

Vpliv internega marketinga na zavzetost zaposlenih

Alenka Mekiš

Messer Slovenija d.o.o., Jugova 20, 2342 Ruše, Slovenija
alenka.mekis@messergroup.com

Damjan Maletič

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
damjan.maletic@fov.uni-mb.si

Matjaž Maletič*

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj,
Slovenija
matjaz.maletic@fov.uni-mb.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V kolikšni meri dimenzije internega marketinga vplivajo na zavzetost zaposlenih?

Namen: Namen študije je raziskati odnos med internim marketingom in zavzetostjo zaposlenih na primeru slovenskega proizvodnega podjetja.

Metoda: Uporabili smo empirične podatke pridobljene s pomočjo ankete med zaposlenimi v slovenskem podjetju. Za proučevanje vpliva dimenzij internega marketinga na zavzetost zaposlenih smo uporabili eksplorativno faktorsko analizo in multiplo regresijsko analizo.

Rezultati: Rezultati so pokazali, da dve dimenziji internega marketinga pozitivno in statistično pomembno vplivata na zavzetost zaposlenih, in sicer "Empatija in pozornost pri vodenju" ter "Kakovosti dela in nagrade".

Organizacija: Ugotovitve raziskave se kažejo tudi v smernicah za prakso. Organizacije naj bi se osredotočale na interni marketing z namenom povečanja zavzetosti zaposlenih. Le-ta se smatra kot pomemben element pri doseganju poslovne odličnosti.

Družba: Potrjeno je bilo, da ima interni marketing pomemben vpliv na družbo, predvsem na zaposlene. V nadaljevanju bi lahko trdili, da zavzetost zaposlenih posledično izboljša tudi počutje zaposlenih.

Originalnost: Čeprav so predhodne študije že potrdile, da interni marketing vpliva na zavzetost zaposlenih, ta študija obravnava raziskovalno področje z vidika poslovne odličnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ena od raziskovalnih priložnosti je raziskati faktorje oziroma determinante, ki pospešujejo ali zavirajo interni marketing. Poleg tega, bi lahko vplivali na povezavo med internim marketingom in zavzetostjo zaposlenih tudi številni drugi faktorji. Nadaljnje študije bi lahko raziskale možne moderatorje in mediatorje (kot je to zadovoljstvo na delovnem mestu) na tej povezavi. Ravno tako bi s povečanjem vzorca lahko izboljšali posploševanje ugotovitev raziskave.

Ključne besede: interni marketing, zavzetost zaposlenih, regresija, poslovna odličnost.

1 Uvod

Tako interni marketing (IM) (Rafiq in Ahmed, 2000, str. 458), kakor tudi zavzetost zaposlenih (Saks in Gruman, 2014, str. 157) sta postali pomembni tematiki v zadnjem desetletju na področju managementa. Pretekle raziskave (e.g. Tortosa, Moliner in Sánchez,

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 13. april 2016; revidirano: 02. maj 2016; sprejeto: 04. maj 2016.

2009, str. 1447) kažejo, da osredotočenost na zaposlene preko IM vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predhodne raziskave (e.g. Shahzad in Naeem, 2013, str. 65) so tako dokazale vpliv IM na zavzetost zaposlenih. Veliko raziskav je bilo tudi usmerjenih v proučevanje zavzetosti zaposlenih v povezavi z doseganjem učinkovitosti zaposlenih. Na primer, rezultati raziskave (Anitha, 2014, str. 317) so pokazali, da ima zavzetost zaposlenih pomemben vpliv na učinkovitost zaposlenih. Predhodne raziskave (e.g. Greenfield, 2004, str. 14) tudi potrjujejo pomembnost zavzetosti zaposlenih v procesih odločanja. V tem kontekstu je potrebno tudi izpostaviti razvoj ustreznih voditeljskih kompetenc, ki igrajo pomembno vlogo v procesih odločanja (Erenda et al., 2014, str. 97). Vendar je kljub širokemu spektru raziskav še vedno zelo malo empiričnih raziskav, ki bi se osredotočale na proučevanje vpliva IM na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu. Namen raziskave je torej zapolniti to zaznano vrzel. Dodatno je namen pričujoče raziskave tudi osvetliti pomembnost zaposlenih v modelu poslovne odličnosti EFQM (Evropska fundacija za upravljanje kakovosti). Model EFQM uporablja načela pristopa managementa celovite kakovosti (TQM) ter po raziskavah (e.g. Dahlgaard et al., 2013, str. 526; Dahlgaard-Park, 2011, str. 496) prinaša koristi tako v organizacijah javnega, kot zasebnega sektorja. Primerjava povprečnih rezultatov po merilih EFQM kaže v letih 2002 do 2014, da slovenske organizacije v povprečju zaostajajo za evropskimi za dobrih 20 točk, največja razlika je ravno pri merili Zaposleni za 22 točk ter pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in ljudi zunaj in znotraj organizacije – Voditeljstvo, Rezultati-zaposleni in Rezultati-odjemalci 21 točk (Leon, Stanonik in Rozoničnik, 2015, str. 5). Ti rezultati vsekakor kažejo potrebo po tem, da podjetja naredijo določene spremembe v načinu vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Ugotovljeno je bilo tudi, da svetovno uspešne organizacije ne uporabljajo samo modela poslovne odličnosti EFQM, ampak uporabljajo tudi različne kombinacije orodij in tehnik upravljanja. Predvsem pa uporabljajo specifične programe s katerimi ustvarjajo ustrezno organizacijsko kulturo, ki vodi k odličnosti. Med tem programe sodijo tudi programi vrednot, ustrezne komunikacije, učenja itd. (Dahlgaard et al., 2013, str. 522). Z modelom učinkovitega upravljanja zaposlenih v podjetju kot je IM lahko vplivamo na zavzetost zaposlenih ter na ta način izboljšamo merilo zaposlenih v modelu poslovne odličnosti ter vplivamo na boljše poslovne rezultate in konkurenčnost podjetij. Predhodne raziskave navajajo kritike, da model poslovne odličnosti ni dovolj učinkovit pri doseganju vključenosti zaposlenih, ki je eden izmed ključnih dejavnikov doseganja poslovne odličnosti (Dahlgaard et al., 2013, str. 522).

2 Teoretična izhodišča

2.1 Povezanost internega marketinga in celovitega obvladovanja kakovosti

IM je del marketinške strategije, kjer zaposlene obravnavamo kot interne kupce. Uporablja se kot filozofija upravljanja s človeškimi viri v podjetjih z namenom, da ustvarimo zadovoljne zaposlene, ki delo opravijo vdano in učinkovito, kar zagotavlja uspeh podjetja. Če organizacije želijo obdržati konkurenčno prednost morajo zaposliti prave osebe in jih usposobiti za učinkovito upravljanje servisne storitve (Shahzad in Naeem, 2013, str. 67). Obstaja veliko nejasnosti v literaturi kaj natančno je IM, kaj bi naj počel, kako bi naj to delal

in kdo bi naj to naredil. Različne interpretacije IM so privedle do zelo različnih aktivnosti združenih pod pojmom IM (Rafiq in Ahmed, 2000, str.449).

Po Berry in Parasuraman (1991, str.151) je IM opredeljen kot privabljanje, razvoj, motivacija in zadržanje visoko kvalificiranih zaposlenih, z ustvarjanjem delovnih mest, ki zadovoljujejo njihove potrebe. IM je filozofija obravnavati zaposlene kot kupce in strategija ustvarjanja delovnih mest, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih. IM vključuje obravnavo zaposlenih, ki imajo stik s kupci kot kupce, kar vpliva na izboljšanje kakovosti opravljanja dela (Huang in Rundle-Thiele, 2015, str. 574).

Aktivno vključevanje zaposlenih je osnovni pogoj za doseganje celovitega obvladovanja kakovosti. IM igra zelo koristno vlogo pri prepoznavanju in razjasnjevanju vsake posamezne vloge in nato pri zagotavljanju informacij ter usposabljanju, da posamezniki izpolnijo naloge, za katere so odgovorni. Ko podjetja uvajajo TQM, morajo vedeti, da kakovosti ne smejo zagotavljati samo kot posredniki med stranko in dobaviteljem, ampak morajo vključiti vse odnose znotraj organizacije. IM igra osrednjo vlogo pri upravljanju teh vmesnikov in odnosov, saj je organizacija lahko res učinkovita le če vsak njen del pravilno deluje z drugimi deli; če pa ne dosega zastavljenih ciljev na enem delu, to povzroča težave tudi drugje. Doseganje zahtev internih strank je ravno tako pomembno, kot doseganje zahtev eksternih strank. IM dela prav na priznavanju tega. Interno stranko postavi v sredino in zato se IM trudi ustvariti kakovost za uspeh na tržišču (Ahmed in Rafiq, 2002, str. 113).

V kakovosti je že dolgo prepoznan pomen tako zunanjega kot notranjega kupca (Dahlgaard et al., 2002, str. 22). Iskanje sinergije med IM in pristopom TQM vodi k večji zvestobi in pripadnosti zaposlenih, dvigu produktivnosti in ne nazadnje k dvigu dobičkonosnosti. IM organizaciji pomaga, da se usmeri h kupcu, kar na internem nivoju pomeni, da olajša proces in vedenje za doseganje usmerjenosti h kakovosti. IM, TQM in marketing skupaj prinašajo večje zadovoljstvo strank in omogočajo podjetju, da ohranja konkurenčnost (Ahmed in Rafiq, 2002, str. 109).

2.2 Opredelitev pojma zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih se je pojavila v zadnjih letih kot zelo priljubljen organizacijski koncept, še posebej med praktiki, saj je rezultat zavzetega zaposlenega točno to, kar večina organizacij išče: zaposlen, ki je bolj produktiven, presega cilje znotraj delovnega časa, je dobičkonosen, ravno preudarno s finančnimi sredstvi podjetja, dela varno, je bolj zdrav, ima manj odsotnosti, je pripravljen sodelovati in sprejemati ukrepe. Zato ni presenetljivo, da vodje korporacij spodbujajo razvoj delovnega okolja z zavzetimi zaposlenimi kot organizacijsko prioriteto. Zavzetost zaposlenih bi lahko bila odločilna pri učinkovitosti organizacije. Ne samo, da zavzetost vpliva na zadržanje zaposlenih, produktivnost in lojalnost, ampak je tudi ključna pri doseganju kupčevega zadovoljstva, pri doseganju ugleda podjetja in dodani vrednosti za deležnike. Z njo pridobimo konkurenčno prednost (Sundaray, 2011, str. 53). Koncept zavzetosti zaposlenih lahko opredelimo tudi z vidika pogojev na delovnem mestu, ki so potrebni, da zaposleni čutijo vključenost, pripadnost in opolnomočenost. Gre torej za raven

zavezanosti/pripadnosti in vključenosti zaposlenih organizaciji in njenim vrednotami (Mone in London, 2010 v Sundaray, str. 55). Prav tako je v literaturi (npr. Anitha, 2014, str. 311; Sundaray, 2011, str. 55 in 56) je moč najti številne dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, in sicer: organizacijska politika, postopki, strukture in sistemi, vodenje, zaposlovanje, opis delovnega mesta, usposabljanje in karierni razvoj, družini prijazno okolje, zdravje in varnost pri delu itd.

Veliko raziskav kaže, da ima zavzetost zaposlenih velik vpliv na poslovne rezultate. Kot navaja Saks (2006, str. 613) zavzetost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu, zavezo/pripadnost organizaciji, na namero po odhodu in na organizacijsko vedenje. Nedvomno lahko argumentiramo, da zavzeti zaposleni pomagajo organizaciji pri doseganju poslanstva, izvedbi strategije in pri doseganju poslovnih rezultatov (Vance, 2006, str. 28). Nadalje, zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na vsa ključna področja, ki vplivajo na poslovni rezultat (Harter, Schmidt, Agrawal in Plowman, 2013, str. 22): lojalnost kupcev, dobiček, produktivnost, promet, varno delo, odsotnost in kakovost.

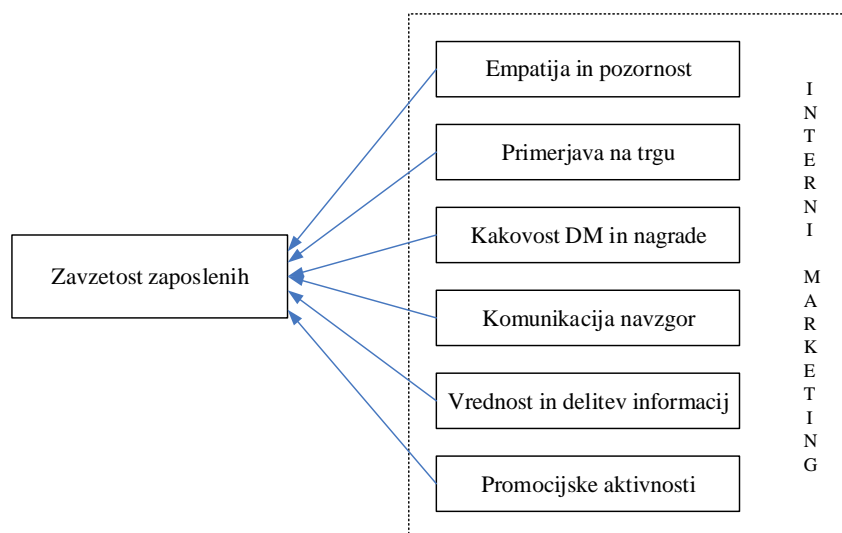
2.3 Razvoj hipotez in raziskovalni okvir

Večina raziskav IM se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih v storitvenih dejavnosti, kar opisujemo v nadaljevanju. Ker pa je bilo ugotovljeno, da sta zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih pomembno povezani, smo se v naši raziskavi osredotočili na zavzetost zaposlenih, saj menimo, da je le ta ključna pri dolgoročnem uspešnem poslovanju podjetja.

Pozitivna relacija med IM in zadovoljstvom zaposlenih je bila dokazana tako konceptualno kot empirično. Že z razvojem koncepta IM sta Berry in Parasuraman (1991, str. 151) poudarila, da je osnovni namen in cilj IM imeti zadovoljne zaposlene z uporabo marketinških strategij. Raziskovalci so empirično dokazali vpliv določenih dimenzij IM tako na zavzetost kot na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovljeno je bilo, da gre za pozitivno in pomembno povezavo med dimenzijami IM (vsebina dela, usposabljanje, priznanje, delovno okolje, sodelavci, podpora vodstva) in zavzetostjo zaposlenih (Shahzad in Naeem, 2013, str. 66). Raziskan in dokazan je bil vpliv IM praks kot so opolnomočenje/pooblaščenje, usposabljanje in razvoj, komunikacija in motivacija na zadovoljstvo zaposlenih (Awwad in Agti, 2011, str. 316). Obe raziskave sta bila narejeni na področju bančništva. Vpliv IM praks na zadovoljstvo zaposlenih je bil dokazan v restavracijah v ZDA (Joung et al., 2015, str. 1618).

Pri pregledu literature smo ugotovili, da različni avtorji uporabljajo različne elemente IM spleta, vendar so nekateri skupni večini interna komunikacija, usposabljanje in interne marketinške raziskave (Huang et al., 2015, str. 574). Uporabili smo konceptualni model po Jou et al. (2008, str. 74-75) prikazan na Sliki 1, ki vključuje šest dimenzij IM.



Slika 1: Konceptualni model vpliva IM na zavzetost zaposlenih (prilagojeno po Jou et al. (2008, str. 74-75))

Na podlagi pregleda literature smo oblikovali naslednjo hipotezo:

Hipoteza: Interni marketing pozitivno in statistično značilno vpliva na zavzetost zaposlenih

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Raziskavo smo izvedli na primeru podjetja Messer Slovenija, v katero je bilo vključenih vseh 102 zaposlenih. Podatke smo zbrali s pomočjo anketnega vprašalnika. Vrnjenih je bilo 85 uporabnih anket, kar predstavlja 83 % delež. Profil respondentov je prikazan v Tabeli 1. Kot je razvidno iz rezultatov je bilo vključenih največ zaposlenih z delovno dobo od 15 do 25 let ter 25 do 35 let. V raziskavo sta bili vključeni dve lokaciji podjetja Messer Slovenija, in sicer Ruše (72,9 % respondentov) in Črnuče (27,1 %).

Tabela 1: Profil respondentov

Karakteristike vzorca	Odstotek (%)
<i>Funkcija respondenta</i>	
Vodja	22,4
Ostali zaposleni	72,9
Manjkajoči podatki	4,7
<i>Delovna doba</i>	
Do 5 let	8,2
Od 5 do 15 let	22,4
Od 15 do 25 let	25,9
Od 25 do 35 let	25,9
Nad 35 let	14,1
Manjkajoči podatki	3,5
Skupaj 100 % (N = 85)	

3.2 Opredelitev odvisne in neodvisne spremenljivke

V okviru raziskave smo uporabili zavzetost zaposlenih kot odvisno spremenljivko ter dimenzije IM kot neodvisne spremenljivke. Zavzetost zaposlenih smo merili s pomočjo trditvev Gallup Q12 (Gallup, 2013, str. 15), merske lestvice za merjenje IM pa smo oblikovali na podlagi raziskave avtorjev Jou et al. (2008, str. 73-74). Posamezne dimenzije merskih lestvic so predstavljene v Tabeli 2. Za ocenjevanje trditvev smo uporabili Likertovo lestvico, pri čemer so anketiranci ocenjevali trditve od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«). Celoten anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

Tabela 2: Opredelitev merskih spremenljivk

Področje merjenja	Dimenzije	Vir
Zavzetost zaposlenih	Razvoj	Gallup Q12 (Gallup,2013, str. 15)
Interni marketing	Avtonomija	Jou et al. (2008, str.73 in 74)
	Odnosi	
	Empatija in pozornost	
	Primerjava na trgu	
	Kakovost dela in nagrade	
	Komunikacija navzgor	
	Vrednote in delitev informacij	
	Promocijske aktivnosti	

4 Rezultati

4.1 Preverjanje konvergentne veljavnosti

Konvergentno veljavnost smo preverili s pomočjo faktorске analize, katere namen je redukcija razsežnosti dimenzij znotraj posameznih konstruktov (t.j. IM in zavzetost zaposlenih). Zanesljivost merskih lestvic smo preverili s Cronbach alfa. Ravno tako smo preverili popravljene korelacije posamezne postavke (ang. corrected item-total correlations – CITC) s pripadajočo lestvico.

Kot je razvidno iz Tabele 3, rezultati faktorске analize kažejo na štiri faktorje, katerih lastna vrednost je večja od 1. Faktorji skupaj pojasnjujejo 73,94 % variance. Ustreznost podatkov za izvedbo faktorске analize smo preverili tudi s KMO statistiko (Kaiser-Meyer-Olkin) in Bartlettovim testom sferičnosti. Vrednost prve statistike je 0,902, druge pa 1866,884 ($p = 0,000$), kar nakazuje na ustreznost podatkov za faktorško analizo.

Trditve znotraj prvega faktorja z visokimi faktorškimi utežmi se navezujejo na empatijo in izražanje razumevanja vodje do svojih zaposlenih. Tako lahko zaključimo, da prvi faktor nakazuje na »Empatijo in pozornost pri vodenju«. Drugi faktor združuje trditve, ki se navezujejo na aktivnosti, ki so povezane z dvigom pripadnosti organizaciji, kakor tudi z aktivnostmi, katerih namen je dvig kakovosti dela. Drugi faktor smo tako poimenovali kot »Kakovost dela in nagrade«. Tretji faktor, ki je poimenovan kot »Interno komuniciranje in vrednote«, se navezuje na širjenje vrednot v organizaciji in vzpostavitev ustreznega sistema

notranjega komuniciranja. Četrty faktor združuje trditvi, ki se navezujeta na konkurenčno primerjavo organizacije.

Tabela 3: Faktorske uteži za sklop interni marketing

Trditve sklopa »interni marketing«	Faktorska utež	CITC
Faktor 1: Empatija in pozornost pri vodenju		
Cronbach alfa = 0,938		
Naš direktno nadrejeni vodja se redno pogovarja z nami o možnosti kariernega napredovanja v našem podjetju.	0,640	0,724
Naš direktno nadrejeni vodja poskuša razumeti kaj sodelavci mislimo o njegovem načinu vodenja.	0,739	0,841
Naš direktno nadrejeni vodja je popolnoma seznanjen z učinkovitostjo svojih zaposlenih na delovnem mestu.	0,781	0,709
Naš direktno nadrejeni prostovoljno vlaga napore, da bi spoznal težave pri delu.	0,748	0,694
Naše podjetje nam nudi veliko možnosti napredovanja.	0,643	0,701
Podjetje na skupnih sestankih predstavlja dosežke visoko učinkovitih zaposlenih.	0,633	0,814
Podjetje dela primerjavo z drugimi z namenom, da izboljša učinkovitost zaposlenih.	0,628	0,785
Naš direktno nadrejeni vodja nam daje občutek, da bi naj zanj delali najboljše kot znamo.	0,718	0,757
Faktor 2: Kakovost dela in nagrade		
Cronbach alfa = 0,937		
Naš direktno nadrejeni vodja pogosto daje pozornost družinskemu življenju njegovih sodelavcev.	0,622	0,783
Naše podjetje nam nudi dobre dodatne ugodnosti.	0,637	0,778
Naše podjetje je prijazno do svojih zaposlenih.	0,620	0,796
Naše podjetje se trudi, da nam nudi čim boljše delovne pogoje.	0,647	0,635
Kadarkoli imamo pomisleke glede akcij podjetja ali našega dela je pričakovano, da dajemo pobude izboljšav odgovorni osebe za izboljšave po e-sporočilu ali v škatlo predlogov izboljšav.	0,689	0,565
Naše podjetje podpira neformalna druženja z namenom, da se poveča pripadnost podjetju.	0,765	0,658
Podjetje za povečanje pripadnosti organizira različne dogodke in aktivnosti za zaposlene.	0,827	0,715
Podjetje organizira druženje preko organizacijskih dogodkov, kjer so povečane možnosti za medsebojne odnose med zaposlenimi.	0,778	0,765
Faktor 3: Interno komuniciranje in vrednote		
Cronbach alfa = 0,922		
Naše podjetje se trudi, da naredi delo zanimivo.	0,620	0,742
Naše podjetje spoštuje svoje zaposlene.	0,598	0,787
Naše podjetje ima dobro urejene možnosti za uradno pritožbo.	0,529	0,672
Odgovorna oseba za komunikacije nam deli informacije, ki se tičejo korporativne politike.	0,678	0,709
S politiko podjetja in aktivnostmi smo seznanjeni z udeležbo na formalnih sestankih oddelkov in podjetja, kjer dobimo povratne informacije iz sosvetov in skupščin.	0,728	0,713
Naše podjetje nas seznanja z novimi politikami v obliki raznih izobraževanj.	0,785	0,733
Podjetje pogosto uporablja izobraževalne treninge, s katerimi širi vrednote in cilje podjetja.	0,786	0,695
»se nadaljuje«		

»nadaljevanje«

Faktor 4: Primerjava na trgu		
Cronbach alfa = 0,855		
Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o plačah, ki jih dajejo podjetja v isti panogi kot je naša.	0,854	0,565
Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o dodatnih ugodnostih, ki jih nudijo podjetja iste panoge kot je naša.	0,791	0,626

Opomba. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. CITC: corrected item-total correlations

Kot je razvidno iz rezultatov v Tabeli 3, se koeficienti Cronbach alfe gibljejo med 0,85 in 0,93. Vrednosti koeficientov so visoko nad priporočljivo vrednostjo, ki znaša 0,7 (Hair et al., 2010, str. 125). Ravno tako so vse vrednosti popravljenih korelacij posameznih postavk (CITC) višje od 0,5, kar je sprejemljivo za tovrstne empirične raziskave (Hair et al., 2010, str. 125).

Rezultati faktorске analize za konstrukt zavzetost zaposlenih so prikazani v Tabeli 4. Rezultati faktorске analize so podani v obliki rešitve s tremi faktorji, ki skupaj pojasnijo 64,105 % variance. Vrednosti KMO statistike (0,816) in Bartlettovega testa sferičnosti (440,727, $p = 0,000$) kažejo na ustreznost vzorca za faktorško analizo.

Trditve znotraj prvega faktorja so povezane s kariernim razvojem zaposlenih. Trditve z visokimi faktorskimi utežmi znotraj drugega faktorja kažejo na to, da ta faktor lahko poimenujemo kot »Avtonomija pri delu«. Tretji faktor, ki je poimenovan kot »Odnosi s sodelavci« se navezuje na zavzetost in povezanost med sodelavci.

Tabela 4: Faktorске uteži za sklop »zavzetost zaposlenih«

Trditve sklopa »zavzetost zaposlenih«	Faktorška utež	CITC
Faktor 1: Karierni razvoj		
Cronbach alfa = 0,869		
Nekdo v organizacijo načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	0,801	0,679
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	0,772	0,646
V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	0,724	0,717
Moje mnenje šteje in se upošteva.	0,686	0,695
V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	0,653	0,701
Moj vodja me upošteva kot osebo.	0,611	0,604
Faktor 2: Avtonomija pri delu		
Cronbach alfa = 0,750		
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	0,834	0,604
Vem, kaj se pričakuje od mene.	0,726	0,457
Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.	0,651	0,623
Faktor 3: Odnosi s sodelavci		
Cronbach alfa = 0,627		
V službi imam veliko dobrih sodelavcev.	0,810	0,428
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	0,714	0,509
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.	0,595	0,457

Opomba. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. CITC: corrected item-total correlations

Vrednosti koeficientov Cronbach alfe in vrednosti popravljenih korelacij posameznih postavk (CITC) kažejo na ustreznost merskih lestvic z vidika zanesljivosti. Nekoliko pod priporočljivo mejo je vrednost Cronbach alfe za sklop »Odnosi s sodelavci«, vendar smo zaradi vsebinske veljavnosti trditve znotraj tega sklopa upoštevali tudi pri nadaljnji analizi.

4.2 Rezultati regresijske analize

Na podlagi preverjanja konvergentne veljavnosti merskih lestvic smo posamezne trditve združili v agregirane spremenljivke (na podlagi funkcije izračuna povprečne vrednosti), ki smo jih v okviru regresijske analize uporabili kot neodvisne spremenljivke (dimenzije IM) in kot odvisno spremenljivko (zavzetost zaposlenih).

Tabela 3: Rezultati večkratne regresije

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	SE	Beta		
Konstanta	0,946	0,261		3,621	0,001
Primerjava na trgu	0,024	0,052	0,040	,466	0,643
Empatija in pozornost pri vodenju	0,315	0,080	0,461	3,954	0,000
Kakovost dela in nagrade	0,262	0,102	0,281	2,564	0,013
Interno komuniciranje in vrednote	0,130	0,091	0,156	1,435	0,156

Odvisna spremenljivka: zavzetost zaposlenih

Rezultati regresijske analize kažejo, da dve dimenziji IM pozitivno in statistično vplivata na zavzetost zaposlenih, in sicer »Empatija in pozornost pri vodenju« ($\beta = 0.461$, $p = 0,000$) ter »Kakovost dela in nagrade« ($\beta = 0.281$, $p = 0,013$). Regresijsko enačbo lahko zapišemo v naslednji obliki:

$$\text{Zavzetost zaposlenih} = 0,946 + 0,315 * \text{Empatija in pozornost pri vodenju} + 0,262 * \text{Kakovost dela in nagrade}$$

5 Razprava

Področje raziskovanja IM je v zadnjem obdobju pridobilo na pozornosti, saj tako raziskovalci kot praktiki menijo, da je IM strateškega pomena za dvig različnih segmentov kakovosti in zadovoljstva kupcev (Bruhn in Georgi, 2000, str. 115). Večina dosedanjih raziskav je bila opravljenih v okviru storitvenih organizacij, pričujoča raziskava pa se usmerja na proizvodno organizacijo.

V okviru empiričnega dela smo preverjali konceptualni model (prilagojeno po Jou et al., 2008, str. 74 in 75), ki temelji na predpostavki, da dimenzije IM (empatija in pozornost, primerjava na trgu, kvaliteta dela in nagrade, komunikacija navzgor, vrednote in delitev informacij ter promocijske aktivnosti) vplivajo na zavzetost zaposlenih. Po izvedeni eksplorativni faktorjski analizi (EFA) smo dobili samo štiri faktorje, ki smo jim poimenovali

»Empatija in pozornost pri vodenju«, »Kakovost dela in nagrade«, »Interno komuniciranje in vrednote« ter »Primerjava na trgu«.

Naši rezultati kažejo, da od vseh dimenzij statistično pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih le dve dimenziji, to sta »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade«. Medtem ko dimenziji IM »Interno komuniciranje in vrednote« ter »Primerjava na trgu« statistično pomembno ne vplivata na zavzetost zaposlenih. Na osnovi empiričnih rezultatov nimamo zadostnih dokazov, da bi hipotezo v celoti potrdili. Na zavzetost zaposlenih v našem modelu najbolj vpliva dejavnik »Empatija in pozornost pri vodenju«. Po regresijski enačbi smo dobili, da v kolikor »Empatijo in pozornost pri vodenju« uspemo povečati za eno enoto na pet stopenjski Likertovi lestvici, se zavzetost zaposlenih poveča za 0,315 enote. Hkrati nam regresijska enačba kaže, da v kolikor uspemo povečati dejavnik »Kakovost dela in nagrade« za eno enoto na pet stopenjski Likertovi lestvici, se nam zavzetost zaposlenih poveča za 0,262 enote.

Rezultati so skladni s predhodnimi raziskavami (e.g. Shahzad in Naeem, 2013, str. 67), kjer je bilo ugotovljeno, da gre za pozitivno in pomembno povezavo med dimenzijami IM kot so vsebina dela, usposabljanje, priznanje, delovno okolje, sodelavci, podpora vodstva in zavzetostjo zaposlenih. Empatija in pozornost pri vodenju vključuje priznanja in podporo vodstva. Medtem ko dimenzija »Kakovost dela in nagrade« vključuje vsebino dela, delovno okolje in sodelavce. Naše rezultate lahko podkrepimo tudi z ugotovitvami raziskave (Anitha, 2014, str. 317), ki potrjuje vpliv delovnega okolja, vodenja, odnosov med sodelavci, usposabljanja in kariernega razvoja ter nagrajevanja na zavzetost zaposlenih. Prav tako pa lahko argumentiramo, da zavzetost zaposlenih vpliva na njihovo učinkovitost (Anitha, 2014, str. 317). Nadalje, Poor et al. (2013, str. 141) navajajo, da ustrezno nagrajevanje in pooblaščenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovitve raziskave lahko argumentiramo tudi v luči doseganja poslovne odličnosti. Literatura na področju proučevanja poslovne odličnosti izpostavlja pomembnost dejavnika zaposlenih (Kanji, 2005, str. 1070; Kern Pipan et al., 2014, str. 760). Eden izmed pomembnih mehanizmov znotraj udejanjanja tega dejavnika je pravzaprav doseganje ustrezne stopnje zavzetosti zaposlenih. Ugotovljeno je bilo (Dahlgaard et al., 2013, str. 535), da svetovno uspešne organizacije ne uporabljajo samo modela poslovne odličnosti EFQM, ampak uporabljajo tudi različne kombinacije orodij in tehnik upravljanja. Predvsem pa uporabljajo specifične programe, s katerimi ustvarjajo ustrezno organizacijsko kulturo, ki vodi k odličnosti. Med tem programe zagotovo sodi tudi IM kot orodje kako učinkovito upravljanja z zaposlenimi. Kot navaja Vora (2013, str. 634) lahko zavzetost zaposlenih dosežemo preko aktivnega vključevanja zaposlenih, motivacije in razvoja zaposlenih. Ravno tako predhodne raziskave (Wickramasinghe in Perera, 2014, str. 1289) teoretično in empirično diskutirajo o povezavi med zavzetostjo zaposlenih in učinkovitostjo na področju kakovosti.

Glede na predhodne raziskave, ki se v večini primerov nanašajo na storitveno dejavnost, lahko dodamo, da tudi v proizvodnem segmentu vplivajo na zavzetost zaposlenih tako

»Empatija in pozornost pri vodenju«, kot »Kakovost dela in nagrade«. Pri tem pa ne smemo zanemariti omejitve naše raziskave, ki je narejena le za eno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in distribucijo tehničnih plinov. Kljub temu, da so tako teoretiki kot praktiki dokazali vpliv zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate, je v večini organizacij zavzetost zaposlenih nizka. Zato je ključnega pomena najti način kako zavzetost zaposlenih dvigniti.

6 Zaključek

V okviru raziskave smo proučevali vpliv IM na zavzetost zaposlenih. Dokazali smo, da dve dimenziji IM »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade« statistično pomembno vplivata na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu. Empatija in pozornost pri vodenju se je izkazal za najbolj pomembnega dejavnika oziroma dimenzije IM. S tem ko povečamo zavzetost zaposlenih vplivamo na merilo zaposlenih v modelu poslovne odličnosti, ki dosega v Sloveniji po raziskavah Urada za meroslovje RS (Leon, Stanonik in Rozoničnik, 2015, str. 5) najnižji rezultat in največji razkorak glede na rezultate poslovne odličnosti organizacij v Evropi.

Glede na to, da so se dosedanje raziskave o vplivih IM na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v večini primerov nanašale na storitveno dejavnost (banke, zavarovalnice, restavracije ipd.), smo uspeli dokazati, da določene dimenzije IM kot sta »Empatija in pozornost pri vodenju« ter »Kakovost dela in nagrade« vplivajo tudi na zavzetost zaposlenih v gospodarstvu.

Veliko organizacij se zaveda, da za doseg dobrih poslovnih rezultatov potrebujejo zavzete zaposlene in zato je ključnega pomena kako ustvariti zavzetost pri zaposlenih. Kot kaže naša raziskava moramo posebno pozornost nameniti vodenju, ki mora temeljiti na empatiji do sodelavcev in pozornosti. Ta dimenzija ima večji vpliv kot nagrajevanje. Zaposlenim je pomembno, da jih vodje razumejo, se z njimi pogovarjajo, skrbijo za njihov karierni in osebni razvoj, jim nudijo priložnosti za napredovanje in prepoznajo učinkovite zaposlene.

Raziskava je bila narejenega samo v okviru enega podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo in distribucijo tehničnih plinov. Raziskavo bi lahko razširili med podjetja znotraj skupine Messer, ki so prisotna v večini držav Evrope, pa tudi na Kitajskem, Vietnamu in Peruju. S tem bi bistveno povečali vzorec raziskave in ugotavljali vpliv lokalnega okolja. Hkrati bi lahko raziskavo razširili na ostale družbe, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo in tudi na ostala področja gospodarstva.

Reference

1. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308 – 323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
2. Awwad, M.S., & Agti, D.A.M. (2011). The impact of Internal Marketing on Employees Job satisfaction of commercial banks in Jordan. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308 - 332. doi: 10.1108/02652321111145943

3. Berry, L.L., & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, NY: The Free Press.
4. Bruhn, M., & Georgi, D. (2000). Information-based analysis of service quality gaps-managing service quality by internal marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 105-124. doi: 10.1300/J090v21n02_08
5. Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493 — 516. doi: 10.1080/14783363.2011.578481.
6. Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang,, J.Y., Banegas, L.A., & Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development, *Total Quality Management*, 24(5), 519-38. doi: 10.1080/14783363.2012.756745
7. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., & Kanji, G.K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. Cheltenham: Nelson Thorne.
8. Erenda, I., Meško, M., & Bukovec, B. (2014). Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence*, 3(2), 87–101.
9. Gallup (2013). State of the Global Workplace 2013. Pridobljeno na http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013.aspx
10. Greenfield, W.M. (2004). Decision making and employee engagement. *Employment Relations Today, Summer*, 13 -24. doi: 10.1002/ert.20013
11. Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.
12. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., & Plowman, S.K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes, 2012 Meta-analysis, *Gallup*, February 2013.
13. Hoffmann, S. (2003). America Goes Backward. *The New York Review of Books*, 50(10). Pridobljeno na <http://www.nybooks.com/articles/16350>
14. Huang, Y.T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571 – 584. doi: 10.1108/JSM-03-2015-0112.
15. Jou, Y.H., Chou, C.K., & Fu F.L. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66-79. doi: 10.1016/j.tourman.2013.12.005
16. Joung, H.W, Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J.J., & Surles, J. (2015). Investigating relationship between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618 – 1640. doi: 10.1108/IJCHM-05-2014-0269
17. Kanji, G.J. (2005). Sustainable Growth and Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8), 1069 — 1078. doi: 0.1080/14783360500163292
18. Kern Pipan, K., Gomišček, B., & Kljajić, M. (2014). Slovenian national excellence award and total quality management deployment in Slovenian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 750-762. doi: 10.1080/14783363.2014.904569
19. Leon, L., Stanonik, F., & Rozoničnik, D. (2015). Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO) – prepoznana znamka odličnosti v Sloveniji. *Zbornik 24. Letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost*.
20. Mone, E.M., & London, M., (2010). Employee engagement; Through effective performance management. *A practical guide for managers*. Routledge Press. NY.

21. Poor, E.R., Akhlaq, E.M., & Akhavan, M.R. (2013). Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *IJRRAS*, 16(1), 134-146.
22. Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. doi: 10.1108/08876040010347589
23. Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2002). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer- focus management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
24. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
25. Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.21187
26. Shahzad, T., & Naeem, H. (2013). Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 62-68.
27. Sundaray, B.K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8). Dostopno na: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600>
28. Tortosa, V., Moliner, M.A., & Sánchez, J. (2009) .Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456. doi: 10.1108/03090560910989975
29. Vance, R. (2006). Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization. *SHRM Foundation*, Virginia.
30. Vora, M.K. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25(6), 625 – 640. doi: 10.1108/TQM-07-2013-0080
31. Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1280-1294. doi: 10.1080/14783363.2012.728855

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Zavzetost zaposlenih – Gallup Q12

Prosimo vas, da na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«) ocenite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

1. Vem, kaj se pričakuje od mene.
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
3. Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.
4. V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Moj vodja me upošteva kot osebo.
6. Nekdo v organizacijo načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.
8. Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
10. V službi imam veliko dobrih sodelavcev.
11. V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Interni marketing

Prosimo vas, da na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»popolnoma se strinjam«) ocenite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

Empatija in pozornost

1. Naš direktno nadrejeni vodja se redno pogovarja z nami o možnosti kariernega napredovanja v našem podjetju.
2. Naš direktno nadrejeni vodja poskuša razumeti kaj sodelavci mislimo o njegovem načinu vodenja.
3. Naš direktno nadrejeni vodja pogosto daje pozornost družinskemu življenju njegovih sodelavcev.
4. Naš direktno nadrejeni vodja je popolnoma seznanjen z učinkovitostjo svojih zaposlenih na delovnem mestu.
5. Naš direktno nadrejeni prostovoljno vlaga napore, da bi spoznal težave pri delu.

Primerjava na trgu

1. Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o plačah, ki jih dajejo podjetja v isti panogi kot je naša.
2. Naše podjetje redno raziskuje in zbira informacije o dodatnih ugodnostih, ki jih nudijo podjetja iste panoge kot je naša.

Kakovost dela in nagrade

1. Naše podjetje se trudi, da naredi delo zanimivo.
2. Naše podjetje nam nudi dobre dodatne ugodnosti.
3. Naše podjetje nam nudi veliko možnosti napredovanja.
4. Naše podjetje spoštuje svoje zaposlene.
5. Naše podjetje je prijazno do svojih zaposlenih.
6. Naše podjetje se trudi, da nam nudi čim boljše delovne pogoje.

Komunikacija navzgor

1. Kadarkoli imamo pomisleke glede akcij podjetja ali našega dela je pričakovano, da dajemo pobude izboljšav odgovorni osebe za izboljšave po e-pošti ali v škatlo predlogov izboljšav.
2. Naše podjetje ima dobro urejene možnosti za uradno pritožbo.
3. Naše podjetje ima učinkovite kanale za vertikalno komunikacijo.

Vrednote in delitev informacij

1. Odgovorna oseba za komunikacije nam deli informacije, ki se tičejo korporativne politike.
2. S politiko podjetja in aktivnostmi smo seznanjeni z udeležbo na formalnih sestankih oddelkov in podjetja, kjer dobimo povratne informacije iz sosvetov in skupščin.
3. Naše podjetje nas seznanja z novimi politikami v obliki raznih izobraževanj.
4. Podjetje pogosto uporablja izobraževalne treninge, s katerimi širi vrednote in cilje podjetja.
5. Podjetje na skupnih sestankih predstavlja dosežke visoko učinkovitih zaposlenih.
6. Podjetje dela primerjavo z drugimi z namenom, da izboljša učinkovitost zaposlenih.

Promocijske aktivnosti

1. Naš direktno nadrejeni vodja nam daje občutek, da bi naj zanj delali najboljše kot znamo.
2. Naše podjetje podpira neformalna druženja z namenom, da se poveča pripadnost podjetju.
3. Podjetje za povečanje pripadnosti organizira različne dogodke in aktivnosti za zaposlene.
4. Podjetje organizira druženje preko organizacijskih dogodkov, kjer so povečane možnosti za medsebojne odnose med zaposlenimi.

Alenka Mekiš po strokovni izobrazbi univ.dipl.inž.kem.teh. in s številnimi dodatnimi izobraževanji s področja marketinga in prodaje, komunikacije, vodenja ter upravljanja s človeškimi viri je zaposlena podjetju Messer Slovenija, ki je del mednarodne skupine Messer Group, na delovnem mestu Vodja marketinga in nabave. Tekom let je pridobivala številne izkušnje na področju vodenja kakovosti (odgovorna za laboratorije, uvajanje sistema ISO 9001 in dobre laboratorijske prakse, predstavnik vodstva za kakovost), marketinga (priprava marketinške strategije, marketinških načrtov, vodenje marketinških akcij), vodila uspešno izvedene projekte s področja optimizacije poslovanja ter s področja internega marketinga (interno komuniciranje, vseživljenjska karierna orientacija, organizacija in sistemizacija, kompetence, vodenje zaposlitvenih razgovorov, motivacija). Pridobljena znanja in izkušnje usmerja v ljudi, kako ustvariti zavzete zaposlene in lojalne poslovne partnerje v srednje velikem podjetju.

Damjan Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktorat znanosti z naslovom "Interaction between Quality Management, Production and Maintenance Performance" je obranil avgusta 2015 na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno na področje menedžmenta kakovosti in vzdrževanja ter na področje gospodarjenja z delovnimi sredstvi (ang. physical asset management). Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah (QMOD-ICQSS, WCEAM, A-MEST, MPMM, itd.), kakor tudi v uglednih mednarodnih revijah.

Matjaž Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je pridobil doktorat znanosti s področja menedžmenta kakovosti. Diplomiral je na dveh področjih, in sicer s področja lesarstva (Univerza v Ljubljani) in s področja organizacije in menedžmenta (Univerza v Mariboru). Njegovi raziskovalni interesi vključujejo področje menedžmenta kakovosti in odličnosti, trajnostnega razvoja organizacije in inovativnosti. Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavil rezultate raziskovalnega dela v uglednih mednarodnih revijah.

The influence of internal marketing on employee engagement

Abstract:

Research Question (RQ): To what extent the internal marketing dimensions influence employee engagement?

Purpose: This study aims at investigating the relationship between internal marketing and employee engagement in the case of the Slovenian company.

Method: Using empirical data based on a survey among employees in Slovenian company this paper utilized exploratory factor analysis and regression analysis to examine the effects of internal marketing dimensions on employee engagement.

Results: The results showed that two dimensions positively and significantly influence the employee engagement, namely "empathy and attention in leadership" and "work quality and awards".

Organization: The results have significant managerial implications suggesting that organizations should put the focus on internal marketing in order to enhance employee engagement. The latter is considered as an important element in achieving business excellence.

Society: It is argued that internal marketing affects the important entity of society, namely employees. In addition, it could be advocated that employee engagement ultimately improve employee wellbeing.

Originality: Although prior studies have found the evidence that internal marketing positively influences employee engagement, this paper further elaborates the research phenomenon through the lenses of business excellence.

Limitations/Future Research: One research opportunity is to examine the factors (i.e. antecedents) that drive or hinder the internal marketing. Furthermore, the relationship between internal marketing and employee engagement could be mediated by several factors. Future studies should search for possible mediators and moderators (e.g. job satisfaction) in this relation. Increase in sample size would also improve the generalizability of the findings.

Keywords: internal marketing, employee engagement, regression, excellence.