	20	1	28
		% within μόρφωση	3,6%	21,4%	71,4%	3,6%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	25,0%	16,2%	27,4%	2,1%	17,3%

		% of Total	,6%	3,7%	12,3%	,6%	17,3%
	MSc	Count	0	3	11	8	22
		% within μόρφωση	,0%	13,6%	50,0%	36,4%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	,0%	8,1%	15,1%	16,7%	13,6%
		% of Total	,0%	1,9%	6,8%	4,9%	13,6%
Σύνολο		Count	4	37	73	48	162
		% within μόρφωση	2,5%	22,8%	45,1%	29,6%	100,0%
		% within χρήση δεδομένων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	2,5%	22,8%	45,1%	29,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,932[a]	12	,000
Likelihood Ratio	58,607	12	,000
Linear-by-Linear Association	5,751	1	,016
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,189	,071	-2,435	,016[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,245	,072	-3,193	,002[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Συσχέτιση μόρφωσης με την διάχυση ρόλου

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΔΙΑΧΥΣΗ ΡΟΛΟΥ					Crosstab	
			Διάχυση ρόλου			Σύνολο
			Σύμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	YE	Count	5	23	11	39
		% within μόρφωση	12,8%	59,0%	28,2%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	8,2%	30,3%	44,0%	24,1%
		% of Total	3,1%	14,2%	6,8%	24,1%
	ΔE	Count	22	18	8	48
		% within μόρφωση	45,8%	37,5%	16,7%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	36,1%	23,7%	32,0%	29,6%
		% of Total	13,6%	11,1%	4,9%	29,6%
	TEI	Count	16	8	1	25
		% within μόρφωση	64,0%	32,0%	4,0%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	26,2%	10,5%	4,0%	15,4%
		% of Total	9,9%	4,9%	,6%	15,4%
	AEI	Count	12	15	1	28
		% within μόρφωση	42,9%	53,6%	3,6%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	19,7%	19,7%	4,0%	17,3%
		% of Total	7,4%	9,3%	,6%	17,3%
	MSc	Count	6	12	4	22
		% within μόρφωση	27,3%	54,5%	18,2%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	9,8%	15,8%	16,0%	13,6%
		% of Total	3,7%	7,4%	2,5%	13,6%
Σύνολο		Count	61	76	25	162
		% within μόρφωση	37,7%	46,9%	15,4%	100,0%
		% within διάχυση ρόλου	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,7%	46,9%	15,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,467[a]	8	,001
Likelihood Ratio	28,207	8	,000
Linear-by-Linear Association	4,272	1	,039
N of Valid Cases	162		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,163	,076	-2,088	,038[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,196	,076	-2,526	,012[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών

ΜΟΡΦΩΣΗ* ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ							Crosstab
			Ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	15	22	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	38,5%	56,4%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	,0%	10,0%	20,8%	32,8%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	9,3%	13,6%	24,1%
	ΔΕ	Count	1	7	19	21	48
		% within μόρφωση	2,1%	14,6%	39,6%	43,8%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	33,3%	35,0%	26,4%	31,3%	29,6%
		% of Total	,6%	4,3%	11,7%	13,0%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	0	5	18	2	25
		% within μόρφωση	,0%	20,0%	72,0%	8,0%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	,0%	25,0%	25,0%	3,0%	15,4%
		% of Total	,0%	3,1%	11,1%	1,2%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	0	2	14	12	28
		% within μόρφωση	,0%	7,1%	50,0%	42,9%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	,0%	10,0%	19,4%	17,9%	17,3%
		% of Total	,0%	1,2%	8,6%	7,4%	17,3%

	MSc	Count	2	4	6	10	22
		% within μόρφωση	9,1%	18,2%	27,3%	45,5%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	66,7%	20,0%	8,3%	14,9%	13,6%
		% of Total	1,2%	2,5%	3,7%	6,2%	13,6%
Σύνολο		Count	3	20	72	67	162
		% within μόρφωση	1,9%	12,3%	44,4%	41,4%	100,0%
		% within ανταμοιβή εξαιρετικών υπηρεσιών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,9%	12,3%	44,4%	41,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,719[a]	12	,006
Likelihood Ratio	29,407	12	,003
Linear-by-Linear Association	3,562	1	,059
N of Valid Cases	162		
a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,149	,083	-1,903	,059[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,153	,080	-1,959	,052[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Συσχέτιση μόρφωσης με την σωστή εκπαίδευση

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΣΩΣΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ						Crosstab	
			Σωστή εκπαίδευση				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	2	0	22	15	39
		% within μόρφωση	5,1%	,0%	56,4%	38,5%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	33,3%	,0%	23,7%	39,5%	24,1%
		% of Total	1,2%	,0%	13,6%	9,3%	24,1%
	ΔΕ	Count	1	6	28	13	48
		% within μόρφωση	2,1%	12,5%	58,3%	27,1%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	16,7%	24,0%	30,1%	34,2%	29,6%
		% of Total	,6%	3,7%	17,3%	8,0%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	0	10	14	1	25
		% within μόρφωση	,0%	40,0%	56,0%	4,0%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	,0%	40,0%	15,1%	2,6%	15,4%
		% of Total	,0%	6,2%	8,6%	,6%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	5	18	4	28
		% within μόρφωση	3,6%	17,9%	64,3%	14,3%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	16,7%	20,0%	19,4%	10,5%	17,3%
		% of Total	,6%	3,1%	11,1%	2,5%	17,3%
	MSc	Count	2	4	11	5	22
		% within μόρφωση	9,1%	18,2%	50,0%	22,7%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	33,3%	16,0%	11,8%	13,2%	13,6%
		% of Total	1,2%	2,5%	6,8%	3,1%	13,6%
Σύνολο		Count	6	25	93	38	162
		% within μόρφωση	3,7%	15,4%	57,4%	23,5%	100,0%
		% within σωστή εκπαίδευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	3,7%	15,4%	57,4%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,003[a]	12	,004
Likelihood Ratio	34,178	12	,001
Linear-by-Linear Association	7,796	1	,005
N of Valid Cases	162		
a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,81.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,220	,082	-2,853	,005[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,252	,076	-3,291	,001[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Συσχέτιση μόρφωσης με την ευελιξία του οργανισμού

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ						Crosstab
			Ευελιξία οργανισμού			Σύνολο
			Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	2	23	14	39
		% within μόρφωση	5,1%	59,0%	35,9%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	6,1%	27,4%	31,1%	24,1%
		% of Total	1,2%	14,2%	8,6%	24,1%
	ΔΕ	Count	8	30	10	48
		% within μόρφωση	16,7%	62,5%	20,8%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	24,2%	35,7%	22,2%	29,6%
		% of Total	4,9%	18,5%	6,2%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	12	10	3	25
		% within μόρφωση	48,0%	40,0%	12,0%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	36,4%	11,9%	6,7%	15,4%

		% of Total	7,4%	6,2%	1,9%	15,4%
	AEI	Count	7	10	11	28
		% within μόρφωση	25,0%	35,7%	39,3%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	21,2%	11,9%	24,4%	17,3%
		% of Total	4,3%	6,2%	6,8%	17,3%
	MSc	Count	4	11	7	22
		% within μόρφωση	18,2%	50,0%	31,8%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	12,1%	13,1%	15,6%	13,6%
		% of Total	2,5%	6,8%	4,3%	13,6%
Σύνολο		Count	33	84	45	162
		% within μόρφωση	20,4%	51,9%	27,8%	100,0%
		% within ευελιξία οργανισμού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	20,4%	51,9%	27,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,479[a]	8	,003
Likelihood Ratio	23,398	8	,003
Linear-by-Linear Association	,996	1	,318
N of Valid Cases	162		
a. 1 cells (6,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,48.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,079	,077	-,998	,320[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,102	,079	-1,302	,195[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Συσχέτιση μόρφωσης με την επικοινωνία με εργαζόμενους

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ Crosstab

			Επικοινωνία με εργαζόμενους				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	2	17	20	39
		% within μόρφωση	,0%	5,1%	43,6%	51,3%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	,0%	4,9%	27,0%	37,7%	24,1%
		% of Total	,0%	1,2%	10,5%	12,3%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	11	16	18	48
		% within μόρφωση	6,3%	22,9%	33,3%	37,5%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	60,0%	26,8%	25,4%	34,0%	29,6%
		% of Total	1,9%	6,8%	9,9%	11,1%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	0	13	9	3	25
		% within μόρφωση	,0%	52,0%	36,0%	12,0%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	,0%	31,7%	14,3%	5,7%	15,4%
		% of Total	,0%	8,0%	5,6%	1,9%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	0	10	14	4	28
		% within μόρφωση	,0%	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	,0%	24,4%	22,2%	7,5%	17,3%
		% of Total	,0%	6,2%	8,6%	2,5%	17,3%
	MSc	Count	2	5	7	8	22
		% within μόρφωση	9,1%	22,7%	31,8%	36,4%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	40,0%	12,2%	11,1%	15,1%	13,6%
		% of Total	1,2%	3,1%	4,3%	4,9%	13,6%
Σύνολο		Count	5	41	63	53	162
		% within μόρφωση	3,1%	25,3%	38,9%	32,7%	100,0%
		% within επικοινωνία με εργαζόμενους	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	3,1%	25,3%	38,9%	32,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,192[a]	12	,001
Likelihood Ratio	38,241	12	,000
Linear-by-Linear Association	9,193	1	,002
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,239	,076	-3,113	,002[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,270	,073	-3,545	,001[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Συσχέτιση μόρφωσης με την εσωτερική αποτελεσματικότητα

ΜΟΡΦΩΣΗ*ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ							Crosstab
			Εσωτερική αποτελεσματικότητα				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφω-ση	ΥΕ	Count	0	5	23	11	39
		% within μόρφωση	,0%	12,8%	59,0%	28,2%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	,0%	10,4%	36,5%	34,4%	24,1%
		% of Total	,0%	3,1%	14,2%	6,8%	24,1%
	ΔΕ	Count	7	13	13	15	48
		% within μόρφωση	14,6%	27,1%	27,1%	31,3%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	36,8%	27,1%	20,6%	46,9%	29,6%
		% of Total	4,3%	8,0%	8,0%	9,3%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	5	12	6	2	25
		% within μόρφωση	20,0%	48,0%	24,0%	8,0%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	26,3%	25,0%	9,5%	6,3%	15,4%
		% of Total	3,1%	7,4%	3,7%	1,2%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	13	13	1	28
		% within μόρφωση	3,6%	46,4%	46,4%	3,6%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	5,3%	27,1%	20,6%	3,1%	17,3%
		% of Total	,6%	8,0%	8,0%	,6%	17,3%

	MSc	Count	6	5	8	3	22
		% within μόρφωση	27,3%	22,7%	36,4%	13,6%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	31,6%	10,4%	12,7%	9,4%	13,6%
		% of Total	3,7%	3,1%	4,9%	1,9%	13,6%
Σύνολο		Count	19	48	63	32	162
		% within μόρφωση	11,7%	29,6%	38,9%	19,8%	100,0%
		% within εσωτερική αποτελεσματικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	11,7%	29,6%	38,9%	19,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,314[a]	12	,000
Likelihood Ratio	45,853	12	,000
Linear-by-Linear Association	13,907	1	,000
N of Valid Cases	162		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,294	,069	-3,889	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,316	,067	-4,207	,000[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: Συσχέτιση μόρφωσης με την συμμετοχή των εργαζόμενων

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ **Crosstabulation**

			Συμμετοχή εργαζομένων				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	10	17	12	39
		% within Μόρφωση	,0%	25,6%	43,6%	30,8%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	,0%	18,9%	27,0%	38,7%	24,1%
	ΔΕ	Count	4	15	18	11	48
		% within Μόρφωση	8,3%	31,3%	37,5%	22,9%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	26,7%	28,3%	28,6%	35,5%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	3	16	5	1	25
		% within Μόρφωση	12,0%	64,0%	20,0%	4,0%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	20,0%	30,2%	7,9%	3,2%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	5	6	15	2	28
		% within Μόρφωση	17,9%	21,4%	53,6%	7,1%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	33,3%	11,3%	23,8%	6,5%	17,3%
	MSc	Count	3	6	8	5	22
		% within Μόρφωση	13,6%	27,3%	36,4%	22,7%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	20,0%	11,3%	12,7%	16,1%	13,6%
Σύνολο		Count	15	53	63	31	162
		% within Μόρφωση	9,3%	32,7%	38,9%	19,1%	100,0%
		% within Συμμετοχή εργαζομένων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,436[a]	12	,005
Likelihood Ratio	32,035	12	,001
Linear-by-Linear Association	5,837	1	,016
N of Valid Cases	162		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,04.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,190	,077	-2,453	,015[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,204	,077	-2,639	,009[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Συσχέτιση μόρφωσης με την ενδυνάμωση των εργαζομένων

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Crosstabulation							
			Ενδυνάμωση εργαζομένων				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	0	26	13	39
		% within Μόρφωση	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	,0%	,0%	40,6%	27,1%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	14	18	13	48
		% within Μόρφωση	6,3%	29,2%	37,5%	27,1%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	33,3%	34,1%	28,1%	27,1%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	4	13	7	1	25
		% within Μόρφωση	16,0%	52,0%	28,0%	4,0%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	44,4%	31,7%	10,9%	2,1%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	8	8	11	28
		% within Μόρφωση	3,6%	28,6%	28,6%	39,3%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	11,1%	19,5%	12,5%	22,9%	17,3%
	MSc	Count	1	6	5	10	22
		% within Μόρφωση	4,5%	27,3%	22,7%	45,5%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	11,1%	14,6%	7,8%	20,8%	13,6%
Σύνολο		Count	9	41	64	48	162
		% within Μόρφωση	5,6%	25,3%	39,5%	29,6%	100,0%
		% within Ενδυνάμωση εργαζομένων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,850[a]	12	,000
Likelihood Ratio	54,702	12	,000
Linear-by-Linear Association	1,339	1	,247
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,22.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,091	,075	-1,158	,248[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,125	,079	-1,590	,114[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Συσχέτιση μόρφωσης με την ευελιξία προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Ευελιξία προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	8	14	17	39
		% within Μόρφωση	,0%	20,5%	35,9%	43,6%	100,0%
		% within Ευελιξία προσωπικού	,0%	18,6%	19,7%	44,7%	24,1%
	ΔΕ	Count	2	12	21	13	48
		% within Μόρφωση	4,2%	25,0%	43,8%	27,1%	100,0%
		% within Ευελιξία προσωπικού	20,0%	27,9%	29,6%	34,2%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	6	10	7	2	25
		% within Μόρφωση	24,0%	40,0%	28,0%	8,0%	100,0%
		% within Ευελιξία προσωπικού	60,0%	23,3%	9,9%	5,3%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	8	17	2	28
		% within Μόρφωση	3,6%	28,6%	60,7%	7,1%	100,0%

		% within Ευελιξία προσωπικού	10,0%	18,6%	23,9%	5,3%	17,3%
	MSc	Count	1	5	12	4	22
		% within Μόρφωση	4,5%	22,7%	54,5%	18,2%	100,0%
		% within Ευελιξία προσωπικού	10,0%	11,6%	16,9%	10,5%	13,6%
Total		Count	10	43	71	38	162
		% within Μόρφωση	6,2%	26,5%	43,8%	23,5%	100,0%
		% within Ευελιξία προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,820[a]	12	,000
Likelihood Ratio	33,389	12	,001
Linear-by-Linear Association	6,343	1	,012
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,198	,069	-2,562	,011[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,228	,074	-2,966	,003[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 22: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανάπτυξη προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Ανάπτυξη προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	YE	Count	0	0	17	22	39
		% within Μόρφωση	,0%	,0%	43,6%	56,4%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	,0%	,0%	24,6%	43,1%	24,1%
	ΔΕ	Count	1	18	20	9	48
		% within Μόρφωση	2,1%	37,5%	41,7%	18,8%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	25,0%	47,4%	29,0%	17,6%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	3	11	9	2	25
		% within Μόρφωση	12,0%	44,0%	36,0%	8,0%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	75,0%	28,9%	13,0%	3,9%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	0	7	9	12	28
		% within Μόρφωση	,0%	25,0%	32,1%	42,9%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	,0%	18,4%	13,0%	23,5%	17,3%
	MSc	Count	0	2	14	6	22
		% within Μόρφωση	,0%	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	,0%	5,3%	20,3%	11,8%	13,6%
Σύνολο		Count	4	38	69	51	162
		% within Μόρφωση	2,5%	23,5%	42,6%	31,5%	100,0%
		% within Ανάπτυξη προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,172[a]	12	,000
Likelihood Ratio	56,569	12	,000
Linear-by-Linear Association	1,709	1	,191
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,103	,068	-1,310	,192[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,160	,076	-2,051	,042[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: Συσχέτιση μόρφωσης με την παραγωγικότητα προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Παραγωγικότητα προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	12	9	18	39
		% within Μόρφωση	,0%	30,8%	23,1%	46,2%	100,0%
		% within Παραγωγικότητα προσωπικού	,0%	19,0%	17,0%	50,0%	24,1%
	ΔΕ	Count	7	22	10	9	48
		% within Μορφωση	14,6%	45,8%	20,8%	18,8%	100,0%
		% within Παραγωγικότητα προσωπικού	70,0%	34,9%	18,9%	25,0%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	2	16	6	1	25
		% within Μορφωση	8,0%	64,0%	24,0%	4,0%	100,0%
		% within Παραγωγικότητα προσωπικού	20,0%	25,4%	11,3%	2,8%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	7	18	2	28
		% within Μορφωση	3,6%	25,0%	64,3%	7,1%	100,0%
		% within Παραγωγικότητα προσωπικού	10,0%	11,1%	34,0%	5,6%	17,3%
	MSc	Count	0	6	10	6	22
		% within Μορφωση	,0%	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%
		% within Παραγωγικότητα προσωπικού	,0%	9,5%	18,9%	16,7%	13,6%

Σύνολο	Count	10	63	53	36	162
	% within Μορφωση	6,2%	38,9%	32,7%	22,2%	100,0%
	% within Παραγωγικότητα προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,716[a]	12	,000
Likelihood Ratio	48,695	12	,000
Linear-by-Linear Association	,250	1	,617
N of Valid Cases	162		
a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,039	,076	-,499	,619[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,070	,082	-,886	,377[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: Συσχέτιση μόρφωσης με τις ποιοτικές υπηρεσίες

Μόρφωση * Ποιοτικές υπηρεσίες Crosstabulation							
			Ποιοτικές υπηρεσίες				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	1	23	15	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	59,0%	38,5%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	,0%	2,0%	39,0%	45,5%	24,1%
	ΔΕ	Count	7	20	9	12	48
		% within Μόρφωση	14,6%	41,7%	18,8%	25,0%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	36,8%	39,2%	15,3%	36,4%	29,6%

	TEI	Count	4	15	4	2	25
		% within Μόρφωση	16,0%	60,0%	16,0%	8,0%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	21,1%	29,4%	6,8%	6,1%	15,4%
	AEI	Count	4	10	14	0	28
		% within Μόρφωση	14,3%	35,7%	50,0%	,0%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	21,1%	19,6%	23,7%	,0%	17,3%
	MSc	Count	4	5	9	4	22
		% within Μόρφωση	18,2%	22,7%	40,9%	18,2%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	21,1%	9,8%	15,3%	12,1%	13,6%
Σύνολο		Count	19	51	59	33	162
		% within Μόρφωση	11,7%	31,5%	36,4%	20,4%	100,0%
		% within Ποιοτικές υπηρεσίες	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,697[a]	12	,000
Likelihood Ratio	69,371	12	,000
Linear-by-Linear Association	13,951	1	,000
N of Valid Cases	162		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,294	,070	-3,896	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,336	,069	-4,510	,000[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Συσχέτιση μόρφωσης με την ανάπτυξη των στελεχών

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Crosstabulation							
			Ανάπτυξη στελεχών				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	YE	Count	0	1	17	21	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	43,6%	53,8%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	,0%	2,4%	25,8%	42,0%	24,1%
	ΔΕ	Count	1	16	16	15	48
		% within Μόρφωση	2,1%	33,3%	33,3%	31,3%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	25,0%	38,1%	24,2%	30,0%	29,6%
	TEI	Count	1	13	10	1	25
		% within Μόρφωση	4,0%	52,0%	40,0%	4,0%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	25,0%	31,0%	15,2%	2,0%	15,4%
	AEI	Count	1	8	12	7	28
		% within Μόρφωση	3,6%	28,6%	42,9%	25,0%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	25,0%	19,0%	18,2%	14,0%	17,3%
	MSc	Count	1	4	11	6	22
		% within Μόρφωση	4,5%	18,2%	50,0%	27,3%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	25,0%	9,5%	16,7%	12,0%	13,6%
Σύνολο		Count	4	42	66	50	162
		% within Μόρφωση	2,5%	25,9%	40,7%	30,9%	100,0%
		% within Ανάπτυξη στελεχών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,264[a]	12	,001
Likelihood Ratio	39,267	12	,000
Linear-by-Linear Association	7,898	1	,005
N of Valid Cases	162		
a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,221	,072	-2,873	,005[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,260	,072	-3,406	,001[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Συσχέτιση μόρφωσης με την διαδοχή στελεχών

ΜΟΡΦΩΣΗ *ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Crosstabulation							
			Διαδοχή στελεχών				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	YE	Count	0	1	23	15	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	59,0%	38,5%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	,0%	3,3%	31,1%	28,3%	24,1%
	DE	Count	1	12	18	17	48
		% within Μόρφωση	2,1%	25,0%	37,5%	35,4%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	20,0%	40,0%	24,3%	32,1%	29,6%
	TEI	Count	3	8	10	4	25
		% within Μόρφωση	12,0%	32,0%	40,0%	16,0%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	60,0%	26,7%	13,5%	7,5%	15,4%
	AEI	Count	1	5	11	11	28
		% within Μόρφωση	3,6%	17,9%	39,3%	39,3%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	20,0%	16,7%	14,9%	20,8%	17,3%
	MSc	Count	0	4	12	6	22
		% within Μόρφωση	,0%	18,2%	54,5%	27,3%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	,0%	13,3%	16,2%	11,3%	13,6%
Σύνολο		Count	5	30	74	53	162
		% within Μόρφωση	3,1%	18,5%	45,7%	32,7%	100,0%
		% within Διαδοχή στελεχών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,630[a]	12	,023
Likelihood Ratio	25,747	12	,012
Linear-by-Linear Association	1,822	1	,177
N of Valid Cases	162		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,106	,067	-1,353	,178[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,126	,071	-1,609	,110[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Συσχέτιση μόρφωσης με την στρατηγική μελέτη

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ Crosstabulation							
			Στρατηγική μελέτη				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	1	20	18	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	51,3%	46,2%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	,0%	3,4%	29,4%	31,6%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	10	11	24	48
		% within Μόρφωση	6,3%	20,8%	22,9%	50,0%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	37,5%	34,5%	16,2%	42,1%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	4	10	10	1	25
		% within Μόρφωση	16,0%	40,0%	40,0%	4,0%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	50,0%	34,5%	14,7%	1,8%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	5	14	8	28

		% within Μόρφωση	3,6%	17,9%	50,0%	28,6%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	12,5%	17,2%	20,6%	14,0%	17,3%
	MSc	Count	0	3	13	6	22
		% within Μόρφωση	,0%	13,6%	59,1%	27,3%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	,0%	10,3%	19,1%	10,5%	13,6%
Σύνολο		Count	8	29	68	57	162
		% within Μόρφωση	4,9%	17,9%	42,0%	35,2%	100,0%
		% within Στρατηγική μελέτη	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,803[a]	12	,000
Likelihood Ratio	47,160	12	,000
Linear-by-Linear Association	4,375	1	,036
N of Valid Cases	162		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,165	,063	-2,114	,036[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,214	,067	-2,765	,006[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 28: Συσχέτιση μόρφωσης με την επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Crosstabulation							
			Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	3	20	16	39
		% within Μόρφωση	,0%	7,7%	51,3%	41,0%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	,0%	9,7%	27,4%	34,8%	24,1%
	ΔΕ	Count	6	8	20	14	48
		% within Μόρφωση	12,5%	16,7%	41,7%	29,2%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	50,0%	25,8%	27,4%	30,4%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	3	8	10	4	25
		% within Μόρφωση	12,0%	32,0%	40,0%	16,0%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	25,0%	25,8%	13,7%	8,7%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	3	10	10	5	28
		% within Μόρφωση	10,7%	35,7%	35,7%	17,9%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	25,0%	32,3%	13,7%	10,9%	17,3%
	MSc	Count	0	2	13	7	22
		% within Μόρφωση	,0%	9,1%	59,1%	31,8%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	,0%	6,5%	17,8%	15,2%	13,6%
Σύνολο		Count	12	31	73	46	162
		% within Μόρφωση	7,4%	19,1%	45,1%	28,4%	100,0%
		% within Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,333[a]	12	,018
Likelihood Ratio	28,385	12	,005
Linear-by-Linear Association	2,466	1	,116
N of Valid Cases	162		
a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,124	,069	-1,578	,117[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,167	,073	-2,140	,034[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Συσχέτιση μόρφωσης με την ωφέλεια προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΩΦΕΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Ωφέλεια προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	0	15	24	39
		% within Μόρφωση	,0%	,0%	38,5%	61,5%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	,0%	,0%	21,1%	53,3%	24,1%
	ΔΕ	Count	5	14	21	8	48
		% within Μόρφωση	10,4%	29,2%	43,8%	16,7%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	62,5%	36,8%	29,6%	17,8%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	2	11	10	2	25
		% within Μόρφωση	8,0%	44,0%	40,0%	8,0%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	25,0%	28,9%	14,1%	4,4%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	1	8	13	6	28
		% within Μόρφωση	3,6%	28,6%	46,4%	21,4%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	12,5%	21,1%	18,3%	13,3%	17,3%
	MSc	Count	0	5	12	5	22
		% within Μόρφωση	,0%	22,7%	54,5%	22,7%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	,0%	13,2%	16,9%	11,1%	13,6%
Σύνολο		Count	8	38	71	45	162
		% within Μόρφωση	4,9%	23,5%	43,8%	27,8%	100,0%
		% within Ωφέλεια προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,365[a]	12	,000
Likelihood Ratio	52,362	12	,000
Linear-by-Linear Association	7,082	1	,008
N of Valid Cases	162		
a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,210	,070	-2,713	,007[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,282	,074	-3,715	,000[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 30: Συσχέτιση μόρφωσης με τις υπηρεσίες προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Υπηρεσίες προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	1	17	21	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	43,6%	53,8%	100,0%
		% within Υπηρεσίες προσωπικού	,0%	2,3%	22,7%	67,7%	24,1%
	ΔΕ	Count	7	17	19	5	48
		% within Μόρφωση	14,6%	35,4%	39,6%	10,4%	100,0%
		% within Υπηρεσίες προσωπικού	53,8%	39,5%	25,3%	16,1%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	5	8	11	1	25
		% within Μόρφωση	20,0%	32,0%	44,0%	4,0%	100,0%
		% within Υπηρεσίες	38,5%	18,6%	14,7%	3,2%	15,4%

		προσωπικού					
	AEI	Count	1	10	16	1	28
		% within Μόρφωση	3,6%	35,7%	57,1%	3,6%	100,0%
		% within Υπηρεσίες προσωπικού	7,7%	23,3%	21,3%	3,2%	17,3%
	MSc	Count	0	7	12	3	22
		% within Μόρφωση	,0%	31,8%	54,5%	13,6%	100,0%
		% within Υπηρεσίες προσωπικού	,0%	16,3%	16,0%	9,7%	13,6%
Σύνολο		Count	13	43	75	31	162
		% within Μόρφωση	8,0%	26,5%	46,3%	19,1%	100,0%
		% within Υπηρεσίες προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,838[a]	12	,000
Likelihood Ratio	62,873	12	,000
Linear-by-Linear Association	9,495	1	,002
N of Valid Cases	162		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,77.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,243	,068	-3,167	,002[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,317	,073	-4,225	,000[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 31: Συσχέτιση μόρφωσης με την αποζημίωση προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Αποζημίωση προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	YE	Count	0	0	9	30	39
		% within Μόρφωση	,0%	,0%	23,1%	76,9%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	,0%	,0%	15,3%	43,5%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	8	16	21	48
		% within Μόρφωση	6,3%	16,7%	33,3%	43,8%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	27,3%	34,8%	27,1%	30,4%	29,6%
	TEI	Count	6	7	8	4	25
		% within Μόρφωση	24,0%	28,0%	32,0%	16,0%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	54,5%	30,4%	13,6%	5,8%	15,4%
	AEI	Count	1	3	16	8	28
		% within Μόρφωση	3,6%	10,7%	57,1%	28,6%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	9,1%	13,0%	27,1%	11,6%	17,3%
	MSc	Count	1	5	10	6	22
		% within Μόρφωση	4,5%	22,7%	45,5%	27,3%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	9,1%	21,7%	16,9%	8,7%	13,6%
Σύνολο		Count	11	23	59	69	162
		% within Μόρφωση	6,8%	14,2%	36,4%	42,6%	100,0%
		% within Αποζημίωση προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,052[a]	12	,000
Likelihood Ratio	50,408	12	,000
Linear-by-Linear Association	13,541	1	,000
N of Valid Cases	162		
a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,49.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,290	,063	-3,833	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,363	,066	-4,926	,000[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Συσχέτιση μόρφωσης με την πρόσληψη προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Πρόσληψη προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	YE	Count	0	2	6	31	39
		% within Μόρφωση	,0%	5,1%	15,4%	79,5%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	,0%	8,0%	10,7%	41,9%	24,1%
	ΔΕ	Count	5	11	15	17	48
		% within Μόρφωση	10,4%	22,9%	31,3%	35,4%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	71,4%	44,0%	26,8%	23,0%	29,6%
	TEI	Count	0	7	9	9	25
		% within Μόρφωση	,0%	28,0%	36,0%	36,0%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	,0%	28,0%	16,1%	12,2%	15,4%
	AEI	Count	0	4	15	9	28
		% within Μόρφωση	,0%	14,3%	53,6%	32,1%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	,0%	16,0%	26,8%	12,2%	17,3%
	MSc	Count	2	1	11	8	22
		% within Μόρφωση	9,1%	4,5%	50,0%	36,4%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	28,6%	4,0%	19,6%	10,8%	13,6%
Σύνολο		Count	7	25	56	74	162
		% within Μόρφωση	4,3%	15,4%	34,6%	45,7%	100,0%
		% within Πρόσληψη προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,639[a]	12	,000
Likelihood Ratio	42,029	12	,000
Linear-by-Linear Association	4,382	1	,036
N of Valid Cases	162		
a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,95.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,165	,073	-2,116	,036[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,236	,074	-3,070	,003[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Συσχέτιση μόρφωσης με την εκπαίδευση προσωπικού

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Crosstabulation							
			Εκπαίδευση προσωπικού				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	1	12	26	39
		% within Μόρφωση	,0%	2,6%	30,8%	66,7%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	,0%	2,9%	18,8%	50,0%	24,1%
	ΔΕ	Count	6	6	16	20	48
		% within Μόρφωση	12,5%	12,5%	33,3%	41,7%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	50,0%	17,6%	25,0%	38,5%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	5	9	10	1	25
		% within Μόρφωση	20,0%	36,0%	40,0%	4,0%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	41,7%	26,5%	15,6%	1,9%	15,4%

	AEI	Count	0	14	13	1	28
		% within Μόρφωση	,0%	50,0%	46,4%	3,6%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	,0%	41,2%	20,3%	1,9%	17,3%
	MSc	Count	1	4	13	4	22
		% within Μόρφωση	4,5%	18,2%	59,1%	18,2%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	8,3%	11,8%	20,3%	7,7%	13,6%
Σύνολο		Count	12	34	64	52	162
		% within Μόρφωση	7,4%	21,0%	39,5%	32,1%	100,0%
		% within Εκπαίδευση προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,347[a]	12	,000
Likelihood Ratio	76,499	12	,000
Linear-by-Linear Association	20,089	1	,000
N of Valid Cases	162		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,353	,063	-4,776	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,435	,062	-6,111	,000[c]
N of Valid Cases		162			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

ΠΙΝΑΚΑΣ 34: Συσχέτιση μόρφωσης με την υγιεινή και ασφάλεια

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΥΓΙΕΙΝΗ και ΑΣΦΑΛΕΙΑ Crosstabulation							
			Υγιεινή και ασφάλεια				Σύνολο
			Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	
Μόρφωση	ΥΕ	Count	0	2	18	19	39
		% within Μόρφωση	,0%	5,1%	46,2%	48,7%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	,0%	5,1%	33,3%	32,2%	24,1%
	ΔΕ	Count	3	11	12	22	48
		% within Μόρφωση	6,3%	22,9%	25,0%	45,8%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	30,0%	28,2%	22,2%	37,3%	29,6%
	ΤΕΙ	Count	2	11	8	4	25
		% within Μόρφωση	8,0%	44,0%	32,0%	16,0%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	20,0%	28,2%	14,8%	6,8%	15,4%
	ΑΕΙ	Count	5	8	7	8	28
		% within Μόρφωση	17,9%	28,6%	25,0%	28,6%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	50,0%	20,5%	13,0%	13,6%	17,3%
	MSc	Count	0	7	9	6	22
		% within Μόρφωση	,0%	31,8%	40,9%	27,3%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	,0%	17,9%	16,7%	10,2%	13,6%
Σύνολο		Count	10	39	54	59	162
		% within Μόρφωση	6,2%	24,1%	33,3%	36,4%	100,0%
		% within Υγιεινή και ασφάλεια	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,369[a]	12	,002
Likelihood Ratio	35,430	12	,000
Linear-by-Linear Association	10,048	1	,002
N of Valid Cases	162		
a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.			

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,250	,067	-3,263	,001[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,272	,068	-3,571	,000[c]
N of Valid Cases		162			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ΠΙΝΑΚΑΣ 35: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα του βαθμού ύπαρξης εσωτερικού μάρκετινγκ

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Προσφορά οράματος	2,99	,780	162
Διάχυση οράματος	3,06	,758	162
Ετοιμασία εργαζομένων	2,77	,914	162
Γνώση ως επένδυση	2,78	,926	162
Γνώση ως συνέχεια	2,77	,954	162
Αιτία μάθησης	2,63	,826	162
Συμμετοχική εργασία	2,80	,855	162
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	3,06	,879	162
Ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	3,02	,792	162
Χρήση Δεδομένων	3,15	,793	162
Διάχυση ρόλου	2,78	,696	162
Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρεσιών	3,25	,742	162
Σωστή εκπαίδευση	3,01	,735	162
Ευελιξία οργανισμού	3,07	,692	162
Εσ. αποτελεσματικότητα	3,01	,841	162
Επικοινωνία με εργ/νους	2,67	,926	162

Correlations

		Προσφορά οράματος	Διάχυση οράματος	Ετοιμασία εργαζομένων	Γνώση ως επένδυση	Γνώση ως συνέχεια	Αγία μάθηση	Εκπαίδευση-επιμόρφωση	Συμμετοχική εργασία	Δεδομένων Χρήση	Αντιμοιβή Αποτελλ/τα	Διάχυση ρόλου	Αντιμοιβή εξαιρ.υπηρ.	Σωστή εκπαίδευση	Ευελξία οργανισμού	Επικοινωνία με εργαζομ.	Εσωτερική αποδ/τητα
Προσφορά οράματος	Pearson Correlation	1	,715**	,475**	,547**	,380**	,542**	,490**	,580**	,443**	,515**	,452**	,381**	,390**	,186*	,464**	,398**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Διάχυση οράματος	Pearson Correlation	,715**	1	,538**	,451**	,524**	,410**	,506**	,471**	,557**	,379**	,494**	,361**	,423**	,276**	,525**	,186*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ετοιμασία εργαζομένων	Pearson Correlation	,475**	,538**	1	,505**	,595**	,455**	,395**	,449**	,358**	,426**	,457**	,470**	,584**	,371**	,424**	,394**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Γνώση ως επένδυση	Pearson Correlation	,547**	,451**	,505**	1	,624**	,623**	,603**	,610**	,472**	,411**	,646**	,489**	,413**	,355**	,570**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

		Προσφορά οράματος	Δράση οράματος	Ετοιμασία εργαζομένων	Γνώση ως επένδυση	Γνώση ως συνέχεια	Αιτία μάθησης	Εκπαίδευση-επιμόρφωση	Συμμετοχική εργασία	Χρήση Δεδομένων	Αντιμοιβή Αποτελλέσματα	Δράση ρόλου	Αντιμοιβή εξαιρ.υπηρ.	Σωστή εκπαίδευση	Ευελιξία οργανισμού	Επικοινωνία με εργαζόμ.	Εσωτερική αποτ/τητα
Γνώση ως συνέχεια	Pearson Correlation	,380**	,524**	,595**	,624**	1	,523**	,576**	,496**	,433**	,425**	,550**	,495**	,587**	,336**	,506**	,427**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Αιτία μάθησης	Pearson Correlation	,542**	,410**	,455**	,623**	,523**	1	,520**	,567**	,543**	,477**	,656**	,519**	,475**	,407**	,543**	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	Pearson Correlation	,490**	,506**	,395**	,603**	,576**	,520**	1	,428**	,593**	,449**	,562**	,540**	,526**	,413**	,642**	,528**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Συμμετοχική εργασία	Pearson Correlation	,580**	,471**	,449**	,610**	,496**	,567**	,428**	1	,418**	,504**	,589**	,416**	,384**	,299**	,469**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

		Προσφορά δεδομένων	Διάχυση δεδομένων	Ετοιμασία εφαρμοζόμενων	Γνώση ως επένδυση	Γνώση ως συνέχεια	Αξία μάθησης	Εκπαίδευση-επιμόρφωση	Συμμετοχική εργασία	Δεξιότητα χρήσης	Ανταμοιβή αποτελέσματα	Διάχυση ρόλου	Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρ.	Σωστή εκπαίδευση	Ευελιξία οργανισμού	Επικοινωνία με εφαρμογ.	Εσωτερική αποτ/τητα
Χρήση δεδομένων	Pearson Correlation	,443**	,557**	,358**	,472**	,433**	,543**	,593**	,418**	1	,411**	,616**	,478**	,544**	,508**	,783**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ανταμοιβή αποτελεσματικότητας	Pearson Correlation	,515**	,379**	,426**	,411**	,425**	,477**	,449**	,504**	,411**	1	,400**	,556**	,446**	,387**	,454**	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Διάχυση ρόλου	Pearson Correlation	,452**	,494**	,457**	,646**	,550**	,656**	,562**	,589**	,616**	,400**	1	,506**	,464**	,383**	,546**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρεσιών	Pearson Correlation	,381**	,361**	,470**	,489**	,495**	,519**	,540**	,416**	,478**	,556**	,506**	1	,612**	,568**	,582**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

		Προσωποκεντρικός τρόπος	Δάσκαλος-Καθοδηγητής	Ετοιμασία εργαζομένων	Γνώση ως επιβράβευση	Γνώση ως συνέχεια	Αξία μάθησης	Εκπαίδευση-επιμόρφωση στη εργασία	Συμμετοχική διαδικασία	Χρήση Δεδομένων	Αντιμοιβή Αποτελέσματα	Δάσκαλος-ρόλος	Αντιμοιβή εξαιρ.υπηρ.	Σωστή εκπαίδευση	Ευελιξία οργανισμού	Επικοινωνία με εργαζόμ.	Εσωτερική αποτελεσματικότητα
Σωστή εκπαίδευση	Pearson Correlation	,390**	,423**	,584**	,413**	,587**	,475**	,526**	,384**	,544**	,446**	,464**	,612**	1	,512**	,572**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ευελιξία οργανισμού	Pearson Correlation	,186*	,276**	,371**	,355**	,336**	,407**	,413**	,299**	,508**	,387**	,383**	,568**	,512**	1	,510**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Επικοινωνία με εργαζόμενους	Pearson Correlation	,464**	,525**	,424**	,570**	,506**	,543**	,642**	,469**	,783**	,454**	,546**	,582**	,572**	,510**	1	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Εσωτερική αποτελεσματικότητα	Pearson Correlation	,398**	,186*	,394**	,638**	,427**	,561**	,528**	,450**	,449**	,367**	,434**	,494**	,505**	,475**	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 36: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ανάπτυξη του

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Συμμετοχή εργαζομένων	2,68	,889	162
Ενδυνάμωση εργαζ/νων	2,93	,878	162
Ευελιξία προσωπικού	2,85	,853	162
Ανάπτυξη προσωπικού	3,03	,807	162
Παραγωγικότητα Προσ.	2,71	,882	162
Ποιοτικές υπηρεσίες	2,65	,935	162
Ανάπτυξη στελεχών	3,00	,819	162
Διαδοχή στελεχών	3,08	,796	162
Στρατηγική μελέτη	3,07	,853	162
Επικοινωνία διοίκ-εργαζ	2,94	,879	162

Correlations

		Συμμετοχή εργαζομένων	Ενδυνάμωση εργαζομένων	Ευελιξία προσωπικού	Ανάπτυξη προσωπικού	Παραγωγικότητα προσωπικού	Ποιότητα υπηρεσιών	Ανάπτυξη υπηρεσιών	Δημόσιες υπηρεσίες	Ικανοποίηση πελατών	Εταιρικός κοινωνικός εφαρμός
Συμμετοχή εργαζομένων	Pearson Correlation	1	,695**	,565**	,568**	,617**	,591**	,674**	,537**	,531**	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ενδυνάμωση εργαζομένων	Pearson Correlation	,695**	1	,724**	,704**	,631**	,728**	,630**	,665**	,662**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ευελιξία προσωπικού	Pearson Correlation	,565**	,724**	1	,711**	,609**	,610**	,569**	,531**	,622**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ανάπτυξη προσωπικού	Pearson Correlation	,568**	,704**	,711**	1	,676**	,541**	,648**	,567**	,574**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Παραγωγικότητα προσωπικού	Pearson Correlation	,617**	,631**	,609**	,676**	1	,646**	,550**	,449**	,565**	,539**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

		Ικανοποίηση εργαζομένων	Ενδυνάμωση εργαζομένων	Ενεργός ακρόαση προσωπικού	Ανάπτυξη προσωπικού	Παρακολούθηση προσωπικού	Ποιοτικές υπηρεσίες	Ανάπτυξη στελεχών	Διαδοχή στελεχών	Στρατηγική μελέτη	Επικοινωνία εργάζ.
Ποιοτικές υπηρεσίες	Pearson Correlation	,591**	,728**	,610**	,541**	,646**	1	,600**	,505**	,508**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Ανάπτυξη στελεχών	Pearson Correlation	,674**	,630**	,569**	,648**	,550**	,600**	1	,734**	,578**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Διαδοχή στελεχών	Pearson Correlation	,537**	,665**	,531**	,567**	,449**	,505**	,734**	1	,650**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Στρατηγική μελέτη	Pearson Correlation	,531**	,662**	,622**	,574**	,565**	,508**	,578**	,650**	1	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Επικοινωνία διοικ. με εργαζ.	Pearson Correlation	,565**	,606**	,618**	,545**	,539**	,574**	,638**	,583**	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 37: Συσχετίσεις ανά κατηγορία στο τομέα της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού ως προς την καλή εκτέλεση των δραστηριοτήτων του

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ωφέλεια προσωπικού	3,00	,926	162
Υπηρεσίες προσωπικού	2,96	,912	162
Αποζημίωση προσωπικού	3,22	,861	162
Πρόσληψη προσωπικού	3,15	,907	162
Εκπαίδευση προσωπικού	2,77	,853	162
Υγιεινή και ασφάλεια	2,94	,843	162

Correlations

		Υγιεινή - ασφάλεια	Εκπαίδευση προσ/κού	Πρόσληψη προσ/κού	Αποζημίωση προσ/κού	Υπηρεσίες προσ/κού	Ωφέλεια προσ/κού
Υγιεινή-ασφάλεια	Pearson Correlation	1	,574**	,569**	,658**	,621**	,541**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162
Εκπαίδευση - προσωπικού	Pearson Correlation	,574**	1	,477**	,615**	,604**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162
Πρόσληψη προσωπικού	Pearson Correlation	,569**	,477**	1	,571**	,611**	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162
Αποζημίωση προσωπικού	Pearson Correlation	,658**	,615**	,571**	1	,680**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	162	162	162	162	162	162
Υπηρεσίες προσωπικού	Pearson Correlati	,621**	,604**	,611**	,680**	1	,828**

	on						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	162	162	162	162	162	162
Ωφέλεια προσωπικού	Pearson Correlation	,541**	,482**	,470**	,587**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	162	162	162	162	162	162

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 38: T-test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Προσφορά οράματος	162	2,99	,780	,061
Διάχυση οράματος	162	3,06	,758	,060
Ετοιμασία εργαζομένων	162	2,77	,914	,072
Γνώση ως επένδυση	162	2,78	,926	,073
Γνώση ως συνέχεια	162	2,77	,954	,075
Αιτία μάθησης	162	2,63	,826	,065
Συμμετοχική εργασία	162	2,80	,855	,067
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	162	3,06	,879	,069
Ανταμοιβή αποτελεσ/τας	162	3,15	,793	,062
Χρήση Δεδομένων	162	3,02	,792	,062
Διάχυση ρόλου	162	2,78	,696	,055
Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρεσ.	162	3,25	,742	,058
Σωστή εκπαίδευση	162	3,01	,735	,058
Ευελιξία οργανισμού	162	3,07	,692	,054
Εσ. αποτελεσματικότητα	162	3,01	,841	,066
Επικοινωνία με εργ/νους	162	2,67	,926	,073
Συμμετοχή εργαζομένων	162	2,68	,889	,070
Ενδυνάμωση εργαζ/νων	162	2,93	,878	,069
Ευελιξία προσωπικού	162	2,85	,853	,067
Ανάπτυξη προσωπικού	162	3,03	,807	,063
Παραγωγικότητα Προσ.	162	2,71	,882	,069
Ποιοτικές υπηρεσίες	162	2,65	,935	,073
Ανάπτυξη στελεχών	162	3,00	,819	,064
Διαδοχή στελεχών	162	3,08	,796	,063
Στρατηγική μελέτη	162	3,07	,853	,067
Επικοινωνία διοίκ-εργαζ	162	2,94	,879	,069

Ωφέλεια προσωπικού	162	2,94	,843	,066
Υπηρεσίες προσωπικού	162	2,77	,853	,067
Αποζημίωση προσωπικού	162	3,15	,907	,071
Πρόσληψη προσωπικού	162	3,22	,861	,068
Εκπαίδευση προσωπικού	162	2,96	,912	,072
Υγιεινή και ασφάλεια	162	3,00	,926	,073
Φύλο	162	1,49	,501	,039
Ηλικία	162	3,02	,792	,062
Μόρφωση	162	2,67	1,370	,108
Ιδιότητα	162	2,19	,537	,042
Υπηρεσία	162	6,20	3,411	,268

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Προσφορά οράματος	48,746	161	,000	2,988	2,87	3,11
Διάχυση οράματος	51,309	161	,000	3,056	2,94	3,17
Ετοιμασία εργαζομένων	38,589	161	,000	2,772	2,63	2,91
Γνώση ως επένδυση	38,188	161	,000	2,778	2,63	2,92
Γνώση ως συνέχεια	36,975	161	,000	2,772	2,62	2,92
Αιτία μάθησης	40,533	161	,000	2,630	2,50	2,76
Συμμετοχική εργασία	41,722	161	,000	2,802	2,67	2,94
Εκπαίδευση-επιμόρφωση	44,226	161	,000	3,056	2,92	3,19
Ανταμοιβή αποτελεσ/τας	50,654	161	,000	3,154	3,03	3,28
Χρήση Δεδομένων	48,520	161	,000	3,019	2,90	3,14
Διάχυση ρόλου	50,795	161	,000	2,778	2,67	2,89
Ανταμοιβή εξαιρ.υπηρεσ.	55,807	161	,000	3,253	3,14	3,37
Σωστή εκπαίδευση	52,052	161	,000	3,006	2,89	3,12
Ευελιξία οργανισμού	56,536	161	,000	3,074	2,97	3,18
Εσ. αποτελεσματικότητα	45,569	161	,000	3,012	2,88	3,14
Επικοινωνία με εργ/νους	36,661	161	,000	2,667	2,52	2,81
Συμμετοχή εργαζομένων	38,346	161	,000	2,679	2,54	2,82
Ενδυνάμωση εργαζ/νων	42,481	161	,000	2,932	2,80	3,07
Ευελιξία προσωπικού	42,462	161	,000	2,846	2,71	2,98
Ανάπτυξη προσωπικού	47,804	161	,000	3,031	2,91	3,16
Παραγωγικότητα Προσ.	39,087	161	,000	2,710	2,57	2,85
Ποιοτικές υπηρεσίες	36,147	161	,000	2,654	2,51	2,80
Ανάπτυξη στελεχών	46,621	161	,000	3,000	2,87	3,13
Διαδοχή στελεχών	49,266	161	,000	3,080	2,96	3,20
Στρατηγική μελέτη	45,876	161	,000	3,074	2,94	3,21
Επικοινωνία διοίκ-εργαζ	42,618	161	,000	2,944	2,81	3,08
Ωφέλεια προσωπικού	44,440	161	,000	2,944	2,81	3,08
Υπηρεσίες προσωπικού	41,274	161	,000	2,765	2,63	2,90
Αποζημίωση προσωπικού	44,178	161	,000	3,148	3,01	3,29
Πρόσληψη προσωπικού	47,525	161	,000	3,216	3,08	3,35
Εκπαίδευση προσωπικού	41,372	161	,000	2,963	2,82	3,10
Υγιεινή και ασφάλεια	41,243	161	,000	3,000	2,86	3,14
Φύλο	37,764	161	,000	1,488	1,41	1,57
Ηλικία	48,520	161	,000	3,019	2,90	3,14
Μόρφωση	24,782	161	,000	2,667	2,45	2,88

Ιδιότητα	51,784	161	,000	2,185	2,10	2,27
Υπηρεσία	23,123	161	,000	6,198	5,67	6,73

Έρευνα – Ερωτηματολόγιο για διπλωματική εργασία για το διατμηματικό πρόγραμμα MBA Executive

Στοιχεία επικοινωνίας: Αγνή Κόλια τηλ. 6948548387- (E-mail) mbaex113@uom.gr

Προσαρμογή από τους *Ewing, M.T. & Caruana, A.,(1999), ''An internal marketing approach to public sector management'', International Journal of Public Sector management, 12(1), pp.17-29* και *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.*

Σκοπός της έρευνας:

Διερεύνηση του βαθμού στους οποίους οι Ο.Τ.Α. έχουν χαρακτηριστικά εσωτερικού μάρκετινγκ (Internal Marketing)

Παρακαλώ σημειώστε με Χ την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Στο εργασιακό μου περιβάλλον:				
1) Βαθμός ύπαρξης εσωτερικού Μάρκετινγκ				
1.1 Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.2 Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμού στους εργαζόμενους	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.3 Ο Οργανισμός ετοιμάζει τους εργα-ζόμενους ώστε να λειτουργούν σωστά	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.4 Ο Οργανισμός βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.5 Η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.6.Μαθαίνουμε στους εργαζόμενους ‘’γιατί πρέπει να κάνουν κάτι’’ και όχι μόνο ‘’πώς να κάνουν κάτι’’	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.7.Στον οργανισμό μας και εκπαιδεύουμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.8.Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί (συμμετοχικά)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.9.Μετράμε και ανταμείβουμε την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο στο στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
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 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.11.Ο οργανισμός διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.12.Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.13.Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.14.Ο οργανισμός μας έχει την ευελιξία να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.15.Ο οργανισμός μας δίνει σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
1.16.Ο οργανισμός μας μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐

	Πολύ Καλά	Καλά	Λίγο	Καθόλου

2) Βαθμός αποτελεσματικότητας του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τη γνώμη σας, *πόσο καλά* η λειτουργία της *διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσει το προσωπικό* στους παρακάτω τομείς :

2.1 Συμμετοχή των εργαζομένων	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.2 Ενδυνάμωση των εργαζομένων	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.3 Ευελιξία του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.4 Ανάπτυξη προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.5 Παραγωγικότητα του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.6 Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.7 Ανάπτυξη των στελεχών	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.8 Διαδοχή των στελεχών	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.9 Αναγνώριση σημαντικών θεμάτων (στρατηγική μελέτη)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
2.10 Επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐

3) Βαθμός αποτελεσματικότητας του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τη γνώμη σας, *πόσο καλά* η λειτουργία της *διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού* του οργανισμού *εκτελεί δραστηριότητες που σχετίζονται με* :

3.1 Ωφέλεια του προσωπικού (ηθική, ανάπτυξη γνώσης κ.α.)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
3.2 Υπηρεσίες του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
3.3 Αποζημίωση του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
3.4 Πρόσληψη του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
3.5 Εκπαίδευση του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
3.6 Υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐

Η συμπλήρωση των παρακάτω στοιχείων θα παραμείνουν στην διάθεση των ερωτώμενων και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ερευνητικούς λόγους

Β) **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. *Φύλο :* άνδρας 1 ☐ γυναίκα 2 ☐

2. *Ηλικία :* 18-29 1 ☐ 30-40 2 ☐ 41-50 3 ☐ Άνω των 50 4 ☐

3. *Μορφωτικό επίπεδο :*

α) υποχρεωτική εκπαίδευση 1 ☐ β)απόφοιτος λυκείου 2 ☐ γ) ΤΕΙ 3 ☐

δ)ΑΕΙ 4 ☐ ε) κάτοχος μεταπτυχιακού 5 ☐ στ)κάτοχος διδακτορικού 6 ☐

4. *Ιδιότητα εργαζόμενου:* α) διοικητικό στέλεχος ☐ 1 β) υπάλληλος ☐ 2 γ) υπάλληλος γενικών καθηκόντων ☐ 3

5. *Υπηρεσία εργασίας:* Δ/νση ……

6. *Φορέας εργασίας:* ……

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας

Στοιχεία επικοινωνίας: Αγνή Κόλια τηλ. 6948548387- (E-mail) mbaex113@uom.gr