



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2020-2021  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (Executive MBA)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης των εργαζόμενων  
και οι μεταβλητές επιρροής της»**

**της Αντωνίας Τσιάκα**

**Επιβλέπων καθηγητής: Λεωνίδας Χατζηθωμάς  
Επίκουρος Καθηγητής  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης των εργαζόμενων  
και οι μεταβλητές επιρροής της**

## Περίληψη

Οι σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις από τους μεμονωμένους υπαλλήλους να λάβουν μεγαλύτερες ευθύνες για τα πάντα, από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μέχρι την επωνυμία/brand. Επιπλέον, οι κοινωνικές εξελίξεις έχουν δημιουργήσει οργανισμούς που ενίοτε χαρακτηρίζονται από χαοτικές λειτουργίες, απόλυτη ευελιξία και συνεχή αποδιοργάνωση. Σε αυτούς τους οργανισμούς, αναμένεται ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην οργάνωση και διαχείριση των διαδικασιών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι ερευνητές της στρατηγικής επικοινωνίας έχουν αρχίσει να δίνουν προσοχή στη σημασία των εργαζόμενων για την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία των οργανισμών. Παρόλο που η σημασία των εργαζόμενων για την επικοινωνία των οργανισμών έχει αναγνωριστεί για σχεδόν τρεις δεκαετίες, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι εργαζόμενοι παραδοσιακά θεωρούνταν ως παθητικοί αποδέκτες των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων και όχι στρατηγικοί φορείς επικοινωνίας των οποίων οι επικοινωνιακές δραστηριότητες έχουν κάποια θεμελιώδη αξία. Στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε η ποσοτική μέθοδος, και προέκυψαν σημαντικά ευρήματα. Αυτό που βρέθηκε (με βάση ένα δείγμα 110 ατόμων), είναι ότι η αντιληπτή ελευθερία και η σημασία της επικοινωνίας, φαίνεται να επιδρούν σημαντικά στην έννοια της αντιληπτής, επικοινωνιακής ευθύνης.

## **Abstract**

Contemporary management trends have increased the demands on individual employees to take on greater responsibility for everything from the quality and effectiveness of services offered to the brand. In addition, social developments have created organizations characterized by uncontrollable, chaos, flexibility and constant disorganization. In these organizations, it is expected that every employee should actively contribute to the organization and management of processes. According to the above, strategic communication researchers have begun to pay attention to the importance of employees for the external and internal communication of organizations. Although the importance of employees to organizational communication has been recognized for nearly three decades, most researchers agree that employees have traditionally been viewed as passive recipients of communication activities rather than strategic communicators whose communication activities have some fundamental value. In this work, the quantitative method was adopted, and important findings emerged. What was found (based on a sample of 110 people), is that perceived freedom and importance of communication seem to significantly influence the concept of perceived communicative responsibility.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 2ο Επισκόπηση της αρθρογραφίας.....	10
2.1 69.....	10
2.2 Η έννοια της Επικοινωνίας.....	13
2.3 Η έννοια της Εσωτερικής επικοινωνίας.....	15
2.4 Το Εσωτερικό μάρκετινγκ.....	22
2.5 Η Ευθυγραμμισμένη ολοκληρωμένη επικοινωνία (Integrated Marketing Communication).....	23
2.6 Η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης των εργαζόμενων.....	26
Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία.....	34
3.1 Ερευνητική μέθοδος και φιλοσοφία.....	34
3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	34
3.3 Τεχνική δειγματοληψίας και στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν.....	36
3.4 Παρουσίαση του δείγματος.....	37
Κεφάλαιο 4ο Αποτελέσματα-συζήτηση.....	40
4.1 Περιγραφική ανάλυση.....	40
4.3 Παραγοντική ανάλυση.....	58
4.4 Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	64
4.5 Διενέργεια t-tests.....	66
3.10 Διενέργεια One Way-Ανοva, σε σχέση με τις υπό μελέτη μεταβλητές.....	67
Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα.....	69
Κεφάλαιο 6ο Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	72
Βιβλιογραφία.....	73

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Ποσοστά ανά φύλο στο δείγμα.....	37
Εικόνα 2. Ποσοστά ανά κατηγορία ηλικίας στο δείγμα .....	38
Εικόνα 3. Ποσοστά ανά κατηγορία μόρφωσης στο δείγμα .....	39

## Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου .	41
Πίνακας 2. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	42
Πίνακας 3. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	42
Πίνακας 4. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	43
Πίνακας 5. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	43
Πίνακας 6. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	44
Πίνακας 7. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	44
Πίνακας 8. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	45
Πίνακας 9. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	45
Πίνακας 10. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	46
Πίνακας 11. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	47
Πίνακας 12. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	47
Πίνακας 13. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	48
Πίνακας 14. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	48
Πίνακας 15. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	48
Πίνακας 16. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	49
Πίνακας 17. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	49
Πίνακας 18. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	50
Πίνακας 19. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	51
Πίνακας 20. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	51
Πίνακας 21. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	52
Πίνακας 22. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	52
Πίνακας 23. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	52
Πίνακας 24. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	53
Πίνακας 25. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	54
Πίνακας 26. Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	54

<b>Πίνακας 27.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	55
<b>Πίνακας 28.</b> Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	55
<b>Πίνακας 29.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	56
<b>Πίνακας 30.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	56
<b>Πίνακας 31.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	57
<b>Πίνακας 32.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	57
<b>Πίνακας 33.</b> Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή .....	58
<b>Πίνακας 34.</b> Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη των 2 παραγόντων.....	58
<b>Πίνακας 35.</b> Rotated <i>Component Matrix</i> (συσχετίσεις των μεταβλητών με τους 2 παράγοντες).....	60
<b>Πίνακας 36.</b> Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα.....	61
<b>Πίνακας 37.</b> <i>Component Matrix</i> (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα).....	62
<b>Πίνακας 38.</b> Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα.....	62
<b>Πίνακας 39.</b> <i>Component Matrix</i> (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα).....	62
<b>Πίνακας 40.</b> Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα.....	63
<b>Πίνακας 41.</b> <i>Component Matrix</i> (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα).....	63
<b>Πίνακας 42.</b> Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα.....	64
<b>Πίνακας 43.</b> <i>Component Matrix</i> (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα).....	64
<b>Πίνακας 44.</b> Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης.....	65
<b>Πίνακας 45.</b> Διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, σε ότι αφορά τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου .....	66
<b>Πίνακας 46.</b> Διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες, σε σχέση με τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου .....	67
<b>Πίνακας 46.</b> Διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες, σε σχέση με τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου .....	67

## Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι, οργανωσιακοί ηγέτες σε όλους τους τομείς, ιδιωτικούς, δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς, έχουν τονίσει τον σημαντικό ρόλο της αποτελεσματικής, στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας για τη διασφάλιση της επιτυχίας των οργανισμών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, λειτουργούν σε ένα δυναμικό, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Marwa & Milner 2013). Λόγω της αναγκαιότητας της προσαρμογής στις νέες εξωτερικές συνθήκες, οι οργανισμοί, συχνά, φαίνεται να τείνουν να αποδίδουν δευτερεύουσα σημασία στο τι συμβαίνει στο εσωτερικό τους. Επομένως, εμφανίζεται συχνά το εξής παράδοξο: παρόλο που οι οργανισμοί και οι διοικήσεις, ολοένα και περισσότερο συνειδητοποιούν την αξία της εσωτερικής επικοινωνίας, της διασφάλισης της εργασιακής ευημερίας κ.ά., αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις στην προσπάθεια επικέντρωσης σε αυτά τα στοιχεία, καθώς αναλώνονται στην προσπάθεια προσαρμογής στο εξαιρετικά απαιτητικό, εξωτερικό περιβάλλον.

Ωστόσο, αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η κατάσταση που διαμορφώνεται εντός ενός οργανισμού συμβάλλει καθοριστικά όχι μόνον στη λειτουργία του, αλλά στη συνολική του πορεία, καθώς επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία του (Melewar et al., 2017). Το γνωστικό πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), έχει καταστεί όλο και πιο σημαντικός παράγοντας, καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούνται όλο και πιο έντονα, ο καίριος οργανωσιακός πόρος (Bailey et al., 2016; Stankovska, 2017). Στο ίδιο πλαίσιο, υπάρχει και η οπτική του μάρκετινγκ σε σχέση με τα παραπάνω (στην οποία επικεντρώθηκε η παρούσα εργασία), που αναλύει τη σημασία – αξία που έχουν οι εργαζόμενοι ως «εσωτερικοί πελάτες».

Λαμβάνοντας υπόψιν το δεδομένο ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε άτομα και ομάδες ανθρώπων, νοούνται ως καθοριστικής προτεραιότητας. Η ποιότητα, η μορφή και η συχνότητα των επαφών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο οργανισμός από τις ομάδες ενδιαφέροντος. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στις επικοινωνιακές πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας, τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές. Ο κύριος στόχος της εργασίας που ακολουθεί



είναι η ανάλυση της χρήσης της εσωτερικής επικοινωνίας ως εργαλείο επικοινωνίας του μάρκετινγκ που απευθύνεται στους εργαζόμενους της εταιρείας.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις από τους μεμονωμένους υπαλλήλους να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για μια σειρά θεμάτων, από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα, μέχρι την ενίσχυση της οργανωσιακής επωνυμίας. Επιπλέον, οι κοινωνικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει στην ύπαρξη οργανισμών που χαρακτηρίζονται από έλλειψη σταθερότητας, αβεβαιότητα, ρευστότητα, ευελιξία και αποδιοργάνωση (Alvesson, 2004). Παρόλο που οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την επικοινωνιακή σπουδαιότητα των εργαζόμενων και ολοένα και περισσότερο προσεγγίζουν την επικοινωνία ως σημαντική ευθύνη και των εργαζόμενων- η επικοινωνιακή ευθύνη παραμένει ένα ανεξερεύνητο θέμα στη στρατηγική έρευνα της επικοινωνίας.

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι εξής:

- η εκτίμηση της αντιληπτής έντασης της υπό μελέτη έννοιας (μέσω της βαθμολόγησης των εργαζόμενων-περιγραφικός στόχος)
- η διερεύνηση της επίδρασης του κλίματος της εσωτερικής επικοινωνίας, της επικοινωνίας με τον άμεσο προϊστάμενο, της επικοινωνίας της ανώτερης διοίκησης και της αντιληπτής σημασίας της επικοινωνίας στην επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων

## Κεφάλαιο 2ο Επισκόπηση της αρθρογραφίας

### 2.1 Εισαγωγή

Ο κόσμος φαίνεται να αλλάζει με πολύ γρήγορο ρυθμό, σε σύγκριση με την ανάπτυξη της οργανωσιακής και ατομικής ανθεκτικότητας (resilience) (Marwa & Milner 2013). Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι εκτός από την αποδοχή της τρομακτικής ταχύτητας των εξελίξεων, πρέπει να ληφθεί υπόψη και η οπτική της ανάπτυξης μέτρων και αντιστάσεων, εντός των οργανισμών. Οι μελετητές και οι επαγγελματίες του κλάδου έχουν επικεντρωθεί στην έννοια της συνολικής εμπειρίας των πελατών. Οι αλληλεπιδράσεις των πελατών με τους οργανισμούς μέσω πολλών σημείων διεπαφής, έχουν οδηγήσει τους ερευνητές στον τονισμό της ανάγκης κατανόησης του πελατειακού ταξιδιού (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019; De Haan, Wiesel & Pauwels, 2016; Baxendale et al., 2015) την εύρεση τρόπων διαχείρισης του πελατειακού ταξιδιού (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019; Anderl et al., 2016) και την προώθηση θετικών στάσεων για την επωνυμία και την αφοσίωση των πελατών (Grohmann et al., 2007; Dick & Basu, 1994).

Επομένως, η πελατοκεντρική επικέντρωση, και η ταυτόχρονη αύξηση της πολυπλοκότητας των πελατειακών προτιμήσεων, οδήγησε στην αντιληπτή αύξηση της σημαντικότητας των εργαζόμενων.

Ο λόγος είναι πολύ απλός:

Αρχικά, με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έπαψε η «κυριαρχία της προσφοράς». Εδώ και πολλά χρόνια, οι εταιρίες δεν ανταγωνίζονται τόσο σε επίπεδο βασικής τεχνολογικής γνώσης καθώς είναι κάτι που μαθαίνεται και διασπείρεται εύκολα (εκτός κι αν γίνεται λόγος για εταιρίες που επαναστατούν τεχνολογικά και έχουν τεράστιο προβάδισμα). Οι οργανισμοί πλέον ανταγωνίζονται σε επίπεδο βαθύτερο, πολύπλευρο και πολυδιάστατο. Το κάθε τεχνολογικό επίτευγμα είναι εύκολο να αντιγραφεί ή να γίνει αντικείμενο μίμησης, και για αυτό το λόγο έχει κυριαρχήσει η οπτική της γνώσης (Knowledge base view). Ο λόγος είναι πολύ απλός. Η ανάπτυξη της γνώσης απαιτεί την ανάπτυξη περίπλοκων οργανωσιακών συνθηκών, που θα τείνουν να είναι πραγματικά μοναδικές και ατελώς μιμήσιμες. Οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να αναπτύξουν αυτούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς ανάπτυξης της οργανωσιακής

γνώσης, είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απεναντίας η υιοθέτηση κάποιας τεχνολογίας, μπορεί να μην οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα για πολλούς λόγους (ανάπτυξη εσωτερικής αντίστασης κ.ά.).

Αξίζει επίσης να επισημανθεί το εξής: παρόλο που η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, υπάρχει μια τρομακτικά σημαντική ανάγκη εμβάθυνσης, σε επίπεδο οργανισμών. Σε παλαιότερους χρόνους, υπήρχαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις τεχνολογικές γνώσεις, ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια, οι διαφορές (εκτός φυσικά από τους διαθέσιμους πόρους), είναι κυρίως ποιοτικής φύσης. Καθώς οι τεχνολογίες μπορεί να αποτελέσουν στοιχείο μίμησης, τα πιο «βαθιά ή soft. μαλακά στοιχεία» έχουν αποκτήσει εξαιρετική σημασία, σε επίπεδο διαφοροποίησης. Πώς κατανοεί για παράδειγμα ένας οργανισμός τις βαθύτερες ανάγκες των πελατών και των εργαζόμενων του? Οι τρόποι που θα αναπτυχθεί σε σχέση με αυτά, μπορεί να οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην επίτευξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (hard vs soft skills/ σκληρές και μαλακές δεξιότητες).

Η πελατειακή εμπειρία είναι μια πολυδιάστατη έννοια (Verhoef et al., 2009; Schmitt, 2003), ενώ δεν έχουν καταδειχθεί σημαντικά στοιχεία για μια αποτελεσματική διαδικασία παροχής υπηρεσιών, σε σχέση με την ικανοποίηση της παραπάνω έννοιας (Lemon & Verhoef, 2016; Rust & Chung, 2006; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006).

Για την εφαρμογή αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στην έννοια της ολοκληρωμένης επικοινωνίας του μάρκετινγκ/ Integrated Marketing Communication (Porcu et al., 2017; Tafesse & Kitchen, 2017; Schultz & Schultz, 1998), όπου το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση για την τοποθέτηση των εργαζόμενων στον πυρήνα ενός οργανισμού και την αντιμετώπισή τους, ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο (Ferdous, 2008; Gummesson, 2000; Berry, 1981).

Σε αυτό το πνεύμα:

- η ανάπτυξη ενός καλοπροαίρετου περιβάλλοντος εμπιστοσύνης (Melewar et al., 2017)
- η δημιουργία ενός συστήματος αξιών με την πλήρη επίγνωση των καναλιών ελέγχου των παρεχόμενων υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985),
- η αύξηση της παρακίνησης των εργαζόμενων (Stankovska, 2017) και

- η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού (Bailey et al., 2016)

θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικά για την ενοποίηση, ανάπτυξη και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ενός οργανισμού. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης και υλοποίησης στόχων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού (May, 2019; Ahmed, Rafiq & Saad, 2003; Rafiq & Ahmed, 2000; Greene, Walls & Schrest, 1994). Καθώς οι πελατειακές ανάγκες γίνονται όλο και πιο απρόβλεπτες, οι εργαζόμενοι που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, γίνονται όλο και πιο σημαντικοί. Ολοένα και συχνότερα, μια παρατήρηση ενός εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές οργανωσιακές επιτεύξεις και αλλαγές. Αρκεί να έχει αναπτυχθεί η κουλτούρα ανάπτυξης αυτών των προβληματισμών, υποστήριξης τους κ.ά.

Οι σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις από τους μεμονωμένους υπαλλήλους να λάβουν μεγαλύτερες ευθύνες για τα πάντα, από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, μέχρι το brand. Έχει αναγνωριστεί δηλαδή η αξία της μονάδας στη διαμόρφωση του συνόλου.

Επιπλέον, οι κοινωνικές εξελίξεις έχουν δημιουργήσει οργανισμούς που ενίοτε χαρακτηρίζονται από χαοτικές λειτουργίες, απόλυτη ευελιξία και συνεχή αποδιοργάνωση (Alvesson, 2004). Σε αυτούς τους οργανισμούς, αναμένεται ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην οργάνωση και διαχείριση των διαδικασιών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι ερευνητές της στρατηγικής επικοινωνίας έχουν αρχίσει να δίνουν προσοχή στο σημασία των εργαζόμενων για την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία των οργανισμών. Παρόλο που η σημασία των εργαζόμενων για την επικοινωνία των οργανισμών έχει αναγνωριστεί για σχεδόν τρεις δεκαετίες (Grunig, 1992) και αρκετοί ερευνητές έχουν χαρακτηρίσει τους εργαζόμενους ως «στρατηγικά συστατικά» (Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011), οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι εργαζόμενοι παραδοσιακά θεωρούνταν ως παθητικοί αποδέκτες των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων και όχι στρατηγικοί φορείς επικοινωνίας των οποίων οι επικοινωνιακές δραστηριότητες έχουν κάποια θεμελιώδη αξία.

## 2.2 Η έννοια της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια κρίσιμη έννοια που έχει συνδεθεί θετικά με την εργασιακή ανάμιξη, με την αυξημένη οργανωσιακή απόδοση, τη διατήρηση των εργαζόμενων και την επίτευξη ευημερίας σε επίπεδο εργαζόμενων (well being). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν θετικά στους οργανωσιακούς στόχους, όταν υπάρχει μια ανοιχτή κουλτούρα επικοινωνίας (Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD, 2020). Η καλής ποιότητας εσωτερική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τον σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού τους, να τους βοηθήσει στο να κατανοήσουν τις αξίες της εταιρείας και να αναπτύξει την αίσθηση του ανήκειν, καθώς μπορούν να κατανοήσουν βαθύτερα τους τρόπους που συμβάλλουν στη γενικότερη αποστολή ή στις ευρύτερες επιδιώξεις της.

Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι ένα μεγάλο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς, είναι η συναισθηματική, ψυχολογική και πνευματική αποκοπή των εργαζόμενων. Επιπλέον, μπορεί να τονιστεί ότι αυτό που ενδεχομένως λείπει, είναι ο διαμοιρασμός της «γενικής εικόνας». Συχνά οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται σκληρά, για την επίτευξη στόχων, χωρίς να κατανοούν πώς η επίτευξή τους, μπορεί να ωφελήσει πραγματικά το τμήμα, αυτούς ή τη γενική οργανωσιακή στρατηγική. Η σκληρή δουλειά σε συνδυασμό με την έλλειψη νοήματος μπορεί να είναι σημαντικοί, αρνητικοί παράγοντες σε σχέση με την εργασιακή ευημερία. Το παραπάνω μπορεί να περιγραφεί ως ένα εξαιρετικά αρνητικό σενάριο: εργαζόμενοι που δουλεύουν σκληρά (συχνά εις βάρος της εξισορρόπησης επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής), ακολουθώντας άκαμπτες οδηγίες της μεσαίας διοίκησης (middle management) και χωρίς να κατανοούν τη συνολική εικόνα, ή την ακριβή τους συνεισφορά στη «μεγάλη εικόνα».

Οι Kim και Jang (2018) τόνισαν το πώς η επικοινωνιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου, σχετικά με τις διάφορες πτυχές εντός ενός οργανισμού μπορεί να είναι σημαντική. Επομένως η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να ιδωθεί ως μια πολύπλευρη διαδικασία, όπου στο τέλος οι εργαζόμενοι τείνουν να κατανοούν και να αποδέχονται το ρόλο τους σε σχέση με τις στρατηγικές, οργανωσιακές επιδιώξεις.

Σύμφωνα με τους Kim και Jang (2018), αυτό έχει μεγάλη σημασία, ειδικά σε σχέση με εργαζόμενους που εργάζονται σε βασικούς ρόλους επικοινωνίας ή σε ρόλους όπου υπάρχουν επαφές υψηλής σημασίας (με πελάτες κ.ά.). Οι Velentzas και Broni, (2014)

όρισαν την επικοινωνία ως την ουσιαστική (meaningful) ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ή μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων, με προφορικό ή με γραπτό τρόπο. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν όχι τόσο την ίδια την ανταλλαγή πληροφοριών όσο την ύπαρξη νοήματος/ σημασίας σε αυτή την αμφίπλευρη διαδικασία, κάτι που απαιτεί εμπάθυνση και κατανόηση.

Τα στοιχεία που συνδέονται με αυτή την ανταλλαγή νοήματος, πληροφορίες είναι ο αποστολέας, το μήνυμα και ο παραλήπτης. Συχνά έχει φανεί, ότι οι οργανισμοί εστιάζουν περισσότερο στο εξωτερικό μάρκετινγκ και όχι αρκετά στην εσωτερική επικοινωνία. Αυτό μπορεί να κατανοηθεί ως εξής: συχνά είναι πολύ πιο εύκολο να μελετηθεί ποσοτικά η αγορά (να γίνει τμηματοποίηση, στόχευση, κατασκευή μηνυμάτων κ.ά.), παρά να γίνουν σημαντικές προσπάθειες κατανόησης των στάσεων/ αντιλήψεων των εργαζόμενων, κάτι που συχνά παρερμηνεύεται ως προς την απόδοση της επένδυσης (ROI) που θα έχει προς την εταιρεία.

Από την άλλη, η επικέντρωση στους εργαζόμενους, μπορεί να είναι η πιο σημαντική, στρατηγική απόφαση. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και πραγματικά συμβάλλουν στην ύπαρξη μιας σημαντικής, άγνωστης δεξαμενής οργανωσιακής γνώσης. Ακόμα και χωρίς να το καταλαβαίνουν, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, τείνουν να αναπτύσσουν εξαιρετικά σημαντικές γνώσεις/ προοπτικές, που συχνά δεν εργαλειοποιούνται και αφήνονται ανεκμετάλλευτες.

Η ικανότητα έκφρασής τους, ανταλλαγής τους κ.ά., μπορεί πραγματικά να οδηγήσει στη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών. Επομένως, η εσωτερική επικοινωνία, πρέπει να διασφαλίσει ότι αναπτύσσονται οι συνθήκες γόνιμης ανταλλαγής απόψεων/ οπτικών εντός του οργανισμού, δεδομένου ότι η οργανωσιακή γνώση είναι εξαιρετικά σημαντική. Μια σημαντική διάκριση που πρέπει να γίνει στην επικοινωνία είναι ο τρόπος που επικοινωνούν τα άτομα. Σύμφωνα με την αναλογία του Mehrabian "7-38-55", το 7% της επικοινωνίας συνδέεται με τη λεκτική έκφραση, το 38% της ισχύος του μηνύματος, συνδέεται με τον τόνο της φωνής και το υπόλοιπο 55% του μηνύματος υποστηρίζεται από μη λεκτικές εκφράσεις (Amsel, 2019).

Αν και η αναλογία αυτή έχει επικριθεί, τόνισε τη σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας. Αυτό το στοιχείο, φαίνεται να έχει περάσει μάλλον απαρατήρητο από τους οργανισμούς. Οι επιπλοκές αυτής της γνώσης, μπορεί να είναι εξαιρετικά

σημαντικές και περίπλοκες. Η προτροπή της παροχής ηγεσίας μέσω παραδείγματος (lead by example), μπορεί να αφορά την πλειοψηφία της ισχύος των μηνυμάτων. Οι Jung και Yoon, (2011) πρότειναν ότι αυτή η μη λεκτική επικοινωνία είναι ένα είδος επικοινωνίας κατά την οποία η γλώσσα του σώματος και του προσώπου επηρεάζει την ισχύ του μηνύματος. Η γλώσσα του σώματος και οι εκφράσεις του προσώπου μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: τη σωματική (την επιρροή της εμφάνισης), την διαχείριση της εγγύτητας/ απόστασης (proxemics), την paralanguage (τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι δείχνουν τι εννοούν εκτός από τις λέξεις που χρησιμοποιούν, για παράδειγμα με τον τόνο της φωνής τους ή κάνοντας ήχους όταν αναπνέουν κ.ά.) και την κινησιολογία. Ήδη διαφαίνεται ένα μεγάλο πρόβλημα, για τους οργανισμούς. Έχουν επικεντρώσει το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους, σε μεταβλητές που αφορούν τη μειοψηφία της σημασίας. Παρόλο που όλα είναι γνωστά και αποδεκτά, δεν υπάρχουν οργανισμοί που να ασχολούνται σοβαρά με την εκπαίδευση του middle management, σε επίπεδο αυτό-επίγνωσης, ενσυναίσθησης και διαχείρισης της κινησιολογίας κ.ά. Αυτό μπορεί να είναι πολύ διαφορετικό από την επιφανειακή εκπαίδευση στελεχών πώλησης. Είναι άλλο να διδάσκεται η επιθετική κινησιολογία της πώλησης και άλλο η αθέατη (soft), πλευρά της κινησιολογίας της ηγεσίας.

Το να εκπαιδευτούν τα ηγετικά στελέχη, σε θέματα ενσυναίσθησης και μη γλωσσικής επικοινωνίας, μπορεί να αποτελεί μια σημαντική, πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικά, λόγω της θέσης τους, τα μεσαία στελέχη, αποτελούν το διαχρονικό κυματοθραύστη. Είναι υπεύθυνα για την επίτευξη στόχων που θα μεταφερθούν προς τα πάνω, ενώ έρχονται αντιμέτωπα με την πραγματική ζωή των εργαζόμενων (τις πραγματικές δυσκολίες κ.ά.). Αν η ανώτερη ηγεσία θέτει τον τόνο (μέσω της παροχής παραδειγμάτων), τα μεσαία στελέχη πρέπει να ενσαρκώσουν και να ενισχύσουν αυτή την αφήγηση, συχνά χωρίς να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες.

### **2.3 Η έννοια της Εσωτερικής επικοινωνίας**

Η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) έχει καταστήσει την επικοινωνία κάτι σαν μια «παγκόσμια εμμονή» καθώς οι άνθρωποι λειτουργούν ως ενεργά μέρη μιας διαρκούς αμφίδρομης και πολυεπίπεδης επικοινωνιακής διαδικασίας. Παρά ταύτα, αυτό που ίσως δεν είναι τόσο εμφανές είναι η ανάπτυξη και αξία της εσωτερικής επικοινωνίας, ή η κοινά αποδεκτή κατανόηση του διαμοιρασμού

πληροφοριών, μεταξύ εργοδοτών, εργαζόμενων και συναδέλφων (εργοδότες με εργαζόμενους και εργαζόμενοι μεταξύ τους). Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει αμοιβαία κατανόηση μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού (Sylvester, 2020).

Ο Braimah (2016) χρησιμοποίησε τον ορισμό του Narteh, (2012) για την εσωτερική επικοινωνία, τονίζοντας ότι αφορά την αποτελεσματική διάδοση πληροφοριών μεταξύ των εργαζόμενων. Οι Çoban και Perçin (2011) τόνισαν ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία αποτελεί απαραίτητο μέρος του εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι ElSamen και Alshurideh (2012) και Braimah (2016) αναφέρθηκαν στην αξία της εσωτερικής επικοινωνίας ως ζωτικής σημασίας εργαλείο στο πλαίσιο εφαρμογής της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς βοηθά τη διοίκηση να εξασφαλίσει την υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών, παράλληλα με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, σεβασμού και αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζόμενων (Lovelock & Wright, 1999; Herman, 2022).

Η διαχρονική εξέλιξη των εννοιών του εσωτερικού μάρκετινγκ, των σχέσεων των οργανισμών με τους εργαζόμενους και της εσωτερικής επικοινωνίας, παρουσιάζουν ισχυρές ενδείξεις μετατόπισης από τη βασική διδακτική/ μονόπλευρη και την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, στη συμμετοχική διαχείριση, την εσωτερική ολοκλήρωση και την ενίσχυση της σημασίας των ομάδων ενδιαφέροντος (πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές κ.ά.). Μέχρι πρόσφατα οι εργαζόμενοι θεωρούνταν κυρίως ως το προσωπικό που προσλαμβάνεται και εκπαιδεύεται για να εξυπηρετεί καλά τον πελάτη. Η τρέχουσα, επικρατούσα σκέψη υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι, πρέπει να γίνονται αντιληπτοί ως μια εξίσου σημαντική ομάδα-στόχος.

Ο Mosley (2000) περιγράφει αυτήν την ομάδα-στόχο ως «τα άτομα πίσω από το brand/ επωνυμία» και ο Aaker (1996) έχει προτείνει ότι η αξία της επωνυμίας (brand equity) έχει πλέον επεκταθεί από τους εξωτερικούς πελάτες στους παρόντες και δυνητικούς εργαζόμενους (employers branding) (Barcelos, 2019). Αυτό δεν είναι δύσκολο να κατανοηθεί. Οποιοσδήποτε μπορεί να αναλογιστεί το πόσο επιδραστική είναι η άποψη ενός εργαζόμενου για μια επωνυμία. Το να διαμοιράσει αρνητικά σχόλια ένας εργαζόμενος για μια εταιρία σε άλλα άτομα, μπορεί να θεωρηθεί σχεδόν το ίδιο σημαντικό με ένα expert που αναλύει ένα φαινόμενο. Καθώς διαθέτει το προσωπικό βίωμα, τα σχόλιά του/της μπορεί να είναι εξαιρετικά επιδραστικά.



Οι Duncan και Moriarty (1998), γράφοντας για την επικοινωνία του μάρκετινγκ, επεσήμαναν ότι τα έμμεσα και δευτερεύοντα κοινά της διαφήμισης έχουν αρχίσει να τυγχάνουν σημαντικής επιστημονικής και επαγγελματικής προσοχής. Επομένως σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας, άρχισε να μελετάται η επίδραση όχι μόνο στις εξωτερικές ομάδες ενδιαφέροντος, αλλά και στις εσωτερικές.

Ο Mosley, (2000), ανέφερε την περίπτωση του Harvard Business School όπου μετά από πέντε χρόνια έρευνας, μετρήθηκε η επίδραση των διάφορων σχέσεων, σε σχέση με το κέρδος και την ανάπτυξη. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν ότι η επένδυση στην ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζόμενων είναι ουσιαστικό μέρος της οικοδόμησης της πελατειακής αφοσίωσης. Οι Ewing, Pitt, de Bussy και Berthon (2002) υποστήριξαν ότι στο μέλλον οι εργαζόμενοι μπορεί κάλλιστα να θεωρηθούν όχι πλέον ως ένα δευτερεύον κοινό, αλλά ως πρωταρχικό. Σε σχέση μάλιστα με την ανάγκη για οργανωσιακή γνώση, πρόσθεσαν (από τότε), ότι είναι πιθανό τα επόμενα χρόνια ο ανταγωνισμός σε επίπεδο εύρεσης ταλέντων μεταξύ των οργανισμών, να είναι ακόμη πιο έντονος σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό για τους πελάτες (Writer, 2020).

Κατά τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων επικοινωνίας, οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν ιδιαίτερα προσοχή στους εργαζόμενους, καθώς η συμπερίληψη εσωτερικών αποδεκτών στη διαδικασία είναι προϋπόθεση ζωτικής σημασίας, προκειμένου να είναι επιτυχής μια οργανωσιακή πολιτική σε επίπεδο πληροφοριών. Στην σχετική, επιστημονική βιβλιογραφία υπάρχουν δύο έννοιες που αναφέρονται στο ρόλο των εργαζόμενων, ως βασικούς αποδέκτες των δραστηριοτήτων της οργανωσιακής επικοινωνίας: το εσωτερικό μάρκετινγκ και οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις. Και οι δύο προσεγγίσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας ως εργαλείου και πεδίου ειδικού ενδιαφέροντος. Η ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ βασίστηκε στην κατανόηση της ανάγκης διασφάλισης της εκπλήρωσης των αναγκών του προσωπικού, κάτι που σχετίστηκε με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου στη συνέχεια να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών προσφορά. Οι ιδέες αυτές εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1970.

Παρά τα 40 και πλέον χρόνια ανάπτυξης αυτών των ιδεών, η έννοια, παραμένει ακόμα ανεπαρκώς επεξηγημένη. Διάφοροι συγγραφείς έχουν προσεγγίσει διαφορετικά την έννοια, δίνοντας έμφαση στον προσανατολισμό στους εργαζομένους, τον

προσανατολισμό στους πελάτες ή την υποστήριξη για την εφαρμογή στρατηγικών και τις διαδικασίες διαχείρισης των εσωτερικών αλλαγών (Egan, 2007; Finney, 2011; Olsztyńska, 2005). Ωστόσο, όλοι συνέκλιναν στο ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι απαραίτητο σε σχέση με τις εξωτερικές, οργανωσιακές δραστηριότητες.

Επί του παρόντος, οι επιστήμονες έχουν επικεντρωθεί στη συμπερίληψη του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη διασφάλιση της αποδοχής και υποστήριξης των εργαζόμενων, σε ότι αφορά την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Baruk, 2008; Bohnenberger et al., 2019). Η ένωση των εργαζόμενων στη βάση ενός κοινά αποδεκτού οράματος και η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης (ανάπτυξη, διάχυση κ.ά.) αποτελούν επίσης κρίσιμους τομείς ενδιαφέροντος. Κατά την ανάλυση της σχετικής, επιστημονικής βιβλιογραφίας, μπορεί κανείς να εντοπίσει πέντε βασικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ (Rafiq & Ahmed 2000):

- Κινητοποίηση και ικανοποίηση των εργαζόμενων (Bohnenberger et al., 2019)
- προσανατολισμός προς τον πελάτη και ικανοποίηση πελατών,
- διαλειτουργικός συντονισμός και εσωτερική ολοκλήρωση,
- προσέγγιση των παραπάνω με την υιοθέτηση μιας μάρκετινγκ φιλοσοφίας,
- εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών ή λειτουργικών στρατηγικών.

Η ανάληψη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με όλους τους τομείς που προαναφέρθηκαν, δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης δέσμευσης και εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Η θεμελιώδης προϋπόθεση για την πραγμάτωση της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό. Η διαδικασία της μετάδοσης πληροφοριών θα πρέπει να στοχεύει στην διασφάλιση της κατανόησης του προσωπικού όλων των αποφάσεων που λαμβάνονται εντός ενός οργανισμού. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, αυξάνονται οι πιθανότητες οικοδόμησης εργασιακής αφοσίωσης και ταύτισης με τον οργανισμό. Σε αντιδιαστολή, κάτι εξαιρετικά αρνητικό, μπορεί να είναι η μη κατανόηση ορισμένων αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Τότε είναι που δίνεται χώρος στην ανάπτυξη φημών, εικασιών, στην οικοδόμηση συμμαχιών, στην ανάπτυξη politics κ.ά.

Σύμφωνα με την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, το ικανοποιημένο προσωπικό είναι το στοιχείο το οποίο θα κάνει έναν οργανισμό επιτυχημένο. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν να μεταδώσουν την ικανοποίησή τους στους πελάτες, καθιστώντας τους έτσι κερδοφόρους και αφοσιωμένους στον οργανισμό (Schultz, 2004).

Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις είναι η δεύτερη έννοια που αντιμετωπίζει το προσωπικό ως κεντρική μεταβλητή για την οργανωσιακή επικοινωνία. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν οριστεί ως «η πειθαρχία που φροντίζει τη φήμη ενός οργανισμού, με στόχο την ενίσχυση της κατανόησης, υποστήριξης και επιρροής σε επίπεδο γνώμης και συμπεριφοράς. Αποτελεί τη συστηματική και συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης καλής θέλησης και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και των ομάδων ενδιαφέροντός του (Egan 2007, σελ. 246). Οι εσωτερικές του μορφές κατευθύνονται στο προσωπικό μιας εταιρείας.

Η οικοδόμηση μιας θετικής οργανωσιακής εικόνας ή η επίτευξη άλλων στόχων δημοσίων σχέσεων δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την θετική επιρροή των εργαζόμενων. Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις αποτελούνται από τη σωστή διαχείριση της πολιτικής σε επίπεδο πληροφοριών (Rozwadowska, 2002), καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα εξαιρετικό σημαντικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ μιας επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στη σχετική βιβλιογραφία, πολλοί συγγραφείς έχουν τονίσει ότι οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις αποτελούν έναν από τους πιο παραμελημένους τομείς, σε ότι αφορά τη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες εκτελούνται περιστασιακά και οι πληροφορίες που λαμβάνονται είναι συνήθως ελλιπείς. Εν τω μεταξύ, η κατάλληλη διατύπωση των μηνυμάτων επιτρέπει την ανάπτυξη συνειδητοποίησης και κατανόησης του νοήματος και των ρόλων που διαδραματίζει το προσωπικό σε ένα οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού και τον ρόλο τους σε αυτές, καθώς και να έχουν σαφή κίνητρα για την επίτευξη αυτών των επιδιώξεων. Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους είναι ένας τομέας που έχει ιδιαίτερη σημασία για τις δραστηριότητες των εσωτερικών δημοσίων σχέσεων. Είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση μιας θετικής οργανωσιακής ταυτότητας καθώς και για την κινητοποίηση και την εκπαίδευση των εργαζόμενων, προκειμένου να συμπεριφέρονται «σωστά» στις επαφές τους με τα εξωτερικά κοινά. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις ενέργειες του μάρκετινγκ ή τις σημαντικές αποφάσεις που τους αφορούν ή τους επηρεάζουν. Αυτό συμβάλλει στο να αποδεχθούν τις αποφάσεις και να βοηθήσουν στην εφαρμογή τους (De Pelsmacker, Geuens και Van den Bergh 2007; Vora & Patra, 2017).

Όλες οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται και εκτελούνται από το προσωπικό, απαιτούν την ομαλή πληροφοριακή ροή και την επικοινωνία με τα άλλα μέλη του οργανισμού για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά. Οι διαδικασίες επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα σε ένα οργανισμό επιτρέπουν την εύρυθμη λειτουργία του. Επιπλέον, μέσω της επικοινωνίας οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με την οργανωσιακή αποστολή και τους στόχους, ενώ επιπλέον, αναπτύσσεται μια μοναδική οργανωσιακή κουλτούρα. Ο τρόπος που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι δραστηριότητες της εσωτερικής επικοινωνίας, μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή απόδοση (Szymańska 2004). Ο όρος της εσωτερικής επικοινωνίας έχει οριστεί λιγότερο ή περισσότερο λεπτομερειακά, ανάλογα με την ερευνητική προοπτική και την προσέγγιση της εσωτερικής επικοινωνίας ως εργαλείο ή ως μια αυτόνομη διαδικασία στον οργανισμό (Bonée και Thill, 2000; Mazzei, 2010).

Ο Cornelissen, (2004), παρουσίασε μια εργαλειακή (instrumental) προσέγγιση στην εσωτερική επικοινωνία τονίζοντας ότι αφορά και εμπερικλείει όλα τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από ένα οργανισμό για να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους. Οι Cheney και Christensen, (2001) υπογράμμισαν τη σχεσιακή πτυχή της έννοιας, αναφέροντας τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, ανάμεσα στους εργαζόμενους και την οργανωσιακή αποστολή και την ανάπτυξη, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στους δεσμούς της εσωτερικής επικοινωνίας με την εξωτερική.

Σύμφωνα με τον Quirkie, (2008), η εσωτερική επικοινωνία είναι η κύρια διαδικασία που συμβαίνει εντός ενός οργανισμού, και αυτό είναι που επιτρέπει τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Στην εποχή της κυριαρχίας της πληροφορίας, οι κύριοι πόροι ενός οργανισμού είναι η γνώση και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων. Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ μιας σύγχρονης επιχείρησης συνίσταται στη συλλογή ακριβών πληροφοριών και στην αποτελεσματική επεξεργασία τους, με τη χρήση της διανοήσης και της δημιουργικότητας του προσωπικού, με τρόπο που να δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Κατά τη γνώμη του Scholes, (1997), η εσωτερική επικοινωνία θα πρέπει να είναι κατανοητή ως η επαγγελματική διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ όλων των ανθρώπων που έχουν ενδιαφέρον ή συμφέρον σε ένα οργανισμό. Ο Dunmore, (2002), ανέφερε ότι η εσωτερική επικοινωνία υποστηρίζει τη «ζωή» (ευζωία) της στρατηγικής, των αξιών και της προσωπικότητας του οργανισμού και μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτόν τον λόγο δεν μπορεί να ταυτίζεται μόνο με τη ροή των

πληροφοριών – η ηγεσία, η κουλτούρα και η συμπεριφορά πρέπει να λαμβάνονται επίσης υπόψιν.

Ο Kalla, (2005), τόνισε ότι η εσωτερική επικοινωνία θα πρέπει να προσδιοριστεί με βάση τους τέσσερις ακόλουθους τομείς:

- την επιχειρηματική επικοινωνία (αφορά τις επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζόμενων)
- την επικοινωνία του μάνατζμεντ (επικεντρωμένη στις δεξιότητες και τις ικανότητες διαχείρισης της επικοινωνίας)
- την εταιρική επικοινωνία (επικεντρωμένη στην επίσημη επικοινωνία) και
- την οργανωσιακή επικοινωνία (απευθυνόμενη σε πιο φιλοσοφικά και θεωρητικά περίπλοκα ζητήματα, όπως οι αφανείς σχέσεις των παραπάνω και η κατανόηση του πώς εξελίσσονται).

Κατά τη γνώμη του παραπάνω συγγραφέα, η ολοκληρωμένη εσωτερική επικοινωνία αποτελείται από όλες τις επίσημες και άτυπες επικοινωνιακές πράξεις που λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Κάτι σημαντικό που πρέπει να τονιστεί, είναι ότι τα εργαλεία της εσωτερικής επικοινωνίας, που μπορεί να είναι επίσημα (ενημερωτικά σημειώματα, εκδόσεις-journals/ εσωτερικά περιοδικά, bulletin, reports company performance, εσωτερικές συναντήσεις, εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας, newsletter, e-mail, κλειστά κανάλια μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές σε κινητά τηλέφωνα κ.ά.) και ανεπίσημα (φήμες, ανεπίσημες συναντήσεις, γεύματα των μάνατζερ με τους εργαζόμενους, workgroups, σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, υποστήριξη των εργαζόμενων σε επίπεδο εκπαίδευσης, ζητημάτων κουλτούρας, αθλητισμού, προσφοράς στην τοπική κοινότητα κ.ά.).

Τέλος, η εσωτερική επικοινωνία διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην πλειονότητα των προαναφερθέντων τομέων, μέσω της ευθυγράμμισης πολύ σημαντικών δραστηριοτήτων. Βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους και τις επιδιώξεις τους και τους επιτρέπει να αναπτύξουν μια συνεκτική δομή και μια ακμάια κουλτούρα.

Ο πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η διαμόρφωση και η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζόμενων. Κατά δεύτερον, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας εργασιακής ατμόσφαιρας που διευκολύνει (Dunmore 2002; Olsztyńska, 2002; Brown, 2022):

- Την ανάπτυξη μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται σε κοινά αποδεκτές αξίες
- Την ενίσχυση της κινητοποίησης και δέσμευσης των εργαζόμενων, παρέχοντας αξιόπιστες, αυθεντικές και κατανοητές πληροφορίες
- Τη δημιουργία συνθηκών εργασίας που τονώνουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων και της δημιουργικότητα
- Τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας
- Την καθοδήγηση των μάντζερ προς τις ανάγκες του προσωπικού
- Τη βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων/εργαζόμενων και μεταξύ συναδέλφων
- Την προετοιμασία των εργαζόμενων για τυχόν αλλαγές προκειμένου να κερδηθεί η αποδοχή τους και η μείωση της αντίστασης που συνδέεται με την εφαρμογή τους
- Τη βελτιστοποίηση της χρήσης της γνώσης που είναι διαθέσιμη στον οργανισμό

Η υλοποίηση όλων των παραπάνω στόχων μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που να βασίζεται στον αλληλοσεβασμό και την αμφίδρομη επικοινωνία.

## **2.4 Το Εσωτερικό μάρκετινγκ**

Ο Grönroos (1982) ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που όρισαν το εσωτερικό marketing. Ο Lings (2004) χρησιμοποίησε τον ακόλουθο ορισμό «η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι η εσωτερική αγορά εργαζόμενων του οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί πιο αποτελεσματικά και ως εκ τούτου να παρακινηθεί ως προς την ικανοποίηση των βαθύτερων, πελατειακών αναγκών, τον προσανατολισμό προς την αγορά και τις πωλήσεις, με μια εσωτερική προσέγγιση που μοιάζει με το (εξωτερικό) μάρκετινγκ και όπου εφαρμόζονται εσωτερικά δραστηριότητες παρόμοιες με το εξωτερικό μάρκετινγκ». Επομένως φαίνεται να υπάρχει η εξής παραδοχή-δεδομένου ότι οι εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι), μπορεί να επηρεαστούν πιο ισχυρά (καθώς η επαφή μαζί τους είναι καθημερινή και έντονη) και επίσης δεδομένου ότι η συμπεριφορά τους επιδρά σημαντικά στην πελατειακή

συμπεριφορά, γιατί να μην υπάρξει μια μετατόπιση της επικέντρωσης προς τους εργαζόμενους;

Σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed (2000), το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια προσέγγιση που συνδέεται με το στρατηγικό μάρκετινγκ με στόχο την εξομάλυνση μιας οργανωσιακής αλλαγής, από την πλευρά του εργαζομένου. Σε αυτό, η παρακίνηση και η ευθυγράμμιση του προσωπικού με την οργανωσιακή σκέψη (και τη θεωρία ενός οργανισμού, σχετικά με την ανάπτυξη οργανωσιακής αξίας), είναι ζωτικής σημασίας, κάτι το οποίο τελικά έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι Çoban και Perçin (2011) αναφέρθηκαν σε έναν ορισμό του Berry (1981), όπου το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η προβολή των εργαζόμενων ως εσωτερικοί πελάτες, βλέποντας τις θέσεις εργασίας ως εσωτερικά προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών των εσωτερικών πελατών ενώ την ίδια στιγμή, πρέπει να ικανοποιηθούν οι επιδιώξεις του οργανισμού. Το θεμελιώδες εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζόμενων σε αυτή την προσέγγιση είναι το να αντιμετωπιστούν οι εργαζόμενοι ως πελάτες. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι σημαντικό για την εποχή, όπου μάλλον οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως μια πηγή ικανοποίησης των πελατειακών αναγκών. Έπειτα, συνειδητοποιήθηκε η πολυπλοκότητα των πελατειακών αναγκών και η επίδραση της σχέσης εργαζόμενων πελατών στην πελατειακή ικανοποίηση.

## **2.5 Η Ευθυγραμμισμένη ολοκληρωμένη επικοινωνία (Integrated Marketing Communication)**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, έχουν συμβάλλει στην εξέλιξη του μάρκετινγκ σε μια πιο ολοκληρωμένη μορφή. Το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ προσεγγίζεται με βάση τρία στοιχεία: α) το Εσωτερικό μάρκετινγκ που αφορά τους υπαλλήλους του οργανισμού· β) το Εξωτερικό μάρκετινγκ με αναφορά στους εξωτερικούς αποδέκτες του οργανισμού και γ) το Διαδραστικό μάρκετινγκ που έχει να κάνει με τη σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες (Kotler & Keller, 2006; Bitner, 1995; Grönroos, 1990).

Οι οργανισμοί εστιάζουν πλέον στη δημιουργία αξίας, με τον τρόπο που οι πελάτες την αντιλαμβάνονται, ενώ αναπτύσσονται μηχανισμοί και εργαλεία για να βοηθήσουν την επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του.

Σύμφωνα με τους Belch και Belch (2004), το Integrated Marketing Communication (IMC-Ευθυγραμμισμένη/ ολοκληρωμένη επικοινωνία), αναγνωρίζει τις αξίες ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που αξιολογεί το στρατηγικό σχέδιο πολλαπλών επικοινωνιακών δραστηριοτήτων όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, οι προσωπικές πωλήσεις και οι πωλήσεις προώθησης, όπου ο συνδυασμός και ο ομαλός συγκερασμός των παραπάνω, μπορεί να παρέχει σαφήνεια, συνέπεια και το μέγιστο αντίκτυπο σε επίπεδο επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο, το μήνυμα που παραδίδεται σε κάθε παραλήπτη είναι συνεκτικό και συνεπές.

Σύμφωνα με τον Ferdous (2008), οι οργανισμοί στην προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ, αναβαθμίζουν τις διαδικασίες του εξωτερικού μάρκετινγκ, αγνοώντας τα οφέλη της εσωτερικής αγοράς (Ferdous, 2008). Οι ερευνητές πρότειναν ότι η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, είναι το πρωταρχικό βήμα ενός οργανισμού για την επίτευξη των επιδιώξεών του και την αναβάθμιση της αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών (Mortimer & Laurie, 2015; Ferdous, 2008). Αυτό όμως συνδέεται με τους εργαζόμενους που είναι πελατειακά επικεντρωμένοι, συναισθηματικά αφοσιωμένοι στις οργανωσιακές αξίες και προσανατολισμένοι με τρόπο ώστε να συνεισφέρουν στην προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Ferdous, 2008; Gummesson, 2000).

Κάτι σημαντικό που πρέπει να τονιστεί είναι το εξής. Το εσωτερικό μάρκετινγκ δεν έχει απλά ως στόχο την επίτευξη της σχέσης «αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης-αύξηση της πελατειακής». Σε ένα άλλο επίπεδο, έχει να κάνει με το να «μπαίνουν οι εργαζόμενοι ισχυρότερα και αποτελεσματικότερα στη θέση των πελατών» (πιθανώς διότι εκτιμώνται ως εσωτερική αγορά και υπάρχει μια σχετική διάχυση αυτών των αισθημάτων). Σε μια ιδανική περίπτωση εφαρμογής του Εσωτερικού μάρκετινγκ, ένας εργαζόμενος θα προσέξει ένα κάδο που είναι γεμάτος σκουπίδια, και θα τον αδειάσει από μόνος (χωρίς να χρειαστεί να δεχθεί σχετική εντολή). Αυτό μπορεί να γίνει για μια σειρά λόγων (μεταξύ άλλων):

- γιατί έχει υιοθετήσει πλήρως την πελατοκεντρική οπτική (ειδικά όταν αντιμετωπίζεται ως εσωτερικός πελάτης)



- γιατί γνωρίζει μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τι είναι σημαντικό για την οργανωσιακή στρατηγική, σε κάθε επίπεδο (σε σημαντικό βαθμό)
- γιατί το γεγονός πως γνωρίζει τι είναι σημαντικό, μπορεί να τον κάνει να αναλάβει αντίστοιχες πρωτοβουλίες που είναι εξαιρετικά σημαντικές. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αντίστοιχες, θετικές, πρωτοβουλίες μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε θεαματικά, οργανωσιακά αποτελέσματα
- γιατί νιώθει μια αντιληπτή υποχρέωση να ανταποδώσει στον οργανισμό που τον εκτιμά ως εργαζόμενο και ως προσωπικότητα (θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής)

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών που στοχεύουν στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία πρέπει να στραφούν στην εσωτερική τους αγορά (εργαζόμενοι). Οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις με τους πελάτες και μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίησή τους, μόνο όταν οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι (Ferdous, 2008; Gummesson, 2000; Berry, 1981). Οι εργαζόμενοι όχι μόνο μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες (που έπειτα θα μεταφερθούν στο brand-η εκτίμηση για τα άτομα μεταφέρεται στο brand), αλλά μπορεί να προσφέρουν και πολύτιμες γνώσεις/ προοπτικές για τους πελάτες. Συχνά η γνώση αυτή δε λαμβάνεται υπόψη, ενώ για παράδειγμα οι εργαζόμενοι του «front office», μπορεί να έχουν πολύτιμες γνώσεις για τον οργανισμό και τη στρατηγική του.

Στο ίδιο πλαίσιο, η ομαδική εργασία, για να έχει θετικά αποτελέσματα, χρειάζεται μια ολοκληρωμένη εσωτερική κουλτούρα με υψηλή την αίσθηση της αξίας και της οργανωσιακής ταυτότητας (Aleong, 2018; Mueller, 2017). Ο σκοπός ενός οργανισμού είναι η δημιουργία μιας στενής και μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ των αποδεκτών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ και η διάστασή του εσωτερικού μάρκετινγκ, διαμορφώνουν και εξελίσσουν το περιεχόμενο του σύγχρονου μάρκετινγκ (Tafesse & Kitchen, 2017; Kitchen & Burgmann, 2010; Mosley, 2007). Η συμπεριφορά του προσωπικού έχει υποστηριχθεί ότι διαμεσολαβείται από το εσωτερικό μάρκετινγκ για την υποστήριξη του εσωτερικού συστήματος αξιών (Soares, et al., 2007). Αυτό σημαίνει, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ, μπορεί να επεξηγήσει τη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά του προσωπικού και την υποστήριξη του εσωτερικού συστήματος αξιών.

Μια διαδικασία επικοινωνίας σε έναν οργανισμό θα πρέπει να αναπτύσσει τα στοιχεία της εμπιστοσύνης (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018; Melewar, 2017; Ng, Fang & Lien 2016) και της διαφάνειας (Karpein, 2008). Ο ρόλος της εσωτερικής επικοινωνίας σε ένα οργανωσιακό σύστημα αξιών, είναι να καθοδηγεί τις καθημερινές σχέσεις του προσωπικού, να διαμορφώνει τη συμπεριφορά και τις στάσεις του, και να υποστηρίζει την υπάρχουσα δομή (Vieira-dos Santos & Goncalves, 2018).

Το εσωτερικό πλαίσιο ενός οργανωσιακού συστήματος αξιών δημιουργείται με βάση τις δραστηριότητες και λειτουργίες που αξιοποιούν τη φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ και της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε να αναπτυχθεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ferdous, 2008; Ahmed & Rafiq, 2003).

Οι Zeithaml et al., (1988), έχουν προτείνει ότι η συχνότητα, η ποιότητα και η ακρίβεια της επικοινωνίας, από πάνω προς τα κάτω, μπορεί να μετριάσουν την αντιληπτή ασάφεια/ αγνωσία των εργαζόμενων, σε επίπεδο ρόλων και ότι αυτό ενδέχεται να συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Rafiq & Ahmed 2000).

Η εσωτερική επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια), η αφοσίωση των εργαζόμενων, η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η στρατηγική και η ταυτότητα ενός οργανισμού, τείνουν να συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους (Melewar et al., 2017; Ng, Fang & Lien, 2016). Σύμφωνα με τον Vieira-dos Santos και Goncalves (2018), η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη επηρεάζουν τον τρόπο που διαμορφώνεται η επικοινωνία σε ένα οργανισμό. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ένας οργανισμός, θα πρέπει ίσως αρχικά να θέσει ως θεμελιώδη προτεραιότητα την εμπέδωση εμπιστοσύνης. Έπειτα θα πρέπει να ασχοληθεί με το είδος των μηνυμάτων που θα επηρεάσουν θετικά τις στάσεις και τη συμπεριφορά του προσωπικού. Στο εργασιακό περιβάλλον, το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται ασφαλές για να είναι παραγωγικό και αποδοτικό. Ένας σημαντικός παράγοντας για τη μείωση της αβεβαιότητας και της ασάφειας του οργανωσιακού συστήματος, είναι η αυξανόμενη ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας (κάθετη και οριζόντια).

## **2.6 Η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης των εργαζόμενων**

Η επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων είναι μια νέα θεωρητική κατασκευή (construct) που αναπτύχθηκε από την Andersson, (2018). Η επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων είναι ένα θέμα που έχει λάβει αρκετή προσοχή σε επίπεδο στρατηγικού

μάνατζμεντ της επικοινωνίας τα τελευταία χρόνια. Στο ίδιο πλαίσιο (και σε πρακτικό επίπεδο), οι εργαζόμενοι συχνά παροτρύνονται να αναλάβουν την ευθύνη για την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Ενώ αρκετοί ερευνητές έχουν επιδείξει ενδιαφέρον για σχετικές εννοιολογικές διαστάσεις όπως ο επικοινωνιακός ρόλος των εργαζόμενων, η σχετική συμπεριφορά, η υπεράσπιση του οργανισμού σε επίπεδο επικοινωνίας κ.ά. (Frandsen & Johansen, 2011; Heide & Simonsson, 2011; Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011), η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης δεν έχει μελετηθεί αυτούσια.

Αν και η έννοια της ευθύνης χρησιμοποιείται συχνά στην πράξη, είναι απαραίτητο να υπάρξει ένας ορισμός της ευθύνης των εργαζόμενων και μια πιο βαθιά, θεωρητική κατανόηση της έννοιας. Από μια φιλοσοφική άποψη, λέγοντας ότι κάποιος/α έχει μια (ηθική) ευθύνη για κάτι, σημαίνει ότι είναι λογικό να απαιτηθεί από αυτόν/η να λογοδοτήσει και να είναι σε θέση να δικαιολογήσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά που ακολουθήθηκε (Smith, 2015). Επομένως η ευθύνη σημαίνει ότι θα πρέπει σε κάποιες περιπτώσεις, να επεξηγήσει τις σκέψεις, συναισθήματα που τον/την έκαναν να την αποποιηθεί. Αρχικά μπορεί να τονιστεί το εξής-η ευθύνη τείνει να συνεπάγεται και αντίστοιχες ανταμοιβές. Κάποιο άτομο είναι διαρκώς υπόλογο στην κριτική, όταν την ίδια στιγμή απολαμβάνει ορισμένες ανταμοιβές για αυτό. Από την άλλη, αυτή η προσέγγιση μπορεί να στηρίζεται σε μια αυστηρή αντίληψη της ιεραρχίας. Σε ένα περιβάλλον, περισσότερο διαμοιρασμένης ευθύνης, η ατομική ευθύνη μπορεί να είναι ένας τρόπος βελτίωσης της θέσης της ομάδας, άρα και του ατόμου (σε κάποιο βαθμό).

Το ότι οι οργανισμοί δηλώνουν ολοένα και πιο ρητά ότι οι εργαζόμενοι έχουν επίσημη ευθύνη για την οργανωσιακή επικοινωνία, μπορεί να κατανοηθεί ως μια αλλαγή προοπτικής: από τους εργαζόμενους ως παθητικούς αποδέκτες της επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους ως ενεργά στοιχεία της επικοινωνιακής πραγματικότητας ενός οργανισμού, υπεύθυνοι για το πώς επικοινωνούν εσωτερικά και εξωτερικά.

Με μια κριτική ματιά, τα παραπάνω, μπορεί να είναι εξαιρετικά περίπλοκα. Από τη μια, η αντιληπτή αυτή άνοδος σε επίπεδο στάτους (από παθητικά στοιχεία της συνολικής διαδικασίας σε ενεργητικά), μπορεί να σηματοδοτήσει την εκτίμηση, αποδοχή και μπορεί να είναι μια πολύ θετική δύναμη σε επίπεδο κινητοποίησης. Από την άλλη, η ανάληψη ευθύνης, πρέπει να συνοδεύεται από απτά οφέλη. Την ίδια

στιγμή, θα πρέπει να έχει ενσταλαχτεί ένα ισχυρό αίσθημα, αντιληπτής εσωτερικής δικαιοσύνης. Αυτό συνεπάγεται, ότι οι εργαζόμενοι που θα αναλάβουν την όποια επικοινωνιακή ευθύνη, θα πρέπει να πιστεύουν ότι θα κριθούν δίκαια βραχυπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα. Αν θεωρούν ότι η όποια πρωτοβουλία τους, θα κριθεί ιδιοτελώς (στη βάση διαφορών politics ή συμμαχιών ισχύος), τότε είναι λογικό να μην θελήσουν να αναλάβουν επικοινωνιακές ευθύνες.

Σύμφωνα με τον Smith, (2015), η ευθύνη δεν μπορεί να προσδιοριστεί αποκλειστικά με βάση το εάν ένας οργανισμός έχει κάνει έναν εργαζόμενο υπόλογο, καθώς η ευθύνη απαιτεί επίσης από το ίδιο το άτομο να κατανοεί και να ενεργεί σαν να έχει επωμιστεί την ευθύνη. Αυτό δείχνει ότι η ευθύνη διαθέτει μια εξωτερική και μια εσωτερική διάσταση, που σημαίνει ότι εν μέρει μπορεί να γίνει κατανοητή ως επίσημη προτροπή στους εργαζόμενους από τον οργανισμό (η εξωτερική διάσταση), και εν μέρει ως μια αναγνώριση/ κατανόηση αυτής της ευθύνης από τους ίδιους τους εργαζόμενους (η εσωτερική διάσταση). Αυτή η διαφοροποίηση, μπορεί να είναι εξαιρετικής σημασίας, ενώ η εξωτερική και η εσωτερική διάσταση μπορεί να συμπλέκονται με τρόπους που δεν είναι εύκολο να κατανοηθούν.

Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να δεχθεί πολύ θετικά αυτή την ευθύνη, καθώς μπορεί να ενεργοποιεί παράγοντες που σχετίζονται με τη δική του αυτοεικόνα ή παρακίνηση. Το να νιώσει για παράδειγμα ότι είναι brand ambassador, μπορεί να έχει νόημα για αυτόν/ή και να κάνει ότι καλύτερο μπορεί για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων. Κάποιος άλλος, μπορεί να σκεφτεί πιο κυνικά και να υπολογίσει τα οφέλη/ κόστη, σε σχέση με τις εσωτερικές συνθήκες στον οργανισμό. Ενδεχομένως, τα άτομα που βρίσκουν κάποιο νόημα στην εργασία τους, να είναι πιο δεκτικά ως προς την ανάληψη αντίστοιχων ευθυνών. Επιπλέον οι στάσεις των εργαζόμενων για τον οργανισμό, δεν μπορεί παρά να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα υπάρχουν και μπορεί να μεσολαβούν οι έννοιες του ψυχολογικού συμβολαίου (της τήρησης των αφανών, υποκειμενικών συμφωνιών σε ότι αφορά τη σχέση των δυο πλευρών, τις συνθήκες εξέλιξής της κ.ά.), της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης κ.ά.

Τα παραπάνω φαίνονται σε αυτά που λένε και πράττουν οι εργαζόμενοι, καθώς αυτά είναι τα μόνα ορατά κριτήρια αξιολόγησης της όποιας ανάληψης ευθύνης. Η εσωτερική διάσταση μπορεί να διαφανεί, όταν ένας εργαζόμενος έχει αντιληπτή

ευθύνη και αισθάνεται υπόλογος, ανεξάρτητα από το αν υπάρχει παρατηρητής (Smith, 2015). Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί, όταν παροτρύνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη της επικοινωνίας, μπορεί να υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι εσωτερικεύουν κάποιο αίσθημα ευθύνης για την επικοινωνία, ανεξάρτητα από την παρουσία/απουσία διευθυντών και εποπτών. Αυτό βεβαίως προϋποθέτει κάποιο αίσθημα ταύτισης με την αποστολή του οργανισμού.

Έχοντας υπόψη αυτή τη θεωρητική κατανόηση της έννοιας της ευθύνης, η επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων μπορεί να κατανοηθεί ως μια εσωτερικευμένη αίσθηση ευθύνης για την οργανωσιακή επικοινωνία που επηρεάζει την παρατηρήσιμη επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων. Έτσι γίνεται αντιληπτή ως μια λανθάνουσα έννοια (υποδόρια) που εικάζεται ότι εκδηλώνεται στην επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δείκτης της προδιάθεσης των εργαζόμενων για ανάληψη επικοινωνιακής ευθύνης.

Ενώ οι προηγούμενες έρευνες δεν έχουν μελετήσει την επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων καθαυτή, υπάρχουν αρκετές μελέτες σε τομείς που αφορούν τη στρατηγική επικοινωνία και που μελετούν σχετικές έννοιες. Στο πλαίσιο της έρευνας των δημοσίων σχέσεων, η επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων έχει κατανοηθεί σε επίπεδο μικρο-ανίχνευσης και επέκτασης (Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011), κάτι που συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συλλέξουν και να διακινήσουν πληροφορίες που σχετίζονται με τον οργανισμό εξωτερικά και εσωτερικά (Kim & Rhee, 2011).

Στο πλαίσιο της έννοιας του brand management (διαχείριση της επωνυμίας), οι εργαζόμενοι έχουν σημαντική ευθύνη ως πρεσβευτές της επωνυμίας (Harris & De Chernatony, 2001) καθώς ιδανικά «ζουν το brand» (Ind, 2001). Στο ρόλο τους ως πρεσβευτές για τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν την επωνυμία, την υπερασπίζονται και ακούνε πώς οι ομάδες ενδιαφέροντος αντιλαμβάνονται το brand (Gelb & Rangarajan, 2014). Επειδή οι ισχυρές, επιτυχημένες επωνυμίες αναπτύσσονται μέσω της θετικής συμπεριφοράς των εργαζόμενων (King & Grace, 2009), ορισμένοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσλαμβάνονται με βάση το πώς η προσωπικότητά τους σχετίζεται με την προσωπικότητα της επωνυμίας (Siriani, Bitner, Brown, & Mandel, 2013).

Επιπλέον, η ηγεσία στους οργανισμούς θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως μια αμοιβαία διαδικασία που συγκροτείται από τους μάνατζερ και τους εργαζόμενους (Simonsson, 2018), το οποίο υπογραμμίζει περαιτέρω ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται ότι έχουν ευθύνη και για τις διαδικασίες εσωτερικής επικοινωνίας.

Η διερεύνηση των πιθανών πρόδρομων μεταβλητών, εκτός από την εισαγωγή της έννοιας, είναι ένα σημαντικό βήμα που μπορεί να οδηγήσει στην πληρέστερη επεξήγηση της έννοιας της επικοινωνιακής ευθύνης. Οι μελέτες στο πλαίσιο της στρατηγικής επικοινωνίας έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας ως προς την αύξηση της ευαισθητοποίησης των εργαζόμενων για το πώς η επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και για το ποιος είναι ο δικός τους, επικοινωνιακός ρόλος. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την προώθηση ενεργών επικοινωνιακών συμπεριφορών όπως η ανταλλαγή γνώσεων, η συνεργασία και η δημιουργικότητα (Mazzei, 2010).

Σε μια άλλη μελέτη, ο Mazzei (2014) διαπίστωσε ότι πτυχές όπως η «ανοιχtosύνη/δεκτικότητα», η ανατροφοδότηση, η ουσιαστική ακρόαση (listening) και η συμμετοχή ήταν σημαντικά συστατικά της εσωτερικής επικοινωνίας που διεγείρουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να ενεργούν ως εσωτερικοί και εξωτερικοί πρεσβευτές. Οι Mazzei, Dell'Oro και Kim (2012) επίσης προσδιόρισαν την εσωτερική επικοινωνία ως κεντρικής σημασίας για την οικοδόμηση μιας καλής σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των εργαζόμενων της. Με τη σειρά της, μια καλή σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τους εργαζόμενους, μπορεί να βελτιώσει την πιθανότητα υιοθέτησης μιας θετικής επικοινωνιακής συμπεριφοράς, από τη σκοπιά των εργαζόμενων. Επιπλέον, οι Heide και Simonsson (2011) και οι Zerfass και Franke, (2013) τόνισαν ότι οι επαγγελματίες της επικοινωνίας θα πρέπει να στοχεύουν στην αύξηση της επικοινωνιακής επίγνωσης και ικανότητας των εργαζόμενων μέσω της εσωτερικής καθοδήγησης και της κατάλληλης εκπαίδευσης και προτροπής.

Μια άλλη διάσταση της εσωτερικής επικοινωνίας είναι το επικοινωνιακό κλίμα. Η έννοια έχει οριστεί ως μια υποκειμενικά βιωμένη ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, που μπορεί να αναγνωριστεί μέσω των αναφορών των αντιλήψεων των μελών για τα μηνύματα και την ποιότητα των τρόπων επικοινωνίας αυτών των μηνυμάτων, εντός ενός οργανισμού (Dennis, 1974, στο Guzley, 1992).

Η πρακτική σημασία του επικοινωνιακού κλίματος στην επικοινωνία των εργαζόμενων είναι ότι είναι μπορεί να επηρεάζει την προσφορά γνώσης των εργαζόμενων και την ανταλλαγή γνώσεων (van der Hooff & de Ridder, 2004). Μια μελέτη διαπίστωσε ότι το επικοινωνιακό κλίμα συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων (Guzley, 1992).

Στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων, οι μελέτες της επικοινωνιακής συμπεριφοράς των εργαζόμενων έχουν εντοπίσει τη σχέση ανάμεσα στους οργανισμούς-εργαζομένους, τη συμμετρικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας και την αντιληπτή ποιότητα των σχέσεων, ως σημαντικούς παράγοντες για την επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων (Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011; Lee, 2017). Μια μελέτη του Holtzhausen, (2002) προσδιόρισε την αντιληπτή δημοκρατικότητα στο χώρο εργασίας ως σημαντικό παράγοντα για την επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Επιπλέον, οι μελέτες για την υπέρσπιση των εργαζόμενων τονίζουν την ηγεσία ως πρόσθετο σημαντικό παράγοντα, εκτός από τη συμμετρικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας (Men, 2014).

Η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης των εργαζόμενων, φαίνεται ως ενδιαφέρουσα έννοια, σε θεωρητικό επίπεδο. Σε επίπεδο έρευνας, μπορεί να είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα η μελέτη της έννοιας (καθώς συνδέεται με άλλες σημαντικές κατασκευές, όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας του κλίματος επικοινωνίας κ.ά.), αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί και θεωρητικούς αναστοχασμούς ή προβληματισμούς. Οι εργαζόμενοι αποτελούν αναμφισβήτητα, το πιο σημαντικό στοιχείο των οργανισμών, στο σημερινό περιβάλλον. Οι δύο κυρίαρχες οπτικές είναι αυτή που βασίζεται στους πόρους (Resource based view) και αυτή που στηρίζεται στη γνώση ή στις εσωτερικές συνθήκες ανάπτυξης της (Knowledge base view). Η υπό μελέτη έννοια, μάλλον μπορεί να ενταχθεί στην πρώτη οπτική, όπου δεν γίνεται σοβαρή ανασκόπηση σε σχέση με τις πρακτικές συνέπειες μιας έννοιας. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως κάτι εξαιρετικά σημαντικό και έπειτα μάλλον εργαλειοποιούνται. Στο ίδιο πλαίσιο, η κυρίαρχη προοπτική του talent management (διαχείριση ταλέντων), υποστηρίζει την κατηγοριοποίηση των εργαζόμενων σε επίπεδα απόδοσης (Tier 1, 2 κ.ά.), χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι μακροπρόθεσμες συνέπειες. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και εδώ.

Οι εργαζόμενοι μπορεί να κατηγοριοποιηθούν, με βάση την απόδοσή τους σε επίπεδο επικοινωνιακής ευθύνης. Το «σκιερό» σημείο, είναι ότι η επικοινωνιακή ευθύνη δεν

μπορεί να μετρηθεί πραγματικά. Κανένας δεν διαφωνεί, ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ωφελήσουν τους οργανισμούς σε απεριόριστο βαθμό. Κάθε μαρτυρία των εργαζόμενων στον έξω κόσμο, μπορεί να ισοδυναμεί με εκατοντάδες κριτικές πελατών. Το ζήτημα είναι, ότι όταν αυτό αρχίζει να μετράται, είναι πιθανόν να βρεθούν πολλοί λάθος τρόποι απόδειξης και επίδειξης «επικοινωνιακής ευθύνης».

Επιπλέον σε επίπεδο γλωσσολογίας, η λέξη ευθύνη, είναι ιδεολογικά φορτισμένη. Ίσως θα πρέπει να γίνεται λόγος για επικοινωνιακή επίγνωση ή προσφορά. Η ευθύνη είναι μια βαριά λέξη που ίσως δε συνάδει με την οπτική με βάση τη γνώση (Knowledge based View). Οι πετυχημένοι οργανισμοί πλέον, ασχολούνται με τις συνθήκες ανάπτυξης της οργανωσιακής γνώσης και η ευθύνη τείνει να είναι κοινή και διαμοιρασμένη. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε ένα κοινό αγώνα ανάπτυξης της γνώσης, με διάθεση πειραματισμού και χωρίς να βαραίνουν από την έννοια της ευθύνης (μόνο έτσι μπορεί να είναι δημιουργικοί, παραγωγικοί και βοηθητικοί).

Η ίδια η λέξη της ευθύνης μπορεί να σηματοδοτεί συνθήκες άγχους.

Αξίζει βεβαίως να επισημανθεί ότι η επίγνωση του σημαντικού ρόλου του κάθε εργαζόμενου σε επίπεδο brand building, μπορεί να είναι κάτι διαφορετικό.

Είναι άλλο να προσλαμβάνονται άτομα που η προσωπικότητά τους συνάδει με την προσωπικότητα του brand, και άλλο να αναζητούνται ευθύνες σε εργαζόμενους που είναι απλά επαγγελματίες (κάνουν απλά τη δουλειά τους). Τέλος αν αρχίσει να υπολογίζεται η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης, μπορεί να χάσουν πολλοί οργανισμοί εξαιρετικούς επαγγελματίες που «απλώς κάνουν τη δουλειά τους καλά».

Η εσωτερική επικοινωνία έχει ένα ευρύτερο ρόλο που ενσωματώνει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική επωνυμία, την οργανωσιακή αποστολή και την κουλτούρα, και εξυπηρετεί ένα ευρύ κοινό, συμπεριλαμβανομένων των εργαζόμενων, των μάντζερ, των ομάδων ενδιαφέροντος και των ηγετών.

Αφορά στις λέξεις που επιλέγονται, προφορικές και γραπτές, και τις συμπεριφορές που επιδεικνύονται από εκείνους που βρίσκονται στην κορυφή ενός οργανισμού. Είναι επίσης τα συνθήματα, λεκτικά και μη, που επηρεάζουν και σηματοδοτούν ολόκληρο τον οργανισμό. Η εσωτερική επικοινωνία γίνεται στρατηγική, όταν χρησιμοποιείται ως συστατικό στον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούνται οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενων και εργοδότη, μεταξύ της ηγεσίας/ εργαζόμενων και σε ότι αφορά τις σχέσεις μεταξύ



των συναδέλφων. Η οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής, ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας.

Με τα βασικά εσωτερικά και εξωτερικά μηνύματα μιας επωνυμίας να παραδίδονται αποτελεσματικά, οι εργαζόμενοι μπορεί ευκολότερα να ταυτιστούν με τον σκοπό ενός οργανισμού και να εκτιμήσουν τον ρόλο τους μέσα σε αυτόν. Όλοι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι μέρος μιας σημαντικής οντότητας και να μοιράζονται ιστορίες επιτυχίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους, να εμπλακούν και να συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας σημαντικής αίσθησης ομάδας και κοινότητας.

Για παράδειγμα οι νέοι άνθρωποι (που μπορούν να εκπροσωπούν τη νέα γενιά ταλέντων), εκτιμούν σημαντικά τη διαφάνεια στα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν—την εμπορική δικαιοσύνη, τη βιωσιμότητα, τη διαφορετικότητα, την κοινωνική ευθύνη κ.ά., οπότε όλα αυτά μπορεί να γίνουν μέρος της στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας.

Εν κατακλείδι, η επικοινωνιακή ευθύνη μπορεί να θεωρηθεί υπό το πρίσμα μιας προστιθέμενης αξίας για τους οργανισμούς σε συνθήκες που διασφαλίζεται μια βιώσιμη και λειτουργική σχέση με τους εργαζόμενους.

## Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία

### 3.1 Ερευνητική μέθοδος και φιλοσοφία

Καθώς η κοινωνική πραγματικότητα μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκη, η απλή καταγραφή των όψεών της, δεν επαρκεί. Τα βασικά ζητούμενα είναι η επεξήγηση της και η κατανόησή της. Η επεξήγηση της κοινωνικής πραγματικότητας αφορά τη μοντελοποίησή της και την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων ως προς τις σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών. Συνεπώς αφορά στην υιοθέτηση της ποσοτικής μεθόδου, που έχει ως θετικά την αυστηρή οριοθέτηση των μεταβλητών, τη διεξαγωγή στατιστικής έρευνας και εξαγωγής συμπερασματολογίας, τη δυνατότητα ελέγχου της εγκυρότητας/ αξιοπιστίας της συνολικής διαδικασίας και την ικανότητα γενίκευσης των ευρημάτων στον υπό μελέτη πληθυσμό.

Η κατανόηση από την άλλη, έχει συνδεθεί με την ποιοτική μέθοδο, όπου σκοπός είναι η εμβάθυνση σε κοινωνικά φαινόμενα/ έννοιες, η υιοθέτηση πολλαπλών προοπτικών, η κατανόηση ενός φαινομένου στην ολότητά του, σε ένα δεδομένο πλαίσιο αναφοράς. Παρόλο που τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό, η ικανότητα αυτή της δημιουργικής επεξεργασίας πλούσιας πληροφορίας, μπορεί να συμβάλλει στον εμπλουτισμό της θεωρίας (Λάλλας, 2020).

Η ποσοτική μέθοδος έχει συσχετισθεί με τη φιλοσοφία του θετικισμού (μια, στέρεη πραγματικότητα, μετρήσιμη κ.ά.) και η ποιοτική με τη φιλοσοφική παράδοση της ερμηνευτικής (πολλαπλή πραγματικότητα, υποκειμενική/ δυναμική κ.ά.). Η παρούσα έρευνα υιοθέτησε την ποσοτική μέθοδο, καθώς έγινε παραδεκτό ότι υφίσταται ένα ικανοποιητικό και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο, και κεντρικός σκοπός ήταν ο έλεγχος συγκεκριμένων υποθέσεων.

### 3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο

Το ερευνητικό εργαλείο στηρίχθηκε στην έρευνα της Andersson, (2019). Διαθέτει τις εξής διαστάσεις:

- το εσωτερικό κλίμα επικοινωνίας (9 στοιχεία, ενδεικτικά τα «Όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό, λαμβάνω πάντα σχετικές πληροφορίες, Είναι δυνατή η υποβολή απόψεων στη διοίκηση και τους επικεφαλής της εταιρίας,

*Έχω πάντα πρόσβαση σε πληροφορίες σε σχέση με τρέχοντα γεγονότα στον οργανισμό»*

- τον άμεσο προϊστάμενο (7 στοιχεία, ενδεικτικά τα «Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι προσβάσιμος, Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι καλός στο να δίνει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση/ σχόλια, Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός στην παροχή γόνιμων σχολίων»)
- την ανώτερη διοίκηση (4 στοιχεία, ενδεικτικά τα «Η ανώτατη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζόμενους, έχει καλή εικόνα για το τι συμβαίνει στον οργανισμό, Ενημερώνομαι για το έργο της ανώτατης διοίκησης μέσω των εσωτερικών καναλιών»)
- τη σημασία της επικοινωνίας (3 στοιχεία, ενδεικτικά τα «Η επικοινωνία πιστεύω ότι είναι ένας ολοένα και πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τους οργανισμούς, Η επικοινωνιακή ικανότητα είναι μια ολοένα και πιο σημαντική δυνατότητα, στην εργασιακή ζωή»)
- την επικοινωνιακή ευθύνη (5 στοιχεία, όπως τα «Συμβάλλω στην έναρξη γόνιμων διαλόγων στην ομάδα εργασίας μου, Συχνά δίνω σχόλια/ ανατροφοδότηση στους συναδέλφους μου στη δουλειά, Ξέρω καλά, τι ευθύνες έχω όσον αφορά την επικοινωνία»)

Ο συνολικός σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της έννοιας της ευθύνης της επικοινωνίας των εργαζόμενων και η παροχή χρήσιμων προτάσεων στους οργανισμούς, προκειμένου να την ενισχύσουν στρατηγικά.

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι εξής:

- η εκτίμηση της αντιληπτής έντασης της υπό μελέτη έννοιας (μέσω της βαθμολόγησης των εργαζόμενων-περιγραφικός στόχος)
- η διερεύνηση της επίδρασης της διαφάνειας της εσωτερικής επικοινωνίας, της επικοινωνίας με τον άμεσο προϊστάμενο, της επικοινωνίας ανώτερης διοίκησης – εργαζόμενων και της αντιληπτής σημασίας της επικοινωνίας στην επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων
- η εύρεση σημαντικών διαφορών σε σχέση με τα παραπάνω, σε ότι αφορά τις κατηγορίες/ γκρουπ που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές

### 3.3 Τεχνική δειγματοληψίας και στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν

Η τεχνική δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε είναι αυτή της ευκολίας. Αυτό ενέχει δυνατά σημεία, αλλά και αδυναμίες:

- οι αδυναμίες έχουν να κάνουν με τη μειωμένη αξιοπιστία των ευρημάτων και με τις χαμηλές δυνατότητες γενίκευσης των ευρημάτων στον πληθυσμό των εργαζόμενων
- τα δυνατά σημεία αφορούν το υψηλό ποσοστό απόκρισης, την ταχύτητα και ευκολία της συνολικής διαδικασίας (η τυχαία δειγματοληψία είναι μια εξαιρετικά απαιτητική και κοστοβόρα διαδικασία) και τη δυνατότητα συμπερίληψης στο δείγμα, ατόμων που μπορεί να έχουν βαθιά γνώση αυτών που μελετώνται.

Σε επίπεδο έρευνας, έγιναν τα εξής:

Το ερωτηματολόγιο μετατράπηκε σε ηλεκτρονική μορφή (google forms) και στάλθηκε σε μια μεγάλη ομάδα εργαζόμενων, στο πλαίσιο της ευκολίας. Αξιοποιήθηκαν ομάδες εργαζόμενων σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, online fora εργαζόμενων κ.λπ. Το δείγμα σχηματίστηκε από 110 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερευνητικό εργαλείο.

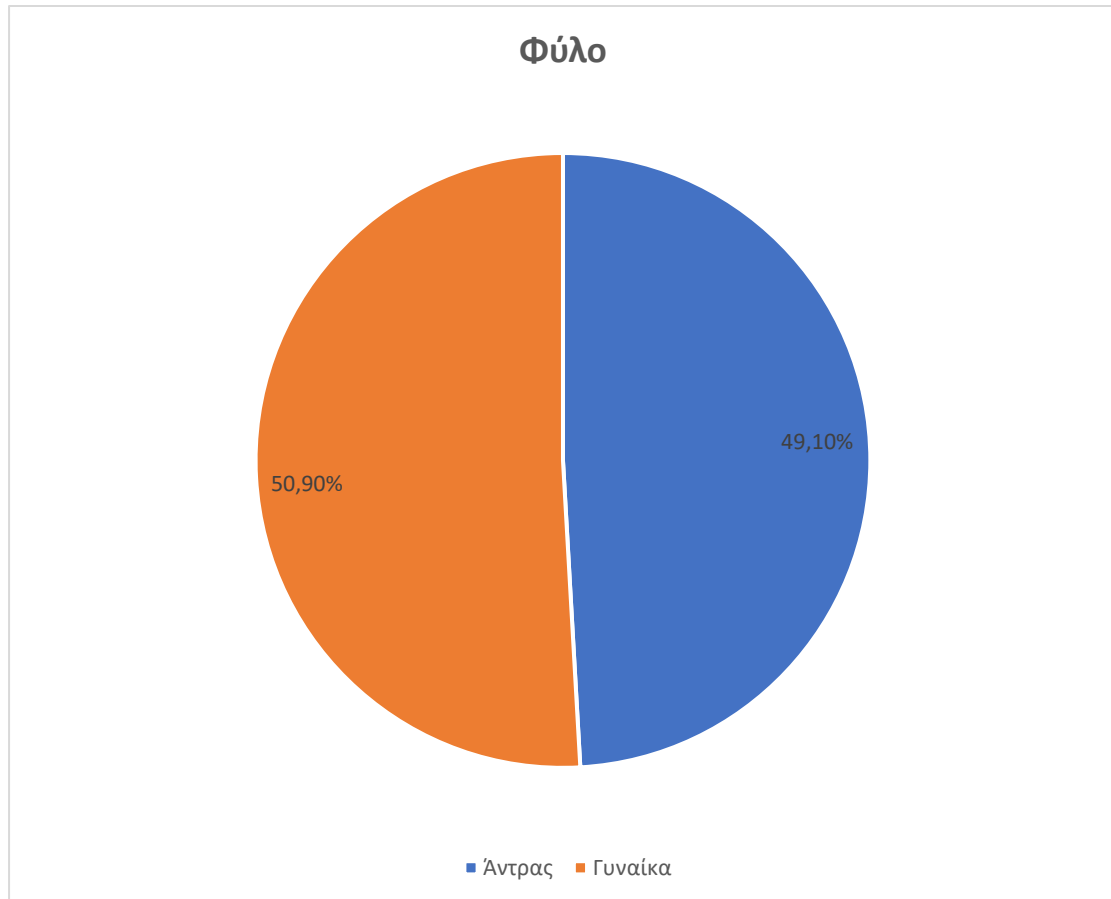
Σε επίπεδο στατιστικής ανάλυσης, διεξήχθησαν τα ακόλουθα:

Μετά τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, έγινε περιγραφική ανάλυση (παράθεση μέσου όρου, τυπικής απόκλισης και ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή). Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η πολυμεταβλητή τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης, για τον έλεγχο της εγκυρότητας της διαδικασίας με βάση τα πραγματικά δεδομένα και την ανακάλυψη τυχόν αφανών παραγόντων που μπορεί να επεξηγούν τις έντονες σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου.

Έπειτα από τις απαραίτητες προσαρμογές, πραγματοποιήθηκε ένα μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων), ενώ διενεργήθηκαν και t-tests/ one way Anova για τον έλεγχο της ύπαρξης σημαντικών διαφορών ανάμεσα στα γκρουπ των δημογραφικών και σε σχέση με τους παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση.

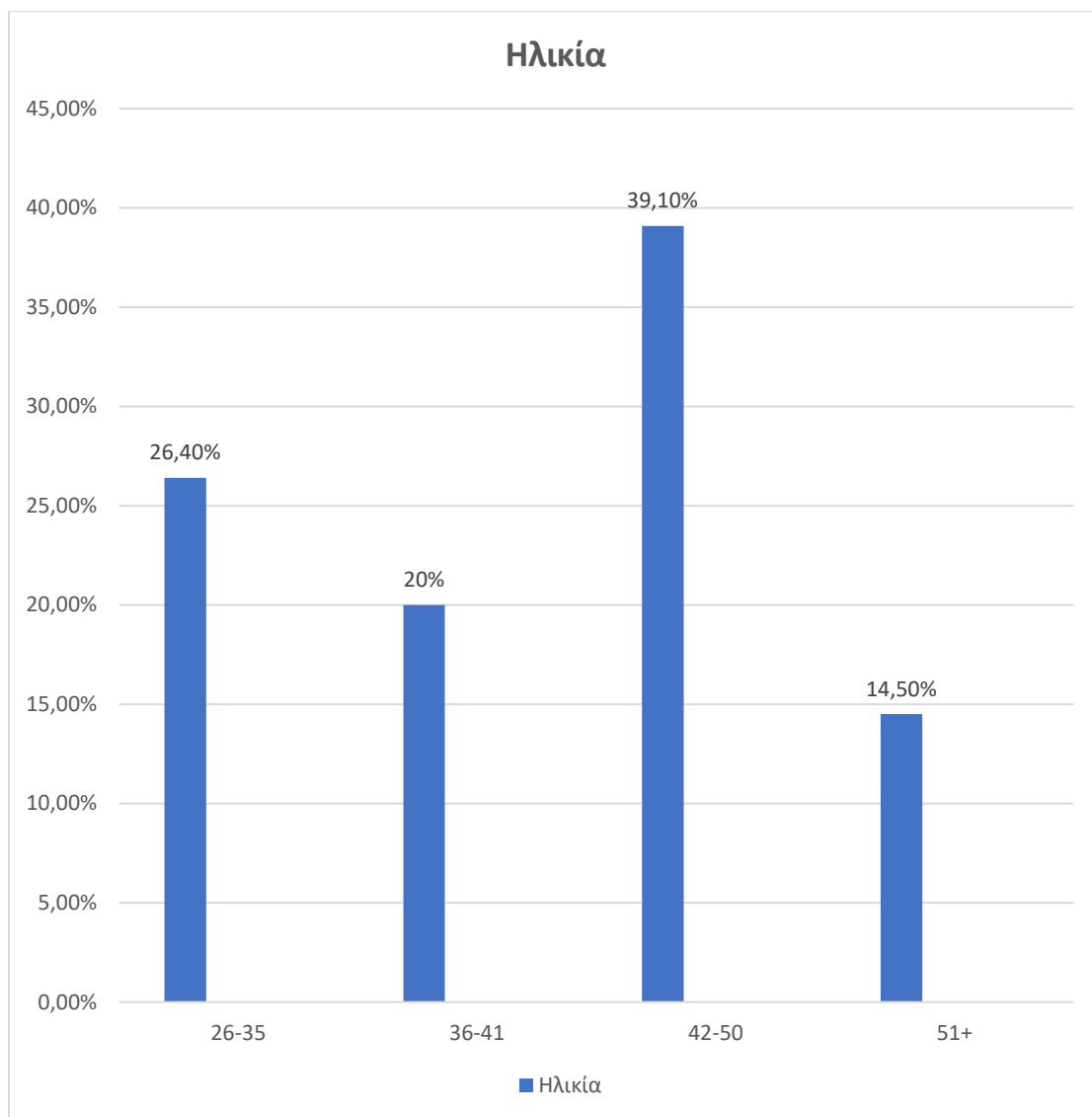
### 3.4 Παρουσίαση του δείγματος

Στα παρακάτω ιστογράμματα, θα παρουσιαστούν τα ποσοστά ανά επίπεδο/ κατηγορία των δημογραφικών μεταβλητών. Αρχικά θα φανεί το φύλο ως μεταβλητή, έπειτα η ηλικία και τέλος η μόρφωση.



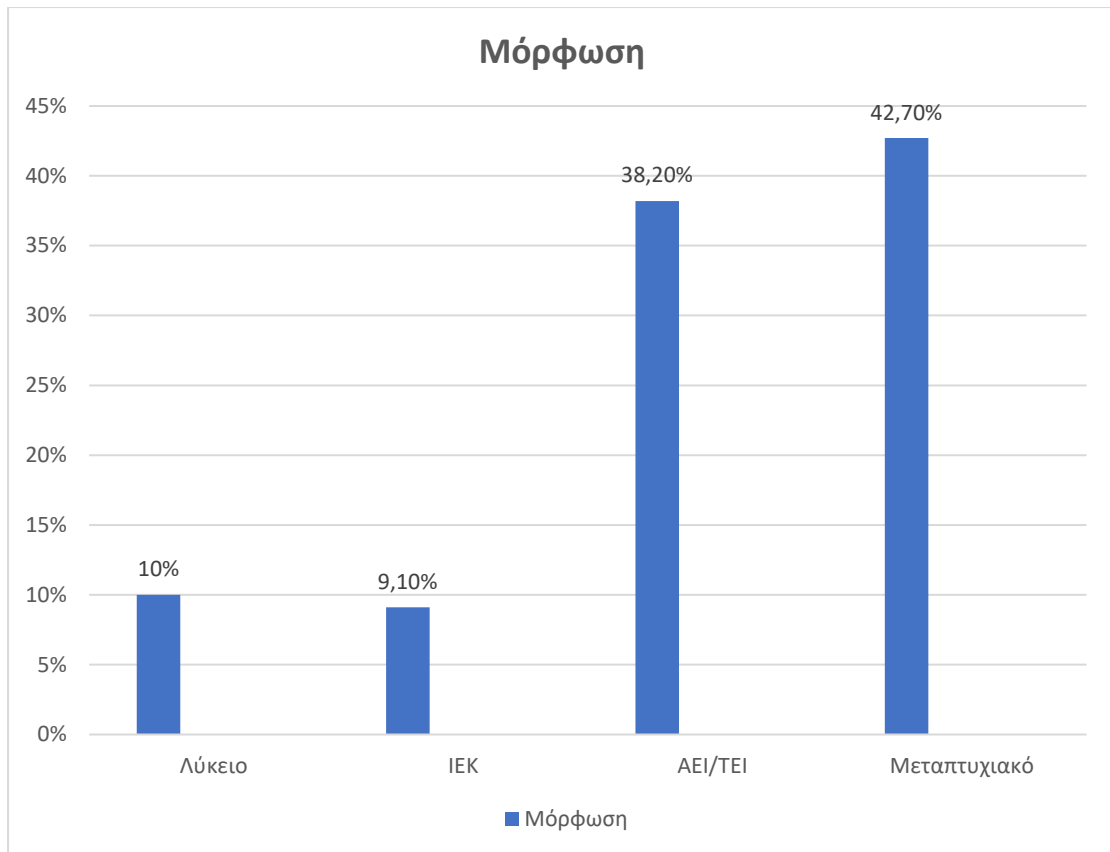
**Εικόνα 1.** Ποσοστά ανά φύλο στο δείγμα

Το σύνολο του δείγματος ήταν 110 άτομα. Από αυτούς, το 49.1% ήταν άντρες (54 άτομα) και το 50.9% γυναίκες (56 άτομα). Τα παραπάνω ποσοστά μπορούν να θεωρηθούν ικανοποιητικά σε επίπεδο αντιπροσωπευτικότητας. Ακολουθούν τα ποσοστά σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων.



**Εικόνα 2.** Ποσοστά ανά κατηγορία ηλικίας στο δείγμα

Το 26.4% του δείγματος είναι μεταξύ 26-35 ετών, το 20% μεταξύ 36-41 ετών, το 39.1% ανάμεσα στα 42-50 έτη και το 14.5% πάνω από 51 ετών. Η πλειοψηφία του δείγματος είναι μεταξύ 42 και 50 ετών. Περίπου το 45% του δείγματος είναι κάτω από 41 ετών και το 55% είναι πάνω από 42 ετών. Ακολουθούν τα ποσοστά ανά κατηγορία μόρφωσης του δείγματος της παρούσας έρευνας.



**Εικόνα 3.** Ποσοστά ανά κατηγορία μόρφωσης στο δείγμα

Συνεπώς το 10% του δείγματος έχει τελειώσει το Λύκειο, το 9.1% κάποιο ΙΕΚ, το 38.2% κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 42.7% διαθέτει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Συνολικά το δείγμα είναι αρκετά μορφωμένο (περίπου το 80% έχει μορφωτικό επίπεδο τουλάχιστον ανώτερο από την απόκτηση διπλώματος ΑΕΙ/ΤΕΙ), αρκετά ισομερώς διαμοιρασμένο ως προς τα 2 φύλα και επίσης ομοιογενώς μοιρασμένο ηλικιακά

## Κεφάλαιο 4ο Αποτελέσματα-συζήτηση

### 4.1 Περιγραφική ανάλυση

Στους Πίνακες που ακολουθούν, θα παρουσιαστούν οι μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου. Για κάθε μεταβλητή θα διαφανεί ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Ο αριθμητικός μέσος όρος δείχνει την κεντρική τάση των παρατηρήσεων, ή τις τιμές που έλαβε η πλειονότητα των παρατηρήσεων. Η τυπική απόκλιση φανερώνει το επίπεδο συγκέντρωσης των απαντήσεων γύρω από την κεντρική τους τάση (όσο μεγαλώνει η τυπική απόκλιση, μικραίνει ο βαθμός συγκέντρωσης των παρατηρήσεων γύρω από την κεντρική τους τάση). Επίσης θα δειχθούν και οι Πίνακες, με τα ποσοστά συμφωνίας ανά μεταβλητή, ώστε να μπορέσει ο αναγνώστης να έχει μια πληρέστερη εικόνα. Η περιγραφική ανάλυση μπορεί να μην οδηγεί στην εξαγωγή στατιστικής συμπερασματολογία, αλλά είναι αρκετά χρήσιμη, καθώς υποδεικνύει την ένταση κάποιων μεταβλητών. Συνεπώς, παρόλο που δεν αποδεικνύονται σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές (ή ομάδες μεταβλητών), η περιγραφική ανάλυση μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας εικόνας (ή «ακτινογραφίας») του υπό μελέτη φαινομένου.

#### Εσωτερικό κλίμα επικοινωνίας

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Ενημερώνομαι πάντα σχετικά με τις μείζονες αλλαγές	3.68	1.100
Έχω τη δυνατότητα να παρουσιάσω τις απόψεις μου στη διοίκηση και τους υπευθύνους	3.66	1.288
Έχω πάντα πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας	3.50	1.155



Έχω σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας	3.36	1.324
Η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας μου	3.33	1.272
Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς	<u>3.85</u>	1.077
Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που προέρχονται από τη διοίκηση	<u>3.86</u>	1.053
Υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία, για παράδειγμα μπορώ να εκφράζω ελεύθερα τη γνώμη μου	3.54	1.276
Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που διατίθενται στο ενδοδίκτυο, στα ενημερωτικά δελτία και σε λοιπές εσωτερικές πηγές επικοινωνίας	<u>3.75</u>	1.161

**Πίνακας 1.** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά υψηλές, ενώ οι μεταβλητές με τις μεγαλύτερες βαθμολογίες είναι οι «*Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς*», «*Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που προέρχονται από τη διοίκηση*» και «*Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που διατίθενται στο ενδοδίκτυο, στα ενημερωτικά δελτία και σε λοιπές εσωτερικές πηγές*

επικοινωνίας». Από ότι φαίνεται, υπάρχει σχετικά υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στις πληροφορίες που διακινούνται.

Στον Πίνακα 2 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Ενημερώνομαι πάντα σχετικά με τις μείζονες αλλαγές»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	6	5.5%
2=διαφωνώ	8	7.3%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	26.4%
4=συμφωνώ	39	35.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	28	25.5%

**Πίνακας 2.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 5.5% διαφώνησε απόλυτα, το 7.3% διαφώνησε, το 26.4% ήταν ουδέτερο, το 35.5% συμφώνησε και το 25.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 3 φαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Έχω τη δυνατότητα να παρουσιάσω τις απόψεις μου στη διοίκηση και τους υπευθύνους»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	10	9.1%
2=διαφωνώ	13	11.8%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	15.5%
4=συμφωνώ	35	31.8%
5=συμφωνώ απόλυτα	35	31.8%

**Πίνακας 3.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 9.1% διαφώνησε απόλυτα, το 11.8% διαφώνησε, το 15.5% ήταν ουδέτερο, το 31.8% συμφώνησε και το 31.8% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 4 φαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Έχω πάντα πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	7	6.4%
2=διαφωνώ	16	14.5%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	21.8%
4=συμφωνώ	41	37.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	22	20%

**Πίνακας 4.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 6.4% διαφώνησε απόλυτα, το 14.5% διαφώνησε, το 21.8% ήταν ουδέτερο, το 37.3% συμφώνησε και το 20% συμφώνησε απόλυτα

Στον Πίνακα 5 φαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Έχω σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	14	12.7%
2=διαφωνώ	15	13.6%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	25	22.7%
4=συμφωνώ	30	27.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	26	23.6%

**Πίνακας 5.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 12.7% διαφώνησε απόλυτα, το 13.6% διαφώνησε, το 22.7% ήταν ουδέτερο, το 27.3% συμφώνησε και το 23.6% συμφώνησε απόλυτα

Στον Πίνακα 6 φαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας μου»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
-------	-------------------	-------------

1= διαφωνώ απόλυτα	11	10%
2=διαφωνώ	19	17.3%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	27	24.5%
4=συμφωνώ	29	26.4%
5=συμφωνώ απόλυτα	24	21.8%

**Πίνακας 6.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 10% διαφώνησε απόλυτα, το 17.3% διαφώνησε, το 24.5% ήταν ουδέτερο, το 26.4% συμφώνησε και το 21.8% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 7 διαφαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς*».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	1	0.9%
2=διαφωνώ	17	15.5%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	14.5%
4=συμφωνώ	40	36.4%
5=συμφωνώ απόλυτα	36	32.7%

**Πίνακας 7.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Επομένως το 0.9% διαφώνησε απόλυτα, το 15.5% διαφώνησε, το 14.5% ήταν ουδέτερο, το 36.4% συμφώνησε και το 32.7% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 8 διαφαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που προέρχονται από τη διοίκηση*».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	3	2.7%
2=διαφωνώ	9	8.2%

3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	21.8%
4=συμφωνώ	38	34.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	36	32.7%

**Πίνακας 8.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 2.7% διαφώνησε απόλυτα, το 8.2% διαφώνησε, το 21.8% ήταν ουδέτερο, το 34.5% συμφώνησε και το 32.7% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 9 διαφαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία, για παράδειγμα μπορώ να εκφράζω ελεύθερα τη γνώμη μου».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	12	10.9%
2=διαφωνώ	11	10%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	19.1%
4=συμφωνώ	38	34.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	28	25.5%

**Πίνακας 9.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 10.9% διαφώνησε απόλυτα, το 10% διαφώνησε, το 19.1% ήταν ουδέτερο, το 34.5% συμφώνησε και το 25.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 10 διαφαίνονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που διατίθενται στο ενδοδίκτυο, στα ενημερωτικά δελτία και σε λοιπές εσωτερικές πηγές επικοινωνίας».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	6	5.5%
2=διαφωνώ	12	10.9%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	17.3%

4=συμφωνώ	40	36.4%
5=συμφωνώ απόλυτα	33	30%

**Πίνακας 10.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 10.9% διαφώνησε απόλυτα, το 10% διαφώνησε, το 19.1% ήταν ουδέτερο, το 34.5% συμφώνησε και το 25.5% συμφώνησε απόλυτα.

#### Άμεσος προϊστάμενος

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ευπρόσιτος	<u>4.16</u>	1.009
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι καλός στο να δίνει εποικοδομητική ανατροφοδότηση.	<u>3.75</u>	1.169
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση	<u>3.76</u>	1.200
Ο άμεσος προϊστάμενός μου θέτει σαφείς στόχους για τις δραστηριότητές μας	3.73	1.141
Ο άμεσος προϊστάμενός μου με στηρίζει καθημερινά στην εργασία μου	3.66	1.245
Ο άμεσος προϊστάμενός μου εξηγεί ποιες είναι οι συνέπειες όσων συμβαίνουν στην εταιρεία για την εργασία μου	3.57	1.079

Ο άμεσος προϊστάμενός μου μας καλεί σε διάλογο για σημαντικά ζητήματα	3.70	1.267
---	------	-------

**Πίνακας 11.** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά υψηλές, ενώ οι μεταβλητές με τις μεγαλύτερες βαθμολογίες είναι οι «Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ευπρόσιτος, Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι καλός στο να δίνει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση».

Στον Πίνακα 12 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ευπρόσιτος»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	3	2.7%
2=διαφωνώ	6	5.5%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	10.9%
4=συμφωνώ	38	34.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	51	46.4%

**Πίνακας 12.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 2.7% διαφώνησε απόλυτα, το 5.5% διαφώνησε, το 10.9% ήταν ουδέτερο, το 34.5% συμφώνησε και το 46.4% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 13 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι καλός στο να δίνει εποικοδομητική ανατροφοδότηση»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	5	4.5%
2=διαφωνώ	11	10%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	26.4%

4=συμφωνώ	27	24.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	38	34.5%

**Πίνακας 13.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 4.5% διαφώνησε απόλυτα, το 10% διαφώνησε, το 26.4% ήταν ουδέτερο, το 24.5% συμφώνησε και το 34.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 14 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση.*»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	7	6.4%
2=διαφωνώ	9	8.2%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	23.6%
4=συμφωνώ	30	27.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	38	34.5%

**Πίνακας 14.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 6.4% διαφώνησε απόλυτα, το 8.2% διαφώνησε, το 23.6% ήταν ουδέτερο, το 27.3% συμφώνησε και το 34.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 15 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Ο άμεσος προϊστάμενός μου θέτει σαφείς στόχους για τις δραστηριότητές μας*»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	6	5.5%
2=διαφωνώ	11	10%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	19.1%
4=συμφωνώ	41	37.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	31	28.2%

**Πίνακας 15.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή



Συνεπώς το 5.5% διαφώνησε απόλυτα, το 10% διαφώνησε, το 19.1% ήταν ουδέτερο, το 37.3% συμφώνησε και το 28.2% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 16 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Ο άμεσος προϊστάμενός μου με στηρίζει καθημερινά στην εργασία μου*».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	9	8.2%
2=διαφωνώ	10	9.1%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	23.6%
4=συμφωνώ	30	27.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	35	31.8%

**Πίνακας 16.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 8.2% διαφώνησε απόλυτα, το 9.1% διαφώνησε, το 23.6% ήταν ουδέτερο, το 27.3% συμφώνησε και το 31.8% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 17 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Ο άμεσος προϊστάμενός μου εξηγεί ποιες είναι οι συνέπειες όσων συμβαίνουν στην εταιρεία για την εργασία μου*».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	3	2.7%
2=διαφωνώ	18	16.4%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	25	22.7%
4=συμφωνώ	41	37.3%
5=συμφωνώ απόλυτα	23	20.9%

**Πίνακας 17.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 2.7% διαφώνησε απόλυτα, το 16.4% διαφώνησε, το 22.7% ήταν ουδέτερο, το 37.3% συμφώνησε και το 20.9% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 18 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Ο άμεσος προϊστάμενός μου μας καλεί σε διάλογο για σημαντικά ζητήματα».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	9	8.2%
2=διαφωνώ	12	10.9%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	17.3%
4=συμφωνώ	33	30%
5=συμφωνώ απόλυτα	37	33.6%

**Πίνακας 18.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Συνεπώς το 8.2% διαφώνησε απόλυτα, το 10.9% διαφώνησε, το 17.3% ήταν ουδέτερο, το 30% συμφώνησε και το 33.6% συμφώνησε απόλυτα.

### Ανώτερη διοίκηση

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Η ανώτερη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζομένους	<u>3.40</u>	1.190
Η ανώτερη διοίκηση έχει καλή αντίληψη του τι συμβαίνει στην εταιρεία	<u>3.42</u>	1.316
Είμαι διαρκώς ενήμερος/η σχετικά με το έργο της	3.15	1.164

ανώτερης διοίκησης μέσα  
από εσωτερικές πηγές  
πληροφόρησης

Έχω μεγάλη εμπιστοσύνη  
στην ανώτερη διοίκηση

3.19

1.400

**Πίνακας 19.** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά υψηλές, ενώ οι μεταβλητές με τις μεγαλύτερες βαθμολογίες είναι οι «*Η ανώτερη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζομένους, Η ανώτερη διοίκηση έχει καλή αντίληψη του τι συμβαίνει στην εταιρεία*».

Στον Πίνακα 20 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Η ανώτερη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζομένους*»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	10	9.1%
2=διαφωνώ	14	12.7%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	28	25.5%
4=συμφωνώ	38	34.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	20	18.2%

**Πίνακας 20.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 9.1% διαφώνησε απόλυτα, το 12.7% διαφώνησε, το 25.5% ήταν ουδέτερο, το 34.5% συμφώνησε και το 18.2% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 21 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «*Η ανώτερη διοίκηση έχει καλή αντίληψη του τι συμβαίνει στην εταιρεία*»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	12	10.9%
2=διαφωνώ	17	15.5%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	22	20%
4=συμφωνώ	31	28.2%

5=συμφωνώ απόλυτα	28	25.5%
-------------------	----	-------

**Πίνακας 21.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 10.9% διαφώνησε απόλυτα, το 15.5% διαφώνησε, το 20% ήταν ουδέτερο, το 28.2% συμφώνησε και το 25.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 22 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Είμαι διαρκώς ενημέρωτος/η σχετικά με το έργο της ανώτερης διοίκησης μέσα από εσωτερικές πηγές πληροφόρησης».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	10	9.1%
2=διαφωνώ	23	20.9%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	32	29.1%
4=συμφωνώ	31	28.2%
5=συμφωνώ απόλυτα	14	12.7%

**Πίνακας 22.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 9.1% διαφώνησε απόλυτα, το 20.9% διαφώνησε, το 29.1% ήταν ουδέτερο, το 28.2% συμφώνησε και το 12.7% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 23 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	14	12.7%
2=διαφωνώ	21	19.1%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	27	24.5%
4=συμφωνώ	26	23.6%
5=συμφωνώ απόλυτα	22	20%

**Πίνακας 23.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 12.7% διαφώνησε απόλυτα, το 19.1% διαφώνησε, το 24.5% ήταν ουδέτερο, το 23.6% συμφώνησε και το 20% συμφώνησε απόλυτα.

#### Αντιληπτή σημασία της επικοινωνίας

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Η επικοινωνία αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις εταιρείες	4.45	.944
Η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί μια ολοένα και πιο σημαντική δεξιότητα στον εργασιακό βίο	4.59	.733
Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούμε να επιτύχουμε τους επιχειρησιακούς μας στόχους	4.67	.692

**Πίνακας 24.** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι υψηλές, ενώ η μεταβλητή με την υψηλότερη βαθμολογία είναι η «Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούμε να επιτύχουμε τους επιχειρησιακούς μας στόχους».

Στον Πίνακα 25 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Η επικοινωνία αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις εταιρείες»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	2	1.8%
2=διαφωνώ	5	4.5%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	7.3%

4=συμφωνώ	22	20%
5=συμφωνώ απόλυτα	73	66.4%

**Πίνακας 25.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 1.8% διαφώνησε απόλυτα, το 4.5% διαφώνησε, το 7.3% ήταν ουδέτερο, το 20% συμφώνησε και το 66.4% συμφώνησε απόλυτα (πολύ μεγάλο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας).

Στον Πίνακα 26 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή *«Η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί μια ολοένα και πιο σημαντική δεξιότητα στον εργασιακό βίο»*

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	1	0.9%
2=διαφωνώ	1	0.9%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	7	6.4%
4=συμφωνώ	24	21.8%
5=συμφωνώ απόλυτα	77	70%

**Πίνακας 26.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 0.9% διαφώνησε απόλυτα, το 0.9% διαφώνησε, το 6.4% ήταν ουδέτερο, το 21.8% συμφώνησε και το 70% συμφώνησε απόλυτα (πάλι μεγάλο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας).

Στον Πίνακα 27 παρουσιάζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή *«Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούμε να επιτύχουμε τους επιχειρησιακούς μας στόχους»*

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
2=διαφωνώ	3	2.7%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	5	4.5%
4=συμφωνώ	17	15.5%

5=συμφωνώ απόλυτα 85 77.3%

**Πίνακας 27.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 2.7% διαφώνησε, το 4.5% ήταν ουδέτερο, το 15.5% συμφώνησε και το 77.3% συμφώνησε απόλυτα (και πάλι μεγάλο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας).

**Επικοινωνιακή ευθύνη εργαζόμενων**

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Συμμετέχω στην έναρξη επικοινωνιακού διαλόγου με την ομάδα εργασίας μου	3.88	1.081
Ανατροφοδοτώ συχνά τους συναδέλφους μου στη δουλειά με σχόλια	3.70	1.154
Γνωρίζω τις αρμοδιότητές μου σχετικά με την επικοινωνία	3.88	1.090
Έχω συχνά έναν καλό λόγο να πω για την εταιρεία	3.78	1.017
Εκφράζω τα αρνητικά μου σχόλια στην ομάδα εργασίας μου, εφόσον απαιτείται	3.75	1.153

**Πίνακας 28.** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι υψηλές, ενώ η μεταβλητή με την υψηλότερη βαθμολογία είναι η «Συμμετέχω στην έναρξη επικοινωνιακού διαλόγου με την ομάδα εργασίας μου».

Στον Πίνακα 29 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Συμμετέχω στην έναρξη επικοινωνιακού διαλόγου με την ομάδα εργασίας μου»

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	5	4.5%
2=διαφωνώ	7	6.4%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	18.2%
4=συμφωνώ	42	38.2%
5=συμφωνώ απόλυτα	36	32.7%

**Πίνακας 29.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 4.5% διαφώνησε απόλυτα, το 6.4% διαφώνησε, το 18.2% ήταν ουδέτερο, το 38.2% συμφώνησε και το 32.7% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 30 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Ανατροφοδοτώ συχνά τους συναδέλφους μου στη δουλειά με σχόλια».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	9	8.2%
2=διαφωνώ	7	6.4%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	17.3%
4=συμφωνώ	48	43.6%
5=συμφωνώ απόλυτα	27	24.5%

**Πίνακας 30.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 8.2% διαφώνησε απόλυτα, το 6.4% διαφώνησε, το 17.3% ήταν ουδέτερο, το 43.6% συμφώνησε και το 24.5% συμφώνησε απόλυτα.

Στον Πίνακα 31 εμφανίζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Γνωρίζω τις αρμοδιότητές μου σχετικά με την επικοινωνία».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	5	4.5%
2=διαφωνώ	9	8.2%



3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	13.6%
4=συμφωνώ	46	41.8%
5=συμφωνώ απόλυτα	35	31.8%

**Πίνακας 31.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 4.5% διαφώνησε απόλυτα, το 8.2% διαφώνησε, το 13.6% ήταν ουδέτερο, το 41.8% συμφώνησε και το 31.8% συμφώνησε απόλυτα.

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Έχω συχνά έναν καλό λόγο να πω για την εταιρεία».

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	1	0.9%
2=διαφωνώ	13	11.8%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	23.6%
4=συμφωνώ	39	35.5%
5=συμφωνώ απόλυτα	31	28.2%

**Πίνακας 32.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 0.9% διαφώνησε απόλυτα, το 11.8% διαφώνησε, το 23.6% ήταν ουδέτερο, το 35.5% συμφώνησε και το 28.2% συμφώνησε απόλυτα.

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά/ συχνότητες ανά κατηγορία συμφωνίας για τη μεταβλητή «Εκφράζω τα αρνητικά μου σχόλια στην ομάδα εργασίας μου, εφόσον απαιτείται»..

Τιμές	Συχνότητα (n=110)	Ποσοστό (%)
1= διαφωνώ απόλυτα	8	7.3%
2=διαφωνώ	8	7.3%
3= ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	18	16.4%

4=συμφωνώ	46	41.8%
5=συμφωνώ απόλυτα	30	27.3%

**Πίνακας 33.** Παρουσίαση ποσοστών συμφωνίας ανά μεταβλητή

Το 7.3% διαφώνησε απόλυτα, το 7.3% διαφώνησε, το 16.4% ήταν ουδέτερο, το 41.8% συμφώνησε και το 27.3% συμφώνησε απόλυτα.

### 4.3 Παραγοντική ανάλυση

Στους Πίνακες που ακολουθούν θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της εφαρμογής της πολυμεταβλητής τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης. Η τεχνική αυτή είναι σημαντική, για πολλούς λόγους:

- Αρχικά, ελέγχεται η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης με βάση τα πραγματικά δεδομένα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς συχνά κλίμακες μέτρησης ελέγχονται μόνο ως προς την αξιοπιστία τους (από το συντελεστή Cronbachs alpha), ενώ η εγκυρότητα θεωρείται δεδομένη καθώς έχουν εφαρμοστεί στο εξωτερικό. Η εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, σημαίνει ότι οι έννοιες της εγκυρότητας/ αξιοπιστίας ελέγχονται σε σχέση με τα πραγματικά δεδομένα που προέρχονται από κάποιο ελληνικό πλαίσιο αναφοράς
- Έπειτα, η σημαντικότητα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης έγκειται στην ανάδειξη αφανών παραγόντων, που μπορούν να επεξηγήσουν τις έντονες σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω, ανά έννοια.

#### Εσωτερικό κλίμα επικοινωνίας

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.128	51.599	51.599	4.128	51.599	51.599
2	1.176	14.695	66.294	1.176	14.695	66.294

**Πίνακας 34.** Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη των 2 παραγόντων

Όπως φαίνεται, μπορεί να επεξηγηθεί το 66.29% της συνολικής μεταβλητότητας στην παραπάνω κλίμακα, από την ύπαρξη του 2 παραγόντων. Στον Πίνακα που προπορεύεται, παρουσιάζονται οι φορτίσεις των μεταβλητών (διαπιστώνεται με αυτόν τον τρόπο η ένταση της σχέσης τους με τους 2 παράγοντες).

Στοιχείο/ item	Component 1	Component 2
Ενημερώνομαι πάντα σχετικά με τις μείζονες αλλαγές	.677	.276
Έχω τη δυνατότητα να παρουσιάσω τις απόψεις μου στη διοίκηση και τους υπευθύνους	.843	.091
Έχω σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας	.799	.238
Η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας μου	.840	.208
Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς	.587	.170
Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που προέρχονται από τη διοίκηση	.271	<u>.868</u>
Υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία, για παράδειγμα μπορώ να εκφράζω ελεύθερα τη γνώμη μου	.727	.151
Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που	.160	<u>.910</u>

διατίθενται στο  
ενδοδίκτυο, στα  
ενημερωτικά δελτία και  
σε λοιπές εσωτερικές  
πηγές επικοινωνίας

**Πίνακας 35.** Rotated Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τους 2 παράγοντες)

Προέκυψαν 2 παράγοντες σε σχέση με τις παραπάνω μεταβλητές, ενώ το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.839 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας). Ο ένας μπορεί να ονομαστεί **αντιληπτή ελευθερία** και ενσωματώνει τις μεταβλητές *«Ενημερώνομαι πάντα σχετικά με τις μείζονες αλλαγές, Έχω τη δυνατότητα να παρουσιάσω τις απόψεις μου στη διοίκηση και τους υπευθύνους, Έχω σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας, Η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας μου, Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς, Υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία, για παράδειγμα μπορώ να εκφράζω ελεύθερα τη γνώμη μου»* (συντελεστής Cronbachs alpha-0.889).

Ο δεύτερος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **εμπιστοσύνη στις πληροφορίες** και αφορά τα στοιχεία *«Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που προέρχονται από τη διοίκηση, Μπορώ να βασιστώ στις πληροφορίες που διατίθενται στο ενδοδίκτυο, στα ενημερωτικά δελτία και σε λοιπές εσωτερικές πηγές επικοινωνίας»* (συντελεστής Cronbachs alpha-0.901).

### **Άμεσος προϊστάμενος**

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.901, κάτι που δηλώνει πολύ υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Αυτό σημαίνει ότι τα στοιχεία «καταλήγουν στο κέντρο του υποθετικού στόχου» ή μετράνε το σωστό πράγμα. Η αξιοπιστία αφορά το κατά πόσον οι μεταβλητές μιας κλίμακας μετράνε το ίδιο πράγμα. Αξίζει να τονιστεί, ότι αξιοπιστία δε συνεπάγεται και εγκυρότητα. Το ότι οι μεταβλητές μετράνε «το ίδιο πράγμα», δε σημαίνει ότι μετράνε και το «σωστό πράγμα». Μάλιστα η αξιοπιστία είναι πιο εύκολο να παρατηρηθεί, σε αντίθεση με την εγκυρότητα. Είναι πολύ πιθανό να παρατηρηθούν υψηλοί συντελεστές αξιοπιστίας και σχετικά χαμηλά μέτρα εγκυρότητας. Και οι δύο παραπάνω στατιστικοί

δείκτες λαμβάνουν τιμές από το 0 ως το 1, ενώ το 0.6 θεωρείται η ελάχιστη, αποδεκτή τιμή.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.072	72.460	72.460	5.072	72.460	72.460

**Πίνακας 36.** Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον Πίνακα που ακολουθεί, φαίνονται οι φορτίσεις των μεταβλητών/ η ένταση της σχέσης τους με τον κοινό παράγοντα. Ο συντελεστής Cronbachs alpha έλαβε την τιμή 0.927.

Στοιχείο/ item	Component
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ευπρόσιτος	.816
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι καλός στο να δίνει εποικοδομητική ανατροφοδότηση	.932
Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση	.922
Ο άμεσος προϊστάμενός μου θέτει σαφείς στόχους για τις δραστηριότητές μας	.825
Ο άμεσος προϊστάμενός μου με στηρίζει καθημερινά στην εργασία μου	.843
Ο άμεσος προϊστάμενός μου εξηγεί ποιες είναι οι συνέπειες όσων συμβαίνουν στην εταιρεία για την εργασία μου	.734
Ο άμεσος προϊστάμενός μου μας καλεί σε διάλογο για σημαντικά ζητήματα	.871

**Πίνακας 37.** Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα)

### Ανώτατη διοίκηση

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.766, κάτι που δηλώνει ικανοποιητικό βαθμό εγκυρότητας.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.635	65.877	65.877	2.635	65.877	65.877

**Πίνακας 38.** Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον Πίνακα που ακολουθεί, φαίνονται οι φορτίσεις των μεταβλητών/ η ένταση της σχέσης τους με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	Component
Η ανώτερη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζομένους	.844
Η ανώτερη διοίκηση έχει καλή αντίληψη του τι συμβαίνει στην εταιρεία	.725
Είμαι διαρκώς ενήμερος/η σχετικά με το έργο της ανώτερης διοίκησης μέσα από εσωτερικές πηγές πληροφόρησης	.815
Έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση	.857

**Πίνακας 39.** Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα)

Αυτό που προκύπτει, είναι ότι οι παραπάνω ερωτήσεις συνδέονται έντονα εννοιολογικά και αποτελούν μια έννοια. Ο συντελεστής Cronbachs alpha έλαβε την τιμή 0.823.

### Αντιληπτή σημασία της επικοινωνίας

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.682, κάτι που υποδηλώνει ένα σχετικά ικανοποιητικό βαθμό εγκυρότητας.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.338	77.932	77.932	2.338	77.932	77.932

**Πίνακας 40.** Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον Πίνακα που ακολουθεί, φαίνονται οι φορτίσεις των μεταβλητών/ η ένταση της σχέσης τους με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	Component
Η επικοινωνία αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις εταιρείες	.819
Η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί μια ολοένα και πιο σημαντική δεξιότητα στον εργασιακό βίο	.927
Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούμε να επιτύχουμε τους επιχειρησιακούς μας στόχους	.899

**Πίνακας 41.** Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα)

Αυτό που προκύπτει, είναι ότι οι παραπάνω ερωτήσεις συνδέονται έντονα εννοιολογικά και αποτελούν μια κοινή έννοια. Ο συντελεστής Cronbachs alpha έλαβε την τιμή 0.840.

### Επικοινωνιακή ευθύνη εργαζόμενων

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.816, κάτι που υποδηλώνει ένα υψηλό βαθμό εγκυρότητας.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	2.983	59.669	59.669	2.983	59.669	59.669
---	-------	--------	--------	-------	--------	--------

**Πίνακας 42.** Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον Πίνακα που ακολουθεί, εμφανίζονται οι φορτίσεις των μεταβλητών σε σχέση με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	Component
Συμμετέχω στην έναρξη επικοινωνιακού διαλόγου με την ομάδα εργασίας μου	.862
Γνωρίζω τις αρμοδιότητές μου σχετικά με την επικοινωνία	.823
Έχω συχνά έναν καλό λόγο να πω για την εταιρεία	.620
Εκφράζω τα αρνητικά μου σχόλια στην ομάδα εργασίας μου, εφόσον απαιτείται	.778
Ανατροφοδοτώ συχνά τους συναδέλφους μου στη δουλειά με σχόλια	

**Πίνακας 43.** Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα)

Αυτό που προκύπτει, είναι ότι οι παραπάνω ερωτήσεις συνδέονται έντονα εννοιολογικά και αποτελούν μια κοινή έννοια. Ο συντελεστής Cronbachs alpha έλαβε την τιμή 0.828.

#### 4.4 Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Στο ερευνητικό μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων και ανεξάρτητες οι παράγοντες που διαφάνηκαν- αντιληπτή ελευθερία, εμπιστοσύνη στις πληροφορίες, προϊστάμενος, διοίκηση, σημασία της επικοινωνίας. Πιο κάτω φαίνονται τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary)	F (Από ANOVA)	Sig. (Από ANOVA)
------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--	---------------	------------------



Εξαρτημένη μεταβλητή-επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων					
Αντιληπτή ελευθερία	.482	.569	.561	70.644	.000
Σημασία της επικοινωνίας	.402	.569	.561	70.644	.000

**Πίνακας 44.** Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Το R Square στον Πίνακα, 44, επιδειχνει το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής (επικοινωνιακή ευθύνη των εργαζόμενων), που επεξηγείται από το τελικό μοντέλο. Το μοντέλο επεξηγεί το 56.9% της συνολικής μεταβλητότητας της υπό μελέτη έννοιας (πολύ ικανοποιητικό ποσοστό). Το Adjusted R Square δείχνει την ικανότητα γενίκευσης στον υπό μελέτη πληθυσμό και δεν πρέπει να είναι πολύ χαμηλότερο από το R Square. Το F είναι το τελικό αποτέλεσμα από τη διενέργεια του ελέγχου F, όπου ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου. Το μοντέλο είναι σημαντικό, καθώς το Sig. είναι μικρότερο από 0.05. Το B φανερώνει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η ανεξάρτητη μεταβληθεί κατά μια μονάδα και οι υπόλοιπες παραμείνουν σταθερές.

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι ενημερώνονται πάντα σχετικά με τις μείζονες αλλαγές, έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τις απόψεις τους στη διοίκηση και τους υπευθύνους, έχουν σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας, θεωρούν ότι η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας τους, ότι η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς και που θεωρούν ότι υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία σε επίπεδο έκφρασης της ατομικής γνώμης, τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επικοινωνιακής ευθύνης.

Η ευθύνη προσεγγίστηκε ως το να συμμετέχουν στην έναρξη εποικοδομητικού διαλόγου με την ομάδα εργασίας τους, να θεωρούν ότι γνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους σχετικά με την επικοινωνία, να έχουν συχνά έναν καλό λόγο να πουν για την εταιρεία, να εκφράζουν τα αρνητικά τους σχόλια στην ομάδα εργασίας και να ανατροφοδοτούν συχνά τους συναδέλφους με σχόλια.

Το ίδιο ισχύει και σε ότι αφορά την επίδραση της αντιληπτής σημασίας της επικοινωνίας στην επικοινωνιακή ευθύνη. Επομένως οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι

η επικοινωνία αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις εταιρείες, ότι η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί μια ολοένα και πιο σημαντική δεξιότητα στον εργασιακό βίο και ότι χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούν να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, τείνουν να έχουν πιο ισχυρή επικοινωνιακή ευθύνη.

#### 4.5 Διενέργεια t-tests

Οι παρακάτω έλεγχοι διενεργήθηκαν για τον εντοπισμό διαφορών ανάμεσα στα επίπεδα που πηγάζουν από δίτιμες, κατηγορικές μεταβλητές (το φύλο), σε σχέση με τις μεταβλητές. Παρουσιάζονται παρακάτω τα στατιστικά, σημαντικά αποτελέσματα.

Μεταβλητές	Άνδρες	Γυναίκες	t-value	Sig.
Αντιληπτή ελευθερία	3.37	<u>3.750</u>	-2.100	.038
Άμεσος προϊστάμενος	3.57	<u>3.94</u>	-1.989	.049
Ανώτατη διοίκηση	2.98	<u>3.59</u>	-3.330	.001

Πίνακας 45. Διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, σε ότι αφορά τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου

Συνεπώς, οι γυναίκες τείνουν να:

- Παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής ελευθερίας, σε σύγκριση με τους άντρες (να θεωρούν ότι ενημερώνονται σχετικά με τις αλλαγές, ότι έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τις απόψεις τους στη διοίκηση, ότι έχουν σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των εταιρικών στόχων, ότι η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας τους, ότι η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας αποφέρει καρπούς και ότι υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία σε επίπεδο έκφρασης της ατομικής γνώμης)
- Βαθμολογούν υψηλότερα τον άμεσο προϊστάμενο (θεωρούν περισσότερο από τους άντρες, ότι είναι ευπρόσιτος, είναι καλός στο να δίνει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση, θέτει σαφείς στόχους για τις δραστηριότητές, στηρίζει καθημερινά τους εργαζόμενους στην εργασία, εξηγεί

ποιες είναι οι συνέπειες όσων συμβαίνουν στην εταιρεία για την εργασία και καλεί σε διάλογο για σημαντικά ζητήματα

- Τέλος, οι γυναίκες φάνηκε να βαθμολογούν υψηλότερα το ρόλο της διοίκησης σε σύγκριση με τους άντρες (θεωρούν ότι η ανώτερη διοίκηση παρέχει σαφείς πληροφορίες στους εργαζομένους, έχει καλή αντίληψη του τι συμβαίνει στην εταιρεία, ότι είναι διαρκώς ενήμερες σχετικά με το έργο της μέσα από εσωτερικές πηγές πληροφόρησης και έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη σε αυτή)

Τα παραπάνω ευρήματα, μπορούν να θεωρηθούν αρκετά σημαντικά. Φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντικά διαφορά (ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες) στους μισούς παράγοντες που προέκυψαν. Επιπλέον, οι γυναίκες φάνηκε να είναι σημαντικά πιο «θετικές» ή θετικά διακείμενες στο ρόλο του προϊσταμένου, της διοίκησης και ακόμα και σε επίπεδο αντιληπτής, επικοινωνιακής ελευθερίας.

### 3.10 Διενέργεια One Way-Ανοva, σε σχέση με τις υπό μελέτη μεταβλητές

#### Ηλικία

Μεταβλητές	25-35	36-41	42-50	51+	F	Sig.
Επικοινωνιακή ευθύνη	3.48	3.68	3.93	<u>4.18</u>	3.049	.032

Πίνακας 46. Διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες, σε σχέση με τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου

Από τα post hoc tests του Tuckey, φάνηκε ότι η ηλικιακή ομάδα 25-35 ετών, τείνει να έχει σημαντικά μικρότερη επικοινωνιακή ευθύνη, σε σύγκριση με το γκρουπ 51+.

#### Εκπαίδευση

Μεταβλητές	Λύκειο	ΙΕΚ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	F	Sig.
Αντιληπτή ελευθερία	3.30	2.78	3.72	<u>3.66</u>	3.259	.024
Επικοινωνιακή ευθύνη	3.62	3.14	3.89	<u>3.90</u>	2.683	.050

Πίνακας 46. Διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες, σε σχέση με τις μεταβλητές του ερευνητικού εργαλείου

Από τα post hoc tests του Tuckey, φάνηκε ότι η ομάδα που έχει τελειώσει κάποιο ΙΕΚ, τείνει να έχει σημαντικά χαμηλότερη, αντιληπτή ελευθερία, σε σύγκριση με τα γκρουπ που έχουν τελειώσει κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή έχουν κάνει μεταπτυχιακό. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και σε επίπεδο επικοινωνιακής ευθύνης, σε σχέση με τα γκρουπ (τελειόφοιτοι ΙΕΚ) και (κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο τη μελέτη της έννοιας της επικοινωνιακής ευθύνης των σύγχρονων εργαζόμενων. Για το σκοπό αυτό μελετήθηκε θεωρητικά η έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας, με την υιοθέτηση της οπτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψαν τα ακόλουθα. Οι εργαζόμενοι που βαθμολόγησαν υψηλά τον παράγοντα της αντιληπτής ελευθερίας (θεωρούν ότι ενημερώνονται σχετικά με τις μείζονες αλλαγές, έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τις απόψεις τους στη διοίκηση και τους υπευθύνους, έχουν σαφή εικόνα του γενικότερου οράματος και των στόχων της εταιρείας, θεωρούν ότι η συμμετοχή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του χώρου εργασίας τους και ότι η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή/και μονάδων της εταιρείας αποφέρει καρπούς και που θεωρούν ότι υπάρχει γενικότερη ελευθερία στην εταιρεία σε επίπεδο έκφρασης της ατομικής γνώμης), τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επικοινωνιακής ευθύνης.

Η ευθύνη προσεγγίστηκε ως το να συμμετέχουν στην έναρξη επικοινωνιακού διαλόγου με την ομάδα εργασίας τους, να θεωρούν ότι γνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους σχετικά με την επικοινωνία, να έχουν συχνά έναν καλό λόγο να πουν για την εταιρεία, να εκφράζουν τα αρνητικά τους σχόλια στην ομάδα εργασίας και να ανατροφοδοτούν συχνά τους συναδέλφους με σχόλια.

Το ίδιο ισχύει και σε ότι αφορά την επίδραση της αντιληπτής σημασίας της επικοινωνίας στην επικοινωνιακή ευθύνη. Επομένως οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τις εταιρείες, ότι η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί μια ολοένα και πιο σημαντική δεξιότητα στον εργασιακό βίο και ότι χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία δεν μπορούν να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, τείνουν να έχουν πιο ισχυρή επικοινωνιακή ευθύνη.

Συνεπώς οι εργαζόμενοι που εκτιμούν την αξία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς και παράλληλα θεωρούν ότι έχουν τις δυνατότητες ελεύθερης και αποτελεσματικής έκφρασης, τείνουν να είναι επικοινωνιακά ενεργοί και υπεύθυνοι. Τα ευρήματα αυτά ευθυγραμμίζονται εν μέρει, με διάφορες μελέτες που έχουν καταλήξει στο ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται το εσωτερικό επικοινωνιακό κλίμα ως

ανοιχτό είναι πιο πιθανό να έχουν ισχυρότερη προδιάθεση για ανάληψη ευθύνης επικοινωνίας (Heide & Simonsson, 2011; Mazzei, 2010, 2014; Mazzei et al., 2012; Zerfass & Franke, 2013).

Κάτι ενδιαφέρον που φανερώθηκε είναι ότι δεν παρατηρήθηκε άμεση επίδραση του προϊσταμένου και της διοίκησης στην έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης. Οι εργαζόμενοι φάνηκε να στηρίζονται στην αξία της επικοινωνίας, τόσο θεωρητικά (η γενική της σημαντικότητα για τους οργανισμούς), όσο και πρακτικά-το αν αποφέρει καρπούς η επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού που απασχολούνται. Επιπρόσθετα η αντιληπτή ελευθερία παρουσίασης των απόψεων και η ύπαρξη γνώσης σχετικά με τις αλλαγές και το όραμα του οργανισμού, φάνηκαν να είναι σημαντικές μεταβλητές.

Φαίνεται δηλαδή να ισχύει το εξής: οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι υπεύθυνοι επικοινωνιακά πρέπει να **γνωρίζουν** (να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές και για το όραμα του οργανισμού), να **εμπιστεύονται** την επικοινωνία (τη σημασία της γενικά αλλά και ειδικά σε σχέση με τα τμήματα του οργανισμού-σε επίπεδο κινητοποίησης) και να νιώθουν την αντίστοιχη **ελευθερία** έκφρασης. Αυτά καταδείχθηκαν ως τα πιο σημαντικά στοιχεία της ανάλυσης που οδηγούν στην ανάγκη εφαρμογής προφανών πολιτικών για την ενίσχυση της κατανόησης, όχι μόνο των εταιρικών αξιών και αρχών αλλά και των εταιρικών επιλογών. Επίσης στη σημασία ενίσχυσης των δεσμών εμπιστοσύνης, αλλά και τη δημιουργία διαύλων αμφίδρομης – ειλικρινούς και ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων.

Επιπλέον, φάνηκε ότι οι γυναίκες τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής ελευθερίας, σε σύγκριση με τους άντρες, ενώ διαφάνηκε ότι η ηλικιακή ομάδα 25-35 ετών, τείνει να έχει σημαντικά μικρότερη επικοινωνιακή ευθύνη, σε σύγκριση με το γκρουπ 51+. Τέλος φανερώθηκε ότι η ομάδα που έχει τελειώσει κάποιο ΙΕΚ, τείνει να έχει σημαντικά χαμηλότερη, αντιληπτή ελευθερία, σε σύγκριση με τα γκρουπ που έχουν τελειώσει κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή έχουν κάνει μεταπτυχιακό. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και σε επίπεδο επικοινωνιακής ευθύνης, σε σχέση με τα γκρουπ (τελειόφοιτοι ΙΕΚ) και (κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου).

Τα παραπάνω μπορεί να σημαίνουν ότι ίσως πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στους άντρες και τα άτομα χαμηλότερης μορφωτικής βαθμίδας, σε ό,τι αφορά τις υπό μελέτη έννοιες. Ειδικά το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να είναι σημαντικό και να

αποτελέσει μια πρόταση της παρούσας εργασίας. Τα άτομα χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου μπορεί να «πιεστούν» σε σχέση με την έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης, καθώς ενδέχεται να νιώσουν ότι οι προτάσεις τους, μπορεί να μην έχουν την ίδια αξία.

Υπό αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να επιχειρηθεί μια συστηματική ενδυνάμωση των σπουδαστών σε σχολές και ΙΕΚ για την κατανόηση της σημασίας της επικοινωνιακής ευθύνης. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψιν τα σχετικά χαμηλότερα αποτελέσματα της ηλικιακής ομάδας 25-35 θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τις εταιρείες σύγχρονες μέθοδοι εσωτερικής επικοινωνίας και ψηφιακές εφαρμογές που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας μέσα από μια καινοτομική διαδικασία η οποία θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα από τους νεότερους εργαζόμενους της λεγόμενης GenZ.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επικοινωνηθεί, ότι οι προτάσεις είναι ευπρόσδεκτες, ανεξαρτήτως αφετηρίας και ότι δεν υπάρχει «σωστή και λάθος πρωτοβουλία». Κάθε επικοινωνία των βαθύτερων σκέψεων, μπορεί να συμβάλλει στην έναρξη ενός εποικοδομητικού διαλόγου, που να αποφέρει μακροπρόθεσμα θεαματικά αποτελέσματα.

Στο ίδιο πλαίσιο τα νεαρότερα άτομα πρέπει να ενθαρρυνθούν να υιοθετήσουν επικοινωνιακές ευθύνες. Η εμπειρία δεν θα πρέπει να παίζει ρόλο, καθώς οι πρωτοβουλίες μπορεί να αποτελέσουν τους «σπόρους» γονιμοποίησης μελλοντικών ιδεών και γνώσεων.

Στην εποχή της «μεγάλης παραίτησης» η έννοια της επικοινωνιακής ευθύνης μπορεί να αξιοποιηθεί προκειμένου να ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ μια τέτοια αντίληψη θα μπορούσε να ενσωματωθεί στις πρακτικές που υιοθετούν πλέον οι οργανισμοί (στον τομέα της διακυβέρνησης).

## **Κεφάλαιο 6ο Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας ήταν η χρησιμοποίηση δειγματοληψίας ευκολίας. Τα μέτρα ελέγχου εγκυρότητας/ αξιοπιστίας (ΚΜΟ και Cronbachs alpha) κινήθηκαν σε πολύ θετικά επίπεδα, επομένως δεν υπήρξαν δυσκολίες. Σε ό,τι αφορά μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η ποιοτική διερεύνηση της έννοιας της επικοινωνιακής ευθύνης, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα. Όπως τονίστηκε και στα συμπεράσματα της θεωρητικής επισκόπησης, ενδέχεται να έχει μια σχετικά αρνητική χροιά και να παρεξηγηθεί από ορισμένους εργαζόμενους. Επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί πιο στοχευμένα η διασύνδεση του φύλου με την αίσθηση της επικοινωνιακής ευθύνης.



## Βιβλιογραφία

- Aaker, David, A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Aleong, Ch. (2018). Strategy: What Universities Can Learn from Corporate Success Stories. *Contemporary Issues in Education Research*, 11(2), 55-64.
- Amsel, T. T. (2019). An urban legend called: “The 7/38/55 Ratio Rule”. *European Polygraph*, 13(2), 95–99. <https://doi.org/10.2478/ep-2019-0007>
- Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60-75
- Anderl, E., Becker, I., von Wangenheim, F., & Schumann, J.H. (2016). Mapping the customer journey: lessons learned from graph based online attribution modeling. *International journal of Research in Marketing*, 33(3), 457-474.
- Bailey, A.A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. Al. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing – employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.

Barcelos, K. (2019). *7 Reasons Why Employer Branding is Important*. At: <https://www.plum.io/blog/7-reasons-why-employer-branding-is-important>

Baruk, A., (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Difin, Warsaw.

Baxendale, Sh., Macdonald, E.K., & Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.

Belch, G. E., & Belch, M.A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated Marketing communications perspective* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Berry, L.L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1): 33-44.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 246-251.

Bohnenberger, Maria C.; Schmidt, Serje; Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.

Bovée, C. L., Thiel, J.V., (2000). *Business Communication Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Brown, I. (2022). *Internal Communications: Benefits, Best Practices and How to Do It*. At: <https://helpjuice.com/blog/internal-communications>

Cheney, G., Christensen, L., (2001). *Organizational Identity Linkages Between Internal and External Communication*, in: The New Handbook of Organizational Communication, F. M. Jablin, L.L. Putnam, (red.), Sage, Thousand Oaks.

Cornelissen, J., (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage London.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). *Employee Communication: Fact Sheet 6142*, CIPD. [www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/communication/factsheet#6142](http://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/communication/factsheet#6142)

Çoban, S., & Perçin, N. Ş. (2011). The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four- and five-star hotels located in Cappadocia. *Social Sciences*, 6(2), 202–217

De Haan, E., Wiesel, T., & Pauwels, K. (2016). The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 491-507.

De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., (2007). *Marketing Communications: A European Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow.

Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

Duncan, Tom and Moriarty, Sandra, E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 2, April, pp 1-13

Dunmore, M., (2002). *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page Limited, London.

Egan, J., (2007). *Marketing Communications*, Thomson Learning, London.

ElSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in a Jordanian pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84–95.

Ewing, Michael, T., Pitt, F. Leyland, de Bussy, M. Nigel, Berthon, Pierre. (2002) Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*. Vol 21. no. 1 2002

Ferdous, A.S., (2008). Integrated Internal Marketing Communication. *The Marketing Review*, 2008, 8(3), pp. 223-235.

Finney, S., (2011). Stakeholder perspective on internal marketing communication. *Business Process Management Journal*, 17(2), pp. 311-331.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–36

Gummesson, E. (2000). *Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations*. In Varey, R., and B. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*:27-42. London: Routledge.

Greene, W., Walls, G., & Schrest, L. (1994). Internal Marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.

Grohmann, B., Spangenberg, E.R., & Sprott, D.E. (2007). The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings. *Journal of Retailing*, 83(2), 237-245.

Grönroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.

Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456.

Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: new challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220.

Herman, M. (2022). *Why is Internal Communication Important for Your Business?* At: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits/>

Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communicating visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405–427.

Holtzhausen, D. R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 12(2), 30–48

Ind, N. (2001). *Living the brand*. London, UK: Kogan Page, Ltd.

Kalla, H.A., (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4.

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0026

Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. doi:10.1080/1062726X.2011.582204

King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.

Kitchen, P.J., & Burgmann, I. (2010). *Integrated Marketing Communication*. [Ebrary version]. Retrieved from

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781444316568.wiem04001>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 551-568.

Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. New York, NY: McGraw Hill.

Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 542–555.

Lemon, K. N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.

May, C. (2019). *Why internal marketing should matter to your business*. At: <https://www.illumine8.com/blog/why-internal-marketing-should-matter-to-your-business>

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviors through internal communication. *Corporate Communications*, 15(3), 221–234. doi:10.1108/13563281011068096

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. doi:10.1108/CCIJ-08-2012-0060

Mazzei, A., Dell’Oro, C., & Kim, J.-N. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44. doi:10.1080/1553118X.2011.634869

Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279.

Mosley, Richard. (2000). The People Behind the Brand. Market Leader. *Journal of the Marketing Society*. Issue 8, Spring

Marwa, S.M., & Milner, C.D. (2013). Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model. *Total Quality Management*, 24(7), 835-846.

Melewar, T.C., P. Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, C.D., & Foroudi, M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604.

Mortimer, K., & Laurie, S. (2017). The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. *European Journal of Marketing*, 51(3), 511-527.

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-143.



Mueller, J. (2017). *Creative Change: Why We Resist It...How We Can Embrace It*. Houghton Mifflin Harcourt.

Ng, E., Fang, W.T., & Lien, C.Y. (2016). An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing* 15(1-2), 35-53.

Olsztyńska, A., (2005). Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań

Quirke, B., (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Publishing Limited, Hampshire.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49, no.4: 41-50.

Porcu, L., B.G. Salvador, A.P., Miguel, J., & Esmeralda, C.A. (2017). Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC). *International Journal of Advertising*, 36(1), 121-141.

Rust, R.T., & Chung, T.S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560-580.

Rafiq, M., Ahmed P.K., (2000). Advances in the internal marketing concepts: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462

Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connection with your customers*. John Wiley & Sons, Inc Hoboken, New Jersey, USA.

Schultz, D.E., & Schultz, H.F. (1998). Transitioning Marketing Communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.

Soares, A.M., Farhangmhr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.

Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5–38

Simonsson, C. (2018). *Leader–Follower perspectives*. In R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The international encyclopedia of strategic communication* (pp. 1–5). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108–123. doi:10.1509/jm.11.0485

Smith, A. M. (2015). Responsibility as answerability. *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, 58(2), 99–126.

Stankovska, G., Angelkoska, S.I., Osmani, F., & Grncarovska, S.P. (2017). *Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in higher Education*. Paper presented at the 15th Annual International Conference of the Bulgarian Comparative Education Society (BCES) and the 5th International Partner Conference of the International Research Centre (IRC) “Scientific Cooperation”. Borovets, Bulgaria.

Tafesse, W., & Kitchen, P.J. (2017). IMC-an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

Vieira-dos Santos, J., & Goncalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-45.

van der Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117–130. doi:10.1108/13673270410567675

Vora, N. & Patra, R. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2):28-37

Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165–171.

Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079–1089.

Writer, S. (2020). *The importance of talent management and why companies should invest in it*. At: <https://www.humanresourcesonline.net/the-importance-of-talent-management-and-why-companies-should-invest-in-it>

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing* 52, no.4: 5-48

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin