

Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών και Εργασιακά Αποτελέσματα: Η περίπτωση των εργαζομένων στις Δ.Ε.Υ.Α.Λ. (Λάρισα, Λαμία) και Δ.Ε.Υ.Α.Α.Ν.Ω. (Ανατολικού Ολύμπου)

Κυλινδρή Σταματία
Τμήμα Διοίκησης & Διαχείρισης Έργων
Τ.Ε.Ι. Λάρισας
matkost2002@yahoo.gr

Τριβέλλας Παναγιώτης
Τ.Ε.Ι. Λάρισας
[ptrivel@teilar.gr](mailto:pтрivel@teilar.gr)

Περίληψη

Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί μια πραγματικά σημαντική μεταβλητή στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, εφ' όσον έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μελέτη έχει ως στόχο να ερευνήσει την ποιότητα και τα αποτελέσματα των εσωτερικών υπηρεσιών σε τρεις επιχειρήσεις, τη Δ.Ε.Υ.Α. (της Λάρισας, της Λαμίας και του Ανατολικού Ολύμπου). Η Δ.Ε.Υ.Α. με βάση τα αρχικά της είναι η Δημόσια Επιχείρηση, Ύδρευσης και Αποχέτευσης.

Για να καταφέρουμε να πετύχουμε τον ερευνητικό μας στόχο, πραγματοποιήσαμε μια πρωταρχική και μια δευτερεύουσα έρευνα. Ο σημαντικότερος στόχος της δευτερεύουσας έρευνας ήταν ο προσδιορισμός της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και των εργασιακών αποτελεσμάτων. Η πρωταρχική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου σε 112 υπαλλήλους. Με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρήθηκε η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, η ικανοποίηση της εργασίας, οι διευθυντικές τοποθετήσεις, η εργασιακή αφοσίωση και η εργασιακή απόδοση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης της εργασίας και της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών. Επιπλέον η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της εργασιακής αφοσίωσης. Αφ' ετέρου η παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώνει την ύπαρξη οποιασδήποτε σχέσης μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της εργασιακής απόδοσης.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών, Εργασιακή Αφοσίωση, Ικανοποίηση Εργασίας, Εργασιακή Απόδοση.

Εισαγωγή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών που εισπράττει το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι επιχειρήσεις που μετρούν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού τους, μπορούν ευκολότερα να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότερες από αυτές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους, αποτυγχάνοντας έτσι να καλύψουν τις εσωτερικές ανάγκες των εργαζομένων τους.

Οι εργαζόμενοι που νοιώθουν ικανοποιημένοι με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών της εργασίας τους αφενός μεν επιτυγχάνουν ευκολότερα τους στόχους της επιχείρησης τους, αφετέρου δε καλύπτουν καλύτερα τις απαιτήσεις των καταναλωτών τους. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να καταλάβει τη σημασία της ικανοποίησης του

ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας έτσι εξίσου έμφαση τόσο στους καταναλωτές της όσο και στους εργαζόμενούς της. Είναι ευκολότερο ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησής του από έναν δυσαρεστημένο εργαζόμενο.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών και τις επιδράσεις που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων της και στην εργασιακή αφοσίωση. Για το λόγω αυτό αναπτύχθηκαν τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις.

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing)

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ πρωτοπαρουσιάστηκε από τους Berry (1981) και Grönroos (1981), στις αρχές της δεκαετίας του '80. Σύμφωνα με τον Berry (1981) τα ίδια εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου να προσελκυστούν οι πελάτες, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να προσελκυστούν και να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, οι οποίοι μπορούν να θεωρούνται και ως εσωτερικοί πελάτες (internal customers). Ο Grönroos (1981), θεώρησε το εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια έννοια που βασίζεται στην μεταχείρισή τους ως εσωτερικοί πελάτες. Ο σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η διευκόλυνση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να του δημιουργηθούν συναισθήματα ευχαρίστησης με σκοπό να προσελκύει ευκολότερα πελάτες στον χώρο της αγοράς τους (Grönroos, 1981).

Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που παραλαμβάνουν τα εσωτερικά προϊόντα της εργασίας τους (Foreman and Money, 1995). Ως προϊόντα εργασίας μπορούν να θεωρηθούν, η γνώση, οι πληροφορίες, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον όπως επίσης και τα εργαλεία που είναι ουσιαστικά έτσι ώστε οι εσωτερικοί πελάτες να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά της εργασίας τους και τους οργανωτικούς και προσωπικούς εργασιακούς στόχους (Keller et al., 2006).

Ο Berry, Conant and Parasuraman et al (1991), δήλωσαν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ υιοθέτησε τα παραδοσιακά εργαλεία του μάρκετινγκ προκειμένου να επεκταθούν και να διανεμηθούν τα προϊόντα εργασίας στους εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι πρέπει να αντιληφθούν πως επιδράτε η αξία των πελατών μέσω της οργανωτικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τους Rafiq and Ahmed (1993), τα εσωτερικά προϊόντα αποτελούν τις αξίες και τις στάσεις των εργαζομένων οι οποίες είναι ουσιαστικές για την υλοποίηση στρατηγικών μάρκετινγκ καθώς επίσης και της εκπαίδευσης των εσωτερικών πελατών έτσι ώστε να αυξηθεί η γνώση τους.

Επίσης το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αναφερθεί ως μια διοικητική προσέγγιση με την οποία παρακινούνται και ενδυναμώνονται όλα τα μέρη μιας επιχείρησης με σκοπό να αναλάβουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των εξωτερικών πελατών τους (Cowell, 1984). Για το λόγω αυτό και σύμφωνα πάντα με το εσωτερικό μάρκετινγκ οι διευθυντές και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων χρειάζεται να γνωρίζουν και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις εσωτερικές διαδικασίες αποφάσεων οι οποίες αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο θα ανακτηθεί η αξία της καλής παροχής υπηρεσιών τα αποτελέσματα των οποίων ωφελούν τόσο την επιχείρηση όσο και κατά συνέπεια τους εξωτερικούς πελάτες της (Varey R.J., 1995).

Η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ φαίνεται επίσης από το βαθμό πραγματοποίησης των προτεινόμενων στόχων των επιχειρήσεων, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω της προσπάθειάς τους να δώσουν σε όλα τα μέλη τους μια ξεκάθαρη εικόνα της σημασίας του έργου των στόχων και των κινήτρων κατάρτισής τους (Johnson et al. 1986). Σύμφωνα με τον George

(1990) και τον σκοπό του εσωτερικού μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις που επιθυμούν οι εργαζόμενοί τους να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών (*external customers*) τους πρέπει πρώτα να πετύχουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των εσωτερικών τους.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στη δυνατότητα των διευθυντών να επικοινωνούν και να συσχετίζονται με τους υπαλλήλους τους (Davis and Nance, 2001). Οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται πάντα σε θέση να πραγματοποιούν αλλαγές προκειμένου να βελτιωθεί το περιβάλλον τους χωρίς να είναι απαραίτητη γι' αυτούς η διοικητική συμβουλή (Govindarajulu and Daily, 2004). Το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στην πεποίθηση ότι καμία διοικητική λειτουργία δεν είναι αποτελεσματική εάν λειτουργεί μεμονωμένα. Για το λόγο αυτό οι πολλαπλές λειτουργίες και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει διαφορετικές δυνατότητες πρέπει να συμπεριληφθούν δυναμικά έτσι ώστε να παραχθούν οι απαιτούμενες υπηρεσίες (Jong and Hartog, 2007).

Σύμφωνα με το εσωτερικό μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να βρίσκονται σε θέση να συμπεριφέρονται με ένα προτιμημένο τρόπο ο οποίος συσχετίζεται με την προαιρετική συμπεριφορά (Murray, 1979). Οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν την απαιτούμενη συμπεριφορά, που είναι φιλικό και πρόθυμο να δεχθούν επιπλέον υπηρεσίες για το καλό των πελατών και της επιχείρησής τους, παρέχουν ανταγωνιστικό προβάδισμα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις (Donnelly et al., 1985).

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ & η Ικανοποίηση της Εργασίας (Internal Marketing and Job Satisfaction)

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ βασίζεται στην ιδέα της μεταχείρισης των εργαζομένων ως εσωτερικούς πελάτες. Οι Cox and Dimsdale (1985), πρότειναν μια νέα διαφορετική προσέγγιση για το εσωτερικό μάρκετινγκ σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως οι πιθανοί πελάτες της, η οποία προσέγγιση θα τους βοηθήσει επίσης να εκτελέσουν και να ολοκληρώσουν καλύτερα τους στόχους της εργασίας τους. Οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες μιας επιχείρησης είναι πιθανότερο να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν επιτυχείς συναλλαγές (Lings et al, 1999). Σύμφωνα με τον Ballantyne (1997), οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που επιτυγχάνουν την ανώτερη απόδοση.

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, απεικονίζεται ταυτόχρονα στους εξωτερικούς πελάτες (γεγονός που ισχύει και αντίστροφα), ως αποτέλεσμα ενός κύκλου καλών υπηρεσιών (Heskett et al. 1997). Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα και έχει ουσιαστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των πελατών (Hartline and Ferrell, 1996). Η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από το επίπεδο με το οποίο το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο με την δυνατότητά τους να παρέχουν στους πελάτες τους την απαιτούμενη ποιότητα (Schlesinger and Zornitsky 1991). Η ικανοποίηση των υπαλλήλων αποτελεί το μέσω εκείνο με το οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν άμεσα οι απαιτήσεις των πελατών (Grönroos et al., 1981). Σύμφωνα με το εσωτερικό μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των εργαζομένων τους, δείχνουν ότι τους υπολογίζουν και τους εκτιμούν στην εσωτερική αγορά (Jong and Hartog 2007).

Επιπλέον το εσωτερικό μάρκετινγκ εμφανίζεται να καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες και τα τμήματα μιας επιχείρησης καθώς επίσης και να καλύπτει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του (Ahmed and Rafiq, 2003). Προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των

εργαζομένων των επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη η καθιέρωση των εσωτερικών σχέσεων μεταξύ όλων των τμημάτων τους (Ahmed and Rafiq, 2003). Το εσωτερικό μάρκετινγκ στηρίζει την καθιέρωση των σχέσεων μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες έχουν ως στόχο να αυξήσουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσω της οποίας θα μπορέσει να ικανοποιηθεί η μερίδα των πελατών εκείνων που έχουν καινοτόμες προτιμήσεις (Chuan and Wen-Jung, 2005). Ο σημαντικότερος στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να προσδιορισθούν και να ικανοποιηθούν άμεσα οι ανάγκες των εργαζομένων (Varey, 1995).

Σύμφωνα με το την αντίληψη για το εσωτερικό μάρκετινγκ, η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να έχει ως κύριο στόχο περισσότερο την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της από την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών της στηρίζοντάς τους στην προσπάθεια της εργασίας της (Yoon et al., 2001). Η ικανοποίηση της εργασίας μπορεί να ορισθεί και ως μια συναισθηματική αντίδραση με την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι σημαντικές ηθικές αξίες των εργασίας οι οποίες πρέπει να είναι σύμφωνες στον ίδιο βαθμό με τις ανάγκες των υπολοίπων (Locke, 1976). Ο βαθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των εσωτερικών πελατών (Frost and Kumar 2000). Για να παραμείνουν οι εργαζόμενοι δεσμευμένοι στους στόχους των επιχειρήσεων πρέπει είναι επίσης ικανοποιημένοι με τα πακέτα αποζημιώσεων τους (Parker and Wright, 2001). Το εσωτερικό μάρκετινγκ προβάλλει τη δημιουργία του κατάλληλου τύπου ατμόσφαιρας και περιβάλλοντος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται προκειμένου να βελτιώσουν τις λειτουργίες όλης της επιχείρησης (Ahmed and Rafiq, 2003). Μέσω αυτών των προϋποθέσεων καλού εργασιακού κλίματος, παρακινούνται οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων για να παρέχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών (Schneider, 1990).

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Quality)

Σύμφωνα με τους Hart, (1995); Heskett et al., (1994), οι φορείς παροχής υπηρεσιών πρέπει να διαθέτουν στους εσωτερικούς τους πελάτες ένα ανώτερο επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών τους για τους ίδιους λόγους που κάνουν διαθέσιμη την ποιότητα των υπηρεσιών τους στους εξωτερικούς τους πελάτες (περισσότερο αποτελεσματική απόδοση, χαμηλότερη κατανάλωση, χαμηλότερα έξοδα), όπως επίσης για να αποκτήσουν την καλύτερη εξωτερική ποιότητα των υπηρεσιών τους πρέπει να γίνονται συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους.

Όταν οι φορείς των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως εσωτερικοί πελάτες, έχει αποδειχθεί ότι με αυτό τον τρόπο νοιώθουν περισσότερο υπολογίσιμοι με αποτέλεσμα να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες (Cannon, 2002). Σε τρεις περιπτώσεις καθορίζεται ο ρόλος και η σημασία των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι που εκπληρώνουν τις υποσχέσεις των υπηρεσιών της επιχείρησής τους στους πελάτες τους, οι εργαζόμενοι που παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπους που μερικές φορές ξεπερνούν τις απαιτούμενες ευθύνες τους προς τους πελάτες τους καθώς επίσης και εκείνους τους εργαζόμενους που μένουν πιστοί σε αυτό που αντιπροσωπεύει η επιχείρησή τους.

Η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών αποτελεί συνέπεια της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης Pfau et al. (1991). Σύμφωνα με τους Lewis and Entwistle (1990) αν οι εσωτερικοί πελάτες μιας επιχείρησης δε νοιώθουν ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους θα παρατηρηθεί ότι η συνέπειες αυτής

της συμπεριφοράς θα επηρεάσουν την ικανοποίηση τω εξωτερικών πελατών τους με άσχημο τρόπο εφ' όσον θα νοιώθουν απογοητευμένοι και με κακή διάθεση προς τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Προκειμένου να παραχθεί η μέγιστη επιτεύξιμη προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού στους εξωτερικούς πελάτες του, είναι απαραίτητη η παροχή της μέγιστης επιτεύξιμης προσφοράς στους εσωτερικούς πελάτες του κάθε τμήματος μέσα στην επιχείρηση (Mohr-Jackson, 1992; Conduit and Mavondo, 2001). Η ικανοποίηση των αναγκών και των προοπτικών των εσωτερικών πελατών Chung, (1993); Koska, (1992); Ludeman, (1992); and Plymire, (1990), οι οποίες θα πετύχουν την κατοχή τους από τις επιχειρήσεις τους, εξαρτώνται πάντα από εσωτερικές υπηρεσίες (Gremler et al., 1994).

Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τις σχέσεις και τη μέθοδο με την οποία εξυπηρετούνται και επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα στην επιχείρηση (Heskett et al.'s 1994). Σύμφωνα με τους Cheney and Christensen (2001), η εσωτερική επικοινωνία χαρακτηρίζεται από τις σχέσεις των εργαζομένων, την μεταξύ τους διάδοση της αποστολής τους και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Όσο το εσωτερικό εργασιακό κλίμα επικοινωνίας βελτιώνεται, οι εργαζόμενοι θα βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους προς τους εξωτερικούς πελάτες τους (Johnson 1993).

Η αλυσίδα των εσωτερικών υπηρεσιών δημιουργήθηκε για να για να διανέμει στους εξωτερικούς πελάτες άριστες υπηρεσίες, με την προϋπόθεση να υπάρχουν άριστες διαπραγματεύσεις στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (Conduit and Mavondo 2001). Εφ' όσον η εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών βελτιωθεί, μπορεί έπειτα να βελτιωθούν η ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών και η χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (Conduit and Mavondo, 2001).

Επίσης η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί τη βάση ενός προτερήματος σημαντικού ανταγωνιστικού προτερήματος (Albrecht, 1993; Pfau et al., 1991). Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών η οποία είναι γνωστή ως ένα από τα βασικά συστατικά συνολικής στρατηγικής της ποιότητας υπηρεσιών, μπορεί να διατηρεί αυξανόμενα τα οικονομικά κέρδη των επιχειρήσεων (Davis, 1991; Rowen, 1992).

Η Εσωτερική Ποιότητα των Υπηρεσιών & η Ικανοποίηση της Εργασίας (INTQUAL and Job Satisfaction)

Σύμφωνα με τους Schlesinger and Heskett (1991), υπάρχουν θετικές συνδέσεις μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών, του ανθρώπινου δυναμικού, της ικανοποίησης και διατήρησης εργαζομένων. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών παρέχει τη δυνατότητα να εξεταστεί η σχέση μεταξύ ποιότητας και απόδοσης (Caruana, 1997). Επίσης η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών εφ' όσον παρέχει ευχαρίστηση στους εργαζομένους των επιχειρήσεων οδηγεί παράλληλα στην ευχαρίστηση και αφοσίωση των καταναλωτών, με άμεση θετική συνέπεια την αύξηση των κερδών για την επιχείρηση (Heskett, 1990).

Οι Kelly et al., (1981); Lusch and Serpkenci (1990), τονίζουν τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες της χρήσιμης συνεισφοράς και απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης οι οποίοι είναι η σαφήνεια του ρόλου τους, ο ρόλος της διαμάχης τους, η τάση της εργασίας και ικανοποίηση της εργασίας. Σύμφωνα με τους Zeithaml et al. (1988), αυτοί οι τέσσερις καθοριστικοί παράγοντες περικλείουν την ανάγκη για τις αποδοτικές επικοινωνίες μεταξύ των διευθυντών, των εργαζομένων και των πελατών. Εφ' όσον δεν υπάρχει καμία αποδοτική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των επιχειρήσεων, η ικανοποίηση της εργασίας

και η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών θα μειωθεί (Schneider and Bowen, 1985). Εκτός από την αποτελεσματική επικοινωνία, το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να διατηρήσει το στοιχείο της ικανοποίησης της εργασίας (Testa et al., 1999). Με τις αρχές ποιότητας της εσωτερικής επικοινωνίας των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων, πρέπει να βελτιωθεί η ικανοποίηση των υπηρεσιών των εργαζομένων (Parasuraman et al., 1988; O'Connor and Shewchuk, 1995).

Η ικανοποίηση της εργασίας καθορίζεται ως μια θετική και ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία προκύπτει από την τις εργασιακές εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού (Locke 1976; 1983). Στα χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται οι εργαζόμενοι εκείνοι που εγκαταλείπουν την εργασία τους σε περιπτώσεις που μένουν απόλυτα ικανοποιημένοι από αυτή και τις υπηρεσίες της (Gangadhraiah et al., 1990; Martin, 1990; Padilla-Vellez, 1993). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδώσουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες τους προς την επιχείρησή τους (Rogers et al., 1994). Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή δεν είναι εύκολο για τους εργαζομένους που μένουν δυσαρεστημένοι από τις παρεχόμενες γι' αυτούς υπηρεσίες να μπορέσουν να αποδώσουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες τους προς τους πελάτες της επιχείρησής τους (Rogers et al., 1994). Δεν μπορεί γίνει εφικτή η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης από τη στιγμή που οι εργαζόμενοί της δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι (Schmit and Allscheid, 1995). Η ικανοποίηση της εργασίας εκτός από την άμεση και απαιτούμενη ικανοποίηση των πελατών έχει ως συνέπεια την ευημερία στην ζωή των ικανοποιημένων εργαζομένων (Spector 1997; Judge and Hulin 1993; and Judge and Watanabe 1993).

Πολλοί είναι οι λόγοι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των εργαζομένων. Οι λόγοι που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτώνται από τους μισθούς, τα επιτεύγματα, την αυτονομία, την αναγνώριση, την επικοινωνία, τις συνθήκες εργασίας, τη σημασία της εργασίας, τον βαθμό του επαγγελματισμού, το οργανωτικό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εποπτική υποστήριξη, την αποτελεσματικότητα, την ασφάλεια της εργασίας, την ομαδική εργασία, την ευελιξία της εργασίας και το εργασιακό πνεύμα συνεργασίας στο περιβάλλον της επιχείρησης τους (Rad and Yarmohammadian, 2006). Όταν υπάρχει σαφήνεια στις υπηρεσίες των εργαζομένων αποφεύγονται τόσο οι διαφωνίες μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων όσο επίσης και μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών (Rogers et al., 1994).

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι αυτά που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση της εργασίας των υπαλλήλων τους, την αποδοτικότητά τους, την ομαδική εργασία τους καθώς επίσης και την παραγωγικότητά τους, με την εφαρμογή συγκεκριμένων διοικητικών τρόπων συμπεριφοράς (Rad and Yarmohammadian, 2006). Η ικανοποίηση της εργασίας αποτελεί τη βασική ουσία για την αποτελεσματική ομαδική εργασία (Williams and Hazer, 1986). Επίσης η ικανοποίηση της εργασίας σχετίζεται άμεσα με την ενδυνάμωση, την κατάρτιση και την ανταμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Lee et al. 1997; 1999).

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης το οποίο επιτυγχάνει ανταμοιβές που προέρχονται από την εξαιρετική απόδοση της εργασίας τους είναι πιο πιθανό να παρέχουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από εκείνους που δεν έχουν τέτοιες υψηλές αποδόσεις στην εργασία τους (Lee et al., 1999; MacKeizie et al., 1998). Επίσης ο Williams (1975), υποστηρίζει ότι οι εργασιακές ανταμοιβές επηρεάζουν την ικανοποίηση της εργασίας. Επιπλέον η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το ίδιο σημαντική όσο και η ικανοποίηση των πελατών, με τις οποίες μπορεί να επηρεαστεί η εργασιακή απόδοση (Chen et al., 2006).

Είναι βασικό για τις επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους, απαιτείται να ικανοποιηθούν πρώτα οι απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους (Hoffman and Ingram, 1992).

Υποθέσεις

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της έρευνάς μας, αναπτύξαμε τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις προκειμένου να εξετάσουμε την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών και τις επιδράσεις που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων της και στην εργασιακή αφοσίωση. Οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνάς μας είναι οι εξής:

Υ₁: Το επίπεδο της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων.

Υ₂: Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση της εργασίας.

Υ₃: Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών συσχετίζεται θετικά με την ομαδική εργασία των υπαλλήλων.

Υ₄: Η ικανοποίηση της εργασίας συσχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών παρά με τις αμοιβές και τα οφέλη.

Η Ερευνητική Μέθοδος

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε προκειμένου να εκτιμηθεί αξιόπιστα η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών των εργαζομένων σε τρεις επιχειρήσεις, τη Δ.Ε.Υ.Α. (της Λάρισας, της Λάμιας και του Ανατολικού Ολύμπου). Σύμφωνα με τους Berry et al. (1994), τρεις είναι οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιήσουν έρευνα στους εργαζομένους τους. Πρώτον, οι εργαζόμενοι είναι οι υπάλληλοι των εσωτερικών υπηρεσιών. Όσο η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών επηρεάζει την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών, η μέθοδος της μέτρησης της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών θα είναι ουσιαστική για τις επιχειρήσεις. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν σε συνθήκες που έχουν επιπτώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους, εφ' όσον βιώνουν σε καθημερινή βάση το σύστημα παροχής υπηρεσιών. Τρίτον, η έρευνα των εργαζομένων χρησιμεύει σαν ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, αφ' όσον οι εργαζόμενοι βρίσκονται στην πιο κατάλληλη θέση για να προσδιορίσουν τον κίνδυνο βλάβης του συγκεκριμένου συστήματος.

Η Συλλογή των δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνάς μας συλλέχθηκαν μέσα από τρεις επιχειρήσεις τη Δ.Ε.Υ.Α. (της Λάρισας, της Λάμιας και του Ανατολικού Ολύμπου). Ένας συνολικός αριθμός 120 υπαλλήλων κλήθηκε να συμμετέχει στην έρευνα μας από τους οποίους συμμετείχαν οι 112. Για την καλύτερη συλλογή των δεδομένων τροποποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια, μεταφράζοντάς τα από τα αγγλικά στα ελληνικά προκειμένου να δώσουμε τη δυνατότητα και σε εκείνους τους εργαζομένους που δεν έχουν τη δυνατότητα να διαβάσουν και να απαντήσουν στην αγγλική γλώσσα. Η μέση ηλικία των ερωτηθέντων ήταν 18-65 ετών από τους οποίους το 69,6% αντιστοιχεί στο αντρικό κοινό και το υπόλοιπο 30,4% στο γυναικείο κοινό. Με τη βοήθεια της γνωστής κλίμακας (Likert scale) μετρήθηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους.

Συμπεράσματα

Εφ' όσον συλλέξαμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών, την Εργασιακή Αφοσίωση, την Ικανοποίηση Εργασίας και την Εργασιακή Απόδοση μπορούμε να έρθουμε στα ακόλουθα αποτελέσματα των ερευνητικών υποθέσεων μας εξετάζοντας τον ακόλουθο πίνακα.

Investigation of Research Hypothesis

Correlations

		internalservicequality	totalsatisfaction	commitment	employeesperformance
internalservicequality	Pearson Correlation	1	,419**	,409**	,169
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,074
	N	112	112	112	112
totalsatisfaction	Pearson Correlation	,419**	1	,488**	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003
	N	112	112	112	112
commitment	Pearson Correlation	,409**	,488**	1	,253**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,007
	N	112	112	112	112
employeesperformance	Pearson Correlation	,169	,275**	,253**	1
	Sig. (2-tailed)	,074	,003	,007	
	N	112	112	112	112

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

Y₁: Σύμφωνα με τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα η πρώτη ερευνητική υπόθεση που αφορά την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών φαίνεται να έχει θετική σχέση με το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα ο συσχετισμός του Pearson είναι ίσος με 0.409 δείχνοντας μια θετική σχέση η οποία είναι συγχρόνως σημαντική εφ' όσον το Sig. είναι λιγότερο από 0.01.

Y₂: Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών φαίνεται να έχει επίσης θετική σχέση με την ικανοποίηση της εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση ο συσχετισμός του Pearson είναι ίσος με 0.419 δείχνοντας την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης η οποία είναι επίσης σημαντική εφ' όσον το Sig. είναι λιγότερο από 0.01.

Y₃: Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν αποδείχθηκε η ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ομαδικής εργασία των υπαλλήλων. Αυτό φαίνεται από τον συσχετισμό του Pearson είναι ίσος με 0.169 ο οποίος μας έδειξε την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης η οποία δεν γίνεται να είναι στατιστικά σημαντική όσον το Sig. είναι υψηλότερο από 0.05.

Y₄: Η τέταρτη υπόθεση της έρευνάς μας που αφορά την ικανοποίηση της εργασίας η οποία συσχετίζεται περισσότερο με την “ικανοποίηση της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών παρά με τις αμοιβές και τα οφέλη” ερευνήθηκε μέσω της regression analysis. Τα σχετικά αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,162	1,475

a. Predictors: (Constant), overallbenefits, internalservicequality, salary

Όπως μπορούμε να δούμε δημιουργώντας ένα μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση της εργασίας και ανεξάρτητη μεταβλητή την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, τις αμοιβές και τα γενικά οφέλη. Αυτές οι μεταβλητές περιγράφουν το 18,4% της συνολικής διαφοράς της ικανοποίησης της εργασίας, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που δεν συμπεριλαμβάνονται στο παρόν πρότυπο. Με τη βοήθεια του Anova Πίνακα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε ότι το πρότυπο είναι σημαντικό. Αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό για την τέταρτη υπόθεσή μας φαίνεται στον Coefficient Πίνακα, όπου μπορούμε να δούμε ότι μόνο η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών φαίνεται να έχει σημαντικές στατιστικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση της εργασίας.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53,047	3	17,682	8,129	,000 ^a
	Residual	234,917	108	2,175		
	Total	287,964	111			

a. Predictors: (Constant), overallbenefits, internalservicequality, salary

b. Dependent Variable: totalsatisfaction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,131	,557		3,826	,000
	internalservicequality	,528	,159	,359	3,327	,001
	salary	,083	,135	,082	,611	,542
	overallbenefits	,032	,139	,034	,232	,817

a. Dependent Variable: totalsatisfaction

Κλείνοντας πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι των συγκεκριμένων επιχειρήσεων δεν εμφανίζεται να είναι πραγματικά ικανοποιημένοι ή δεμένοι με την εργασία τους. Παίρνοντας υπόψη το γεγονός ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών φαίνεται να έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση και στην απόδοση της εργασίας, τα συμπεράσματα μπορούν να χρησιμεύσουν τις τρεις επιχειρήσεις της Δ.Ε.Υ.Α. (της Λάρισας, της Λάμιας και του Ανατολικού Ολύμπου) για μελλοντικές βελτιώσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι θα ήταν χρήσιμο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα των εργαζομένων τους καθώς επίσης και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους, προκειμένου να αυξηθεί η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους η οποία θα επιφέρει υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης της εργασίας.

Αναφορές

- Ahmed, P.K., Mohammed, R. (2003), "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1177-1186.
- Ballanlyne, D. (1997), "Internal Networks for Internal Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 343-66.
- Berry, L.L. (1981), "The Employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 No. 1, pp. 25-8, 33-40.
- Berry, L.L., Jeffrey, S.C., and Parasuraman, A. (1991), "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 3, pp. 255-68.
- Cannon, D.F. (2002), "Expanding paradigms in providing internal service", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 2, pp. 87-99.
- Cheney, G. and Christensen, L. (2001), "Organizational identify linkages between internal and external communication", in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Chuan, L. and Wen-Jung Ch., (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry" *International Journal of Management*, Vol. 22 No 4, pp. 661-72.
- Chung, R.K. (1993), "TQM: internal client satisfaction", *Business Credit*, Vol. 95 No. 4, pp. 26-39.
- Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51, January, pp. 11-24.
- Congram, C.A. and Friedman, M.L. (Eds) (1991), "The quality-leadership connection in service businesses", *The AMA Handbook of Marketing for the Services Industries*, Vol. 5.
- Cowell, D. (1984), "The marketing of Services", Heinemann, London.
- Cox, J.L. and Dimsdale, P.B. (1985), "Internal marketing of high technology in manufacturing industries: definition of 'the product'", *Proceedings of the 2nd World Marketing Congress*, University of Stirling, pp. 329-37.
- Davis, T.R.V. (1991), "Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost", *Organizational Dynamics*, Vol. 20 No. 2, pp. 5-22.
- Davis, T.R.V. and Nance, J.J. (2001), "Integrating marketing with participative management", *College of Business, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA*, pp. 121-130.
- Donnelly, J.H., Berry, L.L. and Thompson, T.W. (1985), *Marketing Financial Services: A Strategic Vision*, Irwin, New York, NY.
- Foreman S.K. and Money A.H., (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-68.
- Foreman, Susan K. and Arthur H. Money (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 755-68.
- Frost, F.A. and Kumar, M. (2000), "INTSERVQUAL- an internal adaptation of the GAP model in a large service organization", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 5, pp. 358-77.
- Gangadhraian, H.M., Nardey, G. and Reddy, M.V. (1990), "Nurses' job satisfaction in mental health and neuro-science setting", *Nursing Journal of India*, Vol. 81, pp. 201-4.
- George, W.R. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.

- Gremler, D.D., Bitner, M.J. and Evans, K.R. (1994), "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 34-56.
- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing - an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings series, Chicago, IL, pp.226-38.
- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing -theory and practice", *Proceedings of the American Marketing Association Services Marketing Conference*, pp.41-7.
- Hart, C.W.L. (1995), "The power of internal guarantees", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 64-73.
- Hartline, M.D. and Ferrell O.C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 4, pp. 52-70.
- Heskett, James, Sasser, W. Earl, and Hart, C.W.L. (1990). *Service Breakthroughs*. New York: The Free Press.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, Vol. 72 No. 2, March, pp. 164-74.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L. (1997), *The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York, NY.
- Hoffman, D.K. and Ingram, T.N. (1992), "Service provider job satisfaction and customer oriented performance", *The journal of Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 68-78.
- Johnson, E.M., Scheuing, E.E. and Gaida, K.A. (1986), *Profitable Services Marketing*, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.
- Johnson, R.S. (1993), *Management Processes for Quality Operations*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Jong, J.P.J. and Hartog, D.N. (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp.41-64.
- Judge, T.A. and Hulin, C.L. (1993), "Job satisfaction as a reflection of a disposition: a multiple source causal analysis", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 56, pp. 388-421.
- Judge, T.A. and Watanabe, S. (1993), "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 939-48.
- Kelly, J.P., Gable, M. and Hise, R.T. (1981), "Conflict, Clarity, Tension and Satisfaction in Chain Store Manager Roles", *Journal of Retailing*, Vol. 57, pp. 27-42.
- Keller, S.B., Lynch, D.F., Ellinger, A.E., Ozment, J. and Calantone, R. (2006), "The impact of internal marketing efforts in distribution service operations", *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, No. 1, pp. 2-3.
- Koska, M.T. (1992), "Surveying customer needs, not satisfaction, is crucial to CQI", *Hospitals*, Vol. 66 No. 21, pp. 50-4.
- Lee, Y.K., Park, D.H. and Park, Y.K. (1997), "Perceived service orientation of customer-contact service employees in hotel firms: the structural relationship between organizational values and employees' attitudes", *Daehan Journal of Business*, Vol. 16, pp. 693-721.
- Lee, Y.K., Park, D.H. and Yoo, D. (1999), "The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korea hotel firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 59-70.

- Lewis, B. and Entwistle, T. (1990), "Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 41-52.
- Lings, I.N. (1999), "Managing Service Quality With Internal Marketing Schematics", *Long Range Planning*, Vol. 32 No. 4, pp.452-63.
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction: role of negative affectivity", *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, Rand, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Locke, E.A. (1983), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial Psychology*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Ludeman, K. (1992), "Using employee surveys to revitalize TQM", *Training*, Vol.29 No. 12, pp. 51-7.
- Lusch, R.F. and Serpkenci, R.R. (1990), "Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes and Store Performance: A Study of Retail Store Managers", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 85-101.
- MacKenzie, S.B., Posakoff, P.M. and Ahearne, M. (1998), "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 87-98.
- Marshall, W.G., Baker, J., Finn, D.W. (1998), "Exploring internal customer service quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 4/5, pp.381-392.
- Martin, B.J. (1990), "A successful approach to absenteeism", *Nursing Management*, Vol. 21, pp. 45-8.
- Mohr-Jackson, I. (1992), "Broadening the market orientation: an added focus on internal customers", *Human Resource Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 455-67.
- Murray, J.G. (1979), "The importance of internal marketing", *Bankers Magazine*, July/August, pp. 38-40.
- O'Connor, S.J. and Shewchuk, R.M. (1995), "Doing more with less, and doing it nicer: the role of service orientation in health care organization", *Academy of Management Journal*, pp. 20-9.
- Padilla-Velaz, D. (1993), "Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico", The Ohio State University, OH, unpublished doctoral dissertation.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Parker, O. and Wright, L. (2001), "The missing link: pay and employee commitment", *Ivey business Journal*, January/February, pp. 70-3.
- Pfau, B., Detzel, D. and Geller, A. (1991), "Satisfy your internal customers", *Journal of Business Strategy*, November-December, pp. 9-13.
- Plymire, J. (1990), "Internal service: solving problems", *Supervisory Management*, Vol. 35 No. 5, pp.5.
- Rad, A.M.M. and Yarmohammadian, M.H. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No. 2, pp. xi-xxviii.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, January, pp. 219-32.
- Rowen, R. (1992), "Financial implications of TQM", *Health Systems Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 44-8.
- Schmit, M.S. and Allscheid, S.P. (1995), "Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 521-36.

- Schneider, B. (1990), "The climate for service: an application of the climate construct", in Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and Culture*, 383-412, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B., and Bowen, D.E. (1985), "Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 No. 3, pp. 423-33.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991), "Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction", *Harvard business Review*, November-December, pp. 149- 9.
- Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J. (1991), "Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications", *Human Resource Planning*, Vol. 14 No. 2, pp. 141-49.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, thousand Oaks, CA.
- Testa, M.R. (1999), "Satisfaction with organizational vision, Job satisfaction and service efforts: an empirical investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, pp154-61.
- Yoon M.H., Beatty, S.E. and Suh, J. (2001), "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12 No. 5, pp. 500-521.
- Varey, R.J. (1995), "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenge", *Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 1, pp.40-63.
- Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 219-31.
- Williams, M.L. (1995), "Antecedents of employee benefit level satisfaction", *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 1097-128.
- Wilson, RMS., Gilligan, C. and Pearson, D. (1992), *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*, Butterworth-Heinemann.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1988), "Communication and control processes in the delivery of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 35-48.