

2026-02

þÿ • Á³ ± Ã⁻ ± Â: • ÃÉ Äµ Á¹º ì œ ¬ Áº µ Ä¹
þÿ Social Media: — £ Å¼² ¿ » ® Ä ¿ Å
þÿ • Ä ±¹ Á¹º ® ‘ À ì ´ ¿ Ã · ⁰ ±¹ Ä · ½ ” Å Ç ¿
þÿ Ä ¿ Å ‘ ½ , Á Î À¹½ ¿ Å ” Å ½ ± ¼¹º ¿ Í.

þÿ □ Ã¹ ì À Ä Ã¹ ± Â, ™ É ¬ ½ ½ · Â - š É ½ Ã Ä ± ½ Ä⁻ ½ ¿ Â
þÿ œ µ Ä ± À Ä Å Ç¹º ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± ” · Æ¹º ì œ ¬ Áº µ Ä¹½³º, £ Ç ¿ » ® ÿ¹º ¿ ½ ¿ ¼¹º Î ½ · À¹ Å
þÿ ”¹ ¿ ⁻º · Ä · Â, ±½ µ À¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • µ ¬ À ¿ »¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13524>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ: Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Εσωτερικό

Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην

Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του

Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΙΩΑΝΝΗΣ-

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΣΙΟΠΤΣΙΑΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝΤΑ/ΠΟΥΣΑ:

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΡΗΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ:

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026



ΣΧΟΛΗ: Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Εσωτερικό
Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην
Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του
Ανθρώπινου Δυναμικού.

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Ψηφιακό Μάρκετινγκ
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΙΩΑΝΝΗΣ-
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΣΙΟΠΤΣΙΑΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

- 1) ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΡΗΓΟΠΟΥΛΟΣ**
- 2) ΒΙΚΤΟΡΙΑ ΠΙΣΤΙΚΟΥ**
- 3) ΕΙΡΙΝΗ ΠΕΙΤΖΙΚΑ**

ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ: ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ιωάννης- Κωνσταντίνος Τσιόπτσιας, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: ΙΩΑΝΝΗΣ-ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΣΙΟΠΤΣΙΑΣ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΡΗΓΟΠΟΥΛΟΣ [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ΒΙΚΤΟΡΙΑ ΠΙΣΤΙΚΟΥ [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ΕΙΡΗΝΗ ΠΕΙΤΖΙΚΑ [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα]

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Ιωάννης- Κωνσταντίνος Τσιόπτσιας , γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του Ανθρώπινου Δυναμικού.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο/Η Δηλών
/σα**

**ΤΣΙΟΠΤΣΙΑΣ
ΙΩΑΝΝΗΣ-
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙ
ΝΟΣ**

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Λέξεις - Κλειδιά	3
Keywords.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract	5
Κεφάλαιο 1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	6
1.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal marketing).....	6
1.2 Social Media στην Εσωτερική Επικοινωνία: Εφαρμογές και Οφέλη.....	7
1.3 Επίδραση του Ψηφιακού Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δέσμευση, την Απόδοση και την Ψυχολογική Ευεξία	9
1.4 Χαρτογράφηση των Σχέσεων	11
1.5 Διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων.....	13
<i>Πίνακας 1 Μεταβλητών, Items και Πηγών</i>	16
Επεξήγηση Ερευνητικού Μοντέλου.....	18
<i>Σχήμα 1: Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας</i>	19
Κεφάλαιο 2 : Μεθοδολογία.....	20
2.1 Σκοπός της έρευνας	20
2.2 Πρωτοτυπία του θέματος.....	21
2.3 Προβληματική Θέματος.....	22
2.4 Σχεδιασμός έρευνας.....	23
2.5 Πληθυσμός και Δείγμα	24
2.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων και Ηθικά θέματα.....	25
2.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	26
2.8 Όργανα μέτρησης	26
Κεφάλαιο 3 Ανάλυση αποτελεσμάτων	28
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	28

3.2.1 Φύλο , ηλικία και εκπαίδευση	28
<i>Πίνακας 2 Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο</i>	29
<i>Γράφημα 1 Απεικόνιση δείγματος ανά φύλο</i>	30
<i>Πίνακας 3 Ηλικιακή κατανομή του δείγματος</i>	30
<i>Γράφημα 2 Απεικόνιση ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων</i>	31
<i>Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων</i>	31
<i>Γράφημα 3 Συγκριτική παρουσίαση επιπέδων εκπαίδευσης ερωτηθέντων.....</i>	32
3.2.2 Θέση, εργασιακή εμπειρία και εμπειρία στην τωρινή θέση	33
<i>Πίνακας 5 Κατανομή του δείγματος ανά θέση στον οργανισμό.....</i>	34
<i>Γράφημα 4 Ιεραρχική κατάταξη των συμμετεχόντων στον οργανισμό.....</i>	35
<i>Πίνακας 6 Συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων (έτη προϋπηρεσίας) ..</i>	35
<i>Γράφημα 5 Κατανομή συνολικής εργασιακής εμπειρίας σε έτη</i>	36
<i>Πίνακας 7 Διάρκεια προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση εργασίας</i>	36
<i>Γράφημα 6 Απεικόνιση διάρκειας προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση εργασίας</i>	37
3.3 Ανάλυση μεταβλητών δείγματος και Αξιοπιστία μεταβλητών.....	38
Δείκτης αξιοπιστίας.....	38
<i>Πίνακας 8 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας COMM</i>	39
<i>Πίνακας 9 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας SOCMEDIA</i>	39
<i>Πίνακας 10 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας HRBPACT</i>	39
<i>Πίνακας 11 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας PSYCH_WELLBEING</i>	40
<i>Πίνακας 12 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας ENGAGE</i>	40
3.3.1 Εσωτερική Επικοινωνία (COMM)	40
<i>Πίνακας 13 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία εσωτερικής επικοινωνίας (N=152) ...</i>	41
<i>Γράφημα 7 Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων στις ερωτήσεις της Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM).</i>	42
3.3.2 Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA)	43
<i>Πίνακας 14 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Χρήση Εσωτερικών Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (SOCMEDIA).</i>	44

<i>Γράφημα 8 Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων για τη χρήση των εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....</i>	45
3.3.3 Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT).....	46
<i>Πίνακας 15 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT).....</i>	47
<i>Γράφημα 9: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.</i>	49
3.3.4 Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).....	49
<i>Πίνακας 16 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).....</i>	50
<i>Γράφημα 10: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την ψυχική ευεξία</i>	52
3.3.5 Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE)	52
<i>Πίνακας 17 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE)</i>	53
<i>Γράφημα 11: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την Εργασιακή Δέσμευση Εργαζομένων (ENGAGE).</i>	54
3.4 Ανάλυση υποθέσεων	55
3.4.1 1^η ερευνητική υπόθεση.....	55
<i>Πίνακας 18 Αποτελέσματα Συσχέτισης COMM και ENGAGE.....</i>	56
<i>Πίνακας 19 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE).</i>	57
<i>Γράφημα 12 Διάγραμμα Διασποράς (Scatterplot) της Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE) σε σχέση με την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM).....</i>	58
3.4.2 2^η ερευνητική υπόθεση.....	58
<i>Πίνακας 20 Αποτελέσματα Συσχέτισης SOCMEDIA και PSYCH_WELLBEING</i>	59
<i>Πίνακας 21 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).</i>	59
<i>Γράφημα 13 Διάγραμμα Διασποράς SOCMEDIA WITH PSYCH_WELLBEING.....</i>	60
3.4.3 3^η ερευνητική υπόθεση.....	60
<i>Πίνακας 22 Αποτελέσματα Συσχέτισης HRBPACT και PSYCH_WELLBEING</i>	61

<i>Πίνακας 23 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).</i>	62
Γράφημα 14 Διάγραμμα Διασποράς HRBPACT WITH PSYCH_WELLBEING ..	63
3.4.4 4^η ερευνητική υπόθεση	63
Πίνακας 24 Πίνακας Συσχετίσεων Pearson μεταξύ των μεταβλητών COMM, PSYCH_WELLBEING και ENGAGE.	65
Πίνακας 25 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) και ανεξάρτητη (COMM).	66
Πίνακας 26 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) και ανεξάρτητες την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) και την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM).	67
3.4.5 5^η ερευνητική υπόθεση	68
<i>Σχήμα 2: οπτική απεικόνιση μοντέλου</i>	69
Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα και Προτάσεις	70
4.1 Σύγκριση ευρημάτων με την διεθνή βιβλιογραφία	70
4.2 Πρακτικές προτάσεις για την αγορά εργασίας.	73
4.3 Περιορισμοί της έρευνας.	75
4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	75
Επίλογος	77
Βιβλιογραφικές αναφορές	78
Παράρτημα	84
Ερωτηματολόγιο	84
Έγκριση από επιβλέπων	89
Βεβαίωση έγκρισης από επιτροπή δεοντολογίας - βοηθητικής του πανεπιστήμιου....	89

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους εκείνους που κατέστησαν την εκπόνηση αυτής της εργασίας εφικτή, συμβάλλοντας στο έργο μου. Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Ρηγόπουλο, όπου με εύστοχες παρατηρήσεις, κριτική ματιά, αμείωτο ενδιαφέρον, συνεχή και άμεση επικοινωνία, όχι απλά συνέβαλε στην εκπλήρωση αυτής της εργασίας, αλλά μου μετέδωσε έναν νέο τρόπο σκέψης. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω περισσότερο από κάθε άλλον την οικογένεια μου και τη σύντροφο μου, που με έχουν στηρίξει με περίσσια αγάπη σε κάθε βήμα του ακαδημαϊκού μου ταξιδιού.

Εισαγωγή

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι μια σύγχρονη προσέγγιση διοίκησης και επικοινωνίας που εφαρμόζει τις αρχές του μάρκετινγκ μέσα στην εταιρεία, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες. Στόχος του δεν είναι μόνο η μετάδοση πληροφοριών, αλλά κυρίως η ευθυγράμμιση των προσωπικών αξιών και των προσδοκιών των εργαζομένων με την κουλτούρα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Κεντρικό ρόλο παίζει η εσωτερική επικοινωνία, ιδίως όταν είναι συστηματική, διαφανής και αμφίδρομη, ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και δίνει νόημα στη δουλειά. Ταυτόχρονα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο που οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και συνεργάζονται. Εργαλεία όπως τα εσωτερικά κοινωνικά δίκτυα (π.χ. Microsoft Teams, Workplace by Meta) προσφέρουν νέες δυνατότητες για άμεση αλληλεπίδραση, ανταλλαγή γνώσης και ενίσχυση της ομαδικότητας. Ωστόσο, η θετική τους επίδραση δεν είναι δεδομένη αφού εξαρτάται από το πώς ενσωματώνονται στη στρατηγική επικοινωνίας και από τις πρακτικές διαχείρισης προσωπικού που τα συνοδεύουν.

Οι σύγχρονες πρακτικές HR, βασίζονται στη δικαιοσύνη, την υποστήριξη και την ενδυνάμωση και μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτης για αυξημένη ψυχολογική ευεξία και σταθερή εργασιακή δέσμευση. Παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας, των ψηφιακών εργαλείων και των HR πρακτικών, στην Ελλάδα οι σχετικές έρευνες είναι περιορισμένες. Ιδιαίτερα περιορισμένη είναι η μελέτη του πώς αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν μαζί, σε ένα περιβάλλον με πολιτισμικές και οργανωσιακές ιδιαιτερότητες. Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό, εξετάζοντας πώς η εσωτερική επικοινωνία, η χρήση εσωτερικών social media και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την ψυχική ευεξία των εργαζομένων και τελικά το επίπεδο δέσμευσής τους στην εργασία τους. Η μελέτη διερευνά τόσο τις άμεσες σχέσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων όσο και το πώς η ψυχική ευεξία λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος.

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κύρια κεφάλαια. Στο πρώτο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η χαρτογράφηση των σχέσεων μεταξύ των εννοιών και οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο δεύτερο περιγράφεται η μεθοδολογία, δηλαδή ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, το δείγμα και τα εργαλεία μέτρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας και στο τέταρτο οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τελικός στόχος, είναι από τη μια να εμβαθύνει θεωρητικά στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ και να δώσει πρακτικές και εφαρμόσιμες συμβουλές στις ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να χρησιμοποιούν καλύτερα την εσωτερική επικοινωνία και τα ψηφιακά εργαλεία για να βελτιώσουν το εργασιακό κλίμα, την ψυχική ευεξία και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων τους.

Λέξεις - Κλειδιά

Εσωτερικό Μάρκετινγκ, Εσωτερικά Κοινωνικά Δίκτυα , Εσωτερική Επικοινωνία, Εργασιακή Δέσμευση, Ψυχολογική Ευεξία, Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό .

Keywords

Internal Marketing, Enterprise Social Media, Internal Communication, Work Engagement, Employee Psychological Well-being, Social Exchange Theory, Digital Transformation, Human Resource Management

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της εσωτερικής επικοινωνίας, της χρήσης εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση της ψυχικής ευεξίας και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Αρχικά η παρούσα διπλωματική με αρχή το θεωρητικό πλαίσιο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, διερευνάται πως τα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας και οι σύγχρονες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύουν τη συμμετοχή, την εμπιστοσύνη και την δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική μεθοδολογία, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, σε δείγμα 152 εργαζομένων από διαφορετικούς κλάδους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και η χρήση εσωτερικών social media συνδέονται θετικά με την ψυχική ευεξία, ενώ οι υποστηρικτικές πρακτικές HR ενισχύουν περαιτέρω την ευημερία και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Κεντρικό εύρημα της μελέτης αποτελεί το γεγονός ότι η ψυχική ευεξία λειτουργεί ως ο πλήρως διαμεσολαβητικός παράγοντας στην σχέση μεταξύ των εργαλείων εσωτερικού μάρκετινγκ και της εργασιακής δέσμευσης.

Εν κατακλείδι, τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για στρατηγική αξιοποίηση των εσωτερικών social media και των πρακτικών HR, προκειμένου οι ελληνικές επιχειρήσεις να ενισχύσουν το εργασιακό κλίμα, την απόδοση και την μακροπρόθεσμη οργανωτική σταθερότητα.

Abstract

This thesis examines the role of internal communication, the use of internal social media, and human resource management practices in shaping employees' psychological well-being and work engagement. Based on the theoretical framework of Internal Marketing and Social Exchange Theory, the study investigates how digital communication tools and modern Human Resource practices enhance employees' participation, trust, and commitment within the organization.

The research was conducted using a quantitative methodology, through a structured questionnaire administered to a sample of 152 employees from various sectors. The findings show that effective internal communication and the use of internal social media are positively associated with psychological well-being, while supportive HR practices further strengthen employees' well-being and engagement. A central finding of the study is that psychological well-being functions as a fully mediating factor in the relationship between internal marketing tools and work engagement.

In conclusion, the results highlight the need for the strategic utilization of internal social media and HR practices in order for Greek organizations to improve the work climate, employee performance, and long-term organizational stability.

Κεφάλαιο 1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal marketing)

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ορίζεται ως μια στρατηγική προσέγγιση που αξιοποιεί τις αρχές του μάρκετινγκ στο εσωτερικό του οργανισμού με στόχο την ευθυγράμμιση των αξιών, της κουλτούρας και των στόχων της επιχείρησης με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων. Όπως επισημαίνουν οι Belasen και Belasen, (2019), το εσωτερικό μάρκετινγκ λειτουργεί ως το θεμελιώδες εργαλείο της ολοκληρωμένης εταιρικής επικοινωνίας, η οποία ενισχύει τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη συνοχή ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό. Η εσωτερική επικοινωνία, επομένως, δεν αποτελεί απλή διαδικασία ενημέρωσης, αλλά μια στρατηγική που ενδυναμώνει την εταιρική κουλτούρα, ενισχύει την ψυχολογική δέσμευση και δημιουργεί ένα περιβάλλον συμμετοχής.

Η θέση αυτή ενισχύεται από τη μελέτη των Frandsen και Johansen, (2014), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εταιρική επικοινωνία εξελίχθηκε σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική λειτουργία, που συντονίζει εσωτερικά και εξωτερικά μηνύματα με σκοπό την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και τη διατήρηση ουσιαστικών σχέσεων με τα ενδιαφέροντα μέρη. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με τη φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς στοχεύει όχι μόνο στην ενημέρωση, αλλά στην καλλιέργεια ενός ενεργού, συναισθηματικά δεμένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποτελεσματικότητα αυτής της στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων επικοινωνίας. Οι Belasen και Belasen, (2019) υπογραμμίζουν τη σημασία της δημιουργίας συνεκτικών αφηγήσεων στους ψηφιακούς χώρους, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση σταθερής και αναγνωρίσιμης οργανωτικής κουλτούρας. Παράλληλα οι Frandsen και Johansen, (2014) επισημαίνουν ότι τα νέα μέσα έχουν αυξήσει τον όγκο των μηνυμάτων, δημιουργώντας την ανάγκη για στρατηγικό συντονισμό ώστε να διατηρείται η σαφήνεια και η συνέπεια του περιεχομένου. Σε αυτή την κατεύθυνση κινείται και ο Verheyden, (2017), ο οποίος αναδεικνύει τον ρόλο της αμφίδρομης επικοινωνίας, τονίζοντας ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν περιορίσει τον παραδοσιακό ρόλο του gatekeeping. Ο όρος gatekeeping,

όπως εισήχθη από τον Lewin (1947) και αναλύθηκε εκτενέστερα από τους Shoemaker και Vos (2009) αναφέρεται στον έλεγχο της πληροφορίας, στο ποια μηνύματα περνούν προς τους εργαζόμενους και ποια παραμένουν στη διοίκηση. Η μείωση αυτού του ελέγχου ενισχύει τη συμμετοχή, τη διαφάνεια και την ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Από τη συνολική αποτύπωση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο που ενισχύει τη συνοχή, την οργανωτική ευθυγράμμιση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η επικοινωνία λειτουργεί ως ο βασικός μηχανισμός που συνδέει τα άτομα με τους κοινούς στόχους και συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση του ηθικού και της συνολικής απόδοσης του προσωπικού. Πρόσφατες έρευνες επιβεβαιώνουν τη σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εργασιακή απόδοση. Μελέτες δείχνουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ, μέσω δίκαιων και υποστηρικτικών πρακτικών HR, ενισχύει τις θετικές συμπεριφορές συνεργασίας, την εργασιακή δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων (Allen et al. ,2013; Messersmith & Wales, 2011; Obeng et al., 2021). Παράλληλα, το internal branding δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι κατανοούν, αποδέχονται και ενσωματώνουν τις αξίες του οργανισμού, συνδέεται άμεσα με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (IM) ενισχύοντας τη συνοχή και τη φήμη του (King & Grace, 2009).

Συμπερασματικά, το internal branding και το IM συμβάλλουν σημαντικά στην οργάνωση και στην απόδοση των εργαζομένων. Συνολικά, το IM αναδεικνύεται ως θεμελιώδης πυλώνας ενίσχυσης της ψυχολογίας των εργαζομένων, της καθημερινής τους απόδοσης και της μακροχρόνιας οργανωτικής σταθερότητας.

1.2 Social Media στην Εσωτερική Επικοινωνία:

Εφαρμογές και Οφέλη

Η διαρκής εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάγκη για μετάβαση στην ψηφιακή εποχή έχουν μεταβάλει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, καθιστώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) βασικό μοχλό στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι νέες αυτές τεχνολογίες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το e-HRM (ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού), έχουν δημιουργήσει νέες δυνατότητες στην εσωτερική επικοινωνία, προωθώντας την άμεση αλληλεπίδραση και

ενισχύοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων (Muna et al., 2019). Η υιοθέτηση των ψηφιακών καναλιών δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά έναν σημαντικό μηχανισμό για την εφαρμογή των στρατηγικών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (IM). Πιο συγκεκριμένα, τα Social Media (SM) παρέχουν τις απαραίτητες λειτουργικές δυνατότητες (affordances) για την επίτευξη της αμφίδρομης συμμετρικής επικοινωνίας και τον περιορισμό του gatekeeping (φίλτραρίσματος πληροφοριών), όπως υπογραμμίζει ο Verheyden, (2017).

Οι οργανισμοί αξιοποιούν πολλές εφαρμογές Social Media για να ενισχύσουν την εσωτερική τους επικοινωνία. Οι βασικές εφαρμογές περιλαμβάνουν τα εσωτερικά δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης, τα εργαλεία άμεσων μηνυμάτων (Microsoft Teams), καθώς και τις πλατφόρμες διαχείρισης γνώσης. Η χρήση αυτών των εργαλείων επιτρέπει στους εργαζόμενους να μοιράζονται πληροφορίες, να συνεργάζονται σε έργα και να συμμετέχουν σε συζητήσεις σε πραγματικό χρόνο, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των ομάδων και την καινοτομία της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση των Social Media στην εσωτερική επικοινωνία προσφέρει πολλαπλά και ουσιαστικά οφέλη. Πρώτα από όλα, η άμεση επικοινωνία επιτρέπει την ταχεία επίλυση προβλημάτων και την έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων για σημαντικά ζητήματα, ενώ παράλληλα διασφαλίζει τον στρατηγικό συντονισμό των μηνυμάτων, αντιμετωπίζοντας την πληθώρα μηνυμάτων (Frandsen & Johansen, 2014). Δεύτερον, η συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύεται μέσω της δυνατότητας να εκφράζουν απόψεις και να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, γεγονός που αυξάνει την αίσθηση ψυχολογικής ενδυνάμωσης και δέσμευσης στον οργανισμό. Επιπλέον, η συνεργασία ενισχύεται μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και της δυνατότητας αλληλεπίδρασης σε πραγματικό χρόνο, ενώ η διαφάνεια ενισχύεται μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας και της κοινής χρήσης πληροφοριών, προάγοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Stone et al., 2015).

Η σχέση των Social Media με το e-HRM είναι καθοριστική για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει διότι το e-HRM χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξει βασικές λειτουργίες HR, όπως η πρόσληψη και η ενσωμάτωση νέων εργαζομένων (Recruitment and Onboarding), η παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Management), η διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ανάπτυξης δεξιοτήτων (Training and Development), η αυτόματη διαχείριση μισθοδοσίας και επιδομάτων (Payroll and Benefits), η πρόσβαση

των εργαζομένων σε προσωπικά δεδομένα και αιτήματα μέσω ψηφιακής πλατφόρμας (Employee Self-Service) και η ανάλυση δεδομένων για στρατηγικές αποφάσεις (Analytics and Reporting). Η χρήση των Social Media λειτουργεί βοηθητικά σε αυτές τις διαδικασίες, επιτρέποντας την άμεση επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσεων και την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων, ενδυναμώνοντας παράλληλα την κουλτούρα της οργάνωσης και την εργασιακή δέσμευση (Muna et al., 2019 ; Baviera & Marín-Pérez, 2024). Η χρήση των SM στο πλαίσιο του e-HRM ενισχύει όχι μόνο την επικοινωνία αλλά και βασικές λειτουργίες HR όπως πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση, μισθοδοσία, πρόσβαση προσωπικών δεδομένων και στρατηγικά analytics, αυξάνοντας την δέσμευση και την συμμετοχή των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, η ενσωμάτωση των Social Media στην εσωτερική επικοινωνία, σε συνδυασμό με τις λειτουργίες του e-HRM, προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όπως η ενίσχυση της άμεσης επικοινωνίας, της συμμετοχής, της συνεργασίας και της διαφάνειας. Όταν αυτά εφαρμόζονται στο πλαίσιο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ (IM), δημιουργείται ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο που ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνει την απόδοση και ενδυναμώνει τη συνοχή της οργανωτικής κουλτούρας. (Muna et al.,2019; Baviera & Marín-Pérez, 2024).

1.3 Επίδραση του Ψηφιακού Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δέσμευση, την Απόδοση και την Ψυχολογική Ευεξία

Τα social media και τα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης προσωπικού, γνωστά ως e-HRM, αποτελούν βασικά εργαλεία του εσωτερικού μάρκετινγκ. Μέσα από αυτά, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που βοηθά τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο δεμένοι με την εταιρεία, να αποδίδουν καλύτερα και να διατηρούν την ψυχολογική τους ισορροπία. Όταν μια εταιρεία φροντίζει την εσωτερική της εικόνα και δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά μέσω των social media, εκείνοι νιώθουν ότι είναι σημαντικοί στον οργανισμό και δείχνουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση στις καθημερινές λειτουργίες. (Men, 2015; Verheyden, 2017).

Το ηθικό των εργαζομένων παίζει καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο της δέσμευσής τους. Έρευνες δείχνουν ότι ακόμη και σε δύσκολες περιόδους, όπως σε περιπτώσεις μείωσης προσωπικού, οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρούν υψηλό ηθικό και θετική εικόνα για την απόδοσή τους (Mekgoe, 2008). Παράλληλα, έχει φανεί ότι το ηθικό επηρεάζει σημαντικά το πόσο δεσμευμένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (Uma Devi et al., 2019). Επιπλέον, η δέσμευση συνδέεται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι για την εσωτερική εικόνα και τις αξίες της εταιρείας τους, δηλαδή για το brand name του οργανισμού (King & Grace, 2009). Τέλος, η καλή σχέση συνεργασίας και ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού θεωρείται βασική προϋπόθεση για υψηλή απόδοση (Allen et al., 2013).

Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) εξηγεί με απλό και κατανοητό τρόπο τη σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εταιρεία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η σχέση βασίζεται στην αμοιβαιότητα. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν χρόνο, προσπάθεια, ιδέες και δέσμευση και η εταιρεία ανταποδίδει με υποστήριξη, αναγνώριση και ευκαιρίες εξέλιξης, συχνά μέσα από πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και μέσω εσωτερικών social media (Blau, 1964; Cropanzano και Mitchell, 2005). Οι εργαζόμενοι παραμένουν δεσμευμένοι όταν αισθάνονται ότι αυτό που λαμβάνουν είναι δίκαιο σε σχέση με αυτά που προσφέρουν, όπως ξεκάθαρη επικοινωνία, δυνατότητες εκπαίδευσης μέσω e-HRM και αίσθηση συμμετοχής μέσα από ψηφιακά εργαλεία. Για παράδειγμα, η χρήση εφαρμογών όπως το Microsoft Teams για ανταλλαγή ιδεών και άμεση ανατροφοδότηση βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται, κάτι που ενισχύει το ηθικό τους και την ψυχολογική τους ευεξία (Karanges et al., 2014). Όταν αυτή η ισορροπία χαθεί, λόγω έλλειψης διαφάνειας ή κακής επικοινωνίας των αξιών, μειώνεται η δέσμευση και η απόδοση, ενώ αυξάνεται η πιθανότητα αποχώρησης (Cook et al., 2013). Όταν το εσωτερικό μάρκετινγκ βασίζεται στη διαφάνεια, στη συμμετοχή και στη συχνή ανατροφοδότηση μέσω social media, δημιουργείται μια υγιής σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Αυτή η σχέση οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση και καλύτερη ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Η δέσμευση επηρεάζει άμεσα τόσο την απόδοση όσο και τη διάθεση των εργαζομένων να προσφέρουν περισσότερα πράγματα στον οργανισμό. Πρακτικές που ενισχύουν την απόδοση, μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης κυρίως επειδή βελτιώνουν το ηθικό (Obeng et al., 2021). Παράλληλα, η σωστή διαχείριση και ροή της εσωτερικής

πληροφορίας βοηθά στη διατήρηση θετικών στάσεων και υψηλής εργασιακής δέσμευσης (Shoemaker & Vos, 2009). Τα σύγχρονα εργαλεία HRM που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και το feedback κάνουν πιο ξεκάθαρες τις αξίες και τις προσδοκίες της εταιρείας, μειώνοντας τις αποκλίσεις ανάμεσα στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και στους στόχους του οργανισμού (Muna et al., 2019; Stone et al., 2015).

Τέλος, η ψυχολογική ευεξία συνδέεται άμεσα με το ηθικό, τη δέσμευση και την απόδοση. Οι εργαζόμενοι με υψηλό ηθικό και θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους έχουν μεγαλύτερη διάθεση να παραμείνουν στον οργανισμό και παρουσιάζουν καλύτερη ψυχική υγεία (Mekgoe, 2008; Uma Devi et al., 2019). Η ισορροπία ανάμεσα στις προσωπικές ανάγκες και στις απαιτήσεις της εργασίας, αποτελεί βασικό παράγοντα ψυχολογικής ευεξίας. Όταν αυτή η ισορροπία διαταράσσεται, μειώνεται η δέσμευση και η απόδοση, ενώ αυξάνεται η πιθανότητα αποχώρησης. Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ξεκάθαρα ότι πρακτικές που βασίζονται στη διαφάνεια, στη συμμετοχή, στην αναγνώριση και στις κοινές αξίες συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση του ηθικού, της δέσμευσης και της ψυχολογικής ευεξίας των εργαζομένων.

1.4 Χαρτογράφηση των Σχέσεων

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει ότι το IM, τα Social Media και τα συστήματα e-HRM συνιστούν ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο που επηρεάζει την εμπειρία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Το IM δεν περιορίζεται πλέον στην μετάδοση πληροφοριών, αλλά λειτουργεί ως ο μηχανισμός που βοηθά τον οργανισμό να φέρει πιο κοντά τις δικές του αξίες με τις ανάγκες των εργαζομένων. Η σωστή εσωτερική επικοινωνία χρειάζεται συνέπεια, διαφάνεια και συνεχή ενημέρωση, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν εμπιστοσύνη και να αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στον οργανισμό, όπως επισημαίνουν οι Belasen και Belasen (2019) και οι Frandsen και Johansen (2014).

Η αξιοποίηση των Social Media στο εσωτερικό του οργανισμού ενισχύει αυτή τη διαδικασία, καθώς επιτρέπει άμεση και συνεχή επικοινωνία και μειώνει τον έλεγχο της πληροφορίας από λίγα άτομα, δηλαδή το φαινόμενο του gatekeeping (Shoemaker & Vos, 2009 ; Verheyden, 2017). Μέσω αυτών των ψηφιακών εργαλείων, οι εργαζόμενοι δεν είναι απλοί δέκτες οδηγιών, αλλά συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό βοηθά στη βελτίωση του ηθικού τους και ενισχύει την

εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, κάτι που οδηγεί σε καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία (Men, 2015 ; Stone et al., 2015).

Σε αυτό το πλαίσιο, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ λειτουργεί ως ο βασικός συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους εργαζομένους και τον οργανισμό, σύμφωνα με τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής. Η θεωρία αυτή εξηγεί ότι η σχέση εργαζομένου και οργανισμού βασίζεται στην αμοιβαιότητα. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν προσπάθεια, χρόνο και δέσμευση και ο οργανισμός ανταποδίδει με αναγνώριση, στήριξη, δίκαιες πρακτικές και ευκαιρίες εξέλιξης (Blau, 1964 ;Cropanzano & Mitchell, 2005). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους φέρεται δίκαια και αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους, τότε αναπτύσσουν μεγαλύτερη δέσμευση και νιώθουν καλύτερα ψυχολογικά. Αντίθετα, όταν η διοίκηση δεν επικοινωνεί ξεκάθαρα ή δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων, δημιουργείται αίσθημα αδικίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δίνουν περισσότερα από όσα λαμβάνουν, γεγονός που μειώνει τη δέσμευση, την απόδοση και την ψυχολογική τους ευεξία. Οι Obeng et al. (2021) τονίζουν ότι η αναγνώριση και οι πρακτικές που στηρίζουν την απόδοση μπορούν να περιορίσουν αυτά τα αρνητικά φαινόμενα, ενώ οι Uma Devi et al. (2019) δείχνουν ότι το ηθικό των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση παραμονής στον οργανισμό.

Παράλληλα, η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται στενά με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις αξίες και τις πρακτικές του οργανισμού. Όταν θεωρούν ότι ο οργανισμός λειτουργεί με συνέπεια και δικαιοσύνη και ότι οι αξίες του ταιριάζουν με τις δικές τους, τότε αυξάνεται η δέσμευση τους και βελτιώνεται η απόδοσή τους (King & Grace, 2009; Allen et al., 2013). Επιπλέον, η καλή ψυχολογική κατάσταση και η συναισθηματική σταθερότητα βοηθούν τους εργαζομένους να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος της εργασίας και να διατηρούν θετική στάση, κάτι που ενισχύει τη δέσμευση και τη συνολική τους απόδοση (Mekgoe, 2008 ; Uma Devi et al., 2019).

Συμπερασματικά, γίνεται σαφές ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας που συνδέει την εσωτερική επικοινωνία, τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Τα Social Media ενισχύουν τη συμμετοχή και την ανταλλαγή απόψεων, τα συστήματα e-HRM αυξάνουν τη διαφάνεια και τη σωστή παρακολούθηση της απόδοσης και το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ενώνει αυτά τα στοιχεία σε μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα. Η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη, καθώς

η δέσμευση βελτιώνει την απόδοση και η ψυχολογική ευεξία ενισχύει τη συνοχή και την εργασιακή δέσμευση. Κατά συνέπεια, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία ενός οργανισμού που είναι παραγωγικός, σταθερός και ψυχολογικά υγιής.

1.5 Διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη χαρτογράφηση των σχέσεων που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες, διαμορφώνονται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις. Πώς η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) επηρεάζει την Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων (ENGAGE); Πώς η Χρήση των Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA) επηρεάζει την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING); Πώς οι Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HRBPACT) επηρεάζουν την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING); Διαμεσολαβεί η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) στη σχέση Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) – Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE);

Η ανάλυση δείχνει ότι η εσωτερική επικοινωνία, η χρήση των Social Media και οι πρακτικές HR μέσω του IM δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που ενισχύει τη δέσμευση, την απόδοση και την ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων. Κάθε ομάδα υποθέσεων αντιστοιχεί σε διαφορετική θεματική διάσταση της έρευνας:

- Εσωτερική επικοινωνία και Εργασιακή Δέσμευση
- Εργασιακή Δέσμευση και Απόδοση
- Ψυχική Ευεξία και Morale

Οι υποθέσεις βασίζονται σε θεωρητικά και εμπειρικά ευρήματα από διεθνείς μελέτες, όπως των Baviera, & Marín-Pérez, (2024), Belasen & Belasen, (2019), Frandsen & Johansen, (2014), Men, (2015), Verheyden, (2017), Muna et al., (2019), Obeng et al., (2021), Uma Devi et al.,(2019), Santos et al., (2023), Pekkala & van Zoonen, (2022), Sun et al., (2007) and Schaufeli et al., (2006).

Η εσωτερική επικοινωνία μέσω Social Media και e-HRM αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση της Εργασιακής δέσμευσης (ENGAGE), ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη συμμετοχική κουλτούρα και τη συνοχή των αξιών του οργανισμού με τις

προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, καθώς επιτρέπει την διαφάνεια, την συνεχή πληροφόρηση και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης (Men, 2015; Frandsen & Johansen , 2014). Οι Belasen. & Belasen (2019) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, όταν συνδυάζεται με αξίες όπως η συμμετοχή και η αναγνώριση, οδηγεί σε ψυχολογική ενδυνάμωση και αυξημένη δέσμευση. Παράλληλα, η θεωρία της επιλογής πληροφοριών (Shoemaker & Vos, 2009) δείχνει ότι η σωστή διαχείριση της ροής πληροφοριών, μειώνει τα εμπόδια στην επικοινωνία και ενισχύει την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους King & Grace (2009) και Allen et al., (2013), η Εργασιακή δέσμευση (ENGAGE) λειτουργεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός που συνδέει την εσωτερική επικοινωνία και τη χρήση Social Media με την απόδοση, ενσωματώνοντας τις αξίες του IM και την ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε περιβάλλον με δικαιοσύνη, αναγνώριση και υποστήριξη, αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση και την διάθεση να υπερβαίνουν τις τυπικές υποχρεώσεις τους και προσπαθούν να βοηθήσουν τον οργανισμό με το 100% των δυνατοτήτων τους. Αντίστοιχα, οι Obeng et al. (2021) και Uma Devi et al. (2019) δείχνουν ότι το υψηλό ηθικό και η θετική ψυχολογική κατάσταση ενισχύουν τη δέσμευση και μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης.

Η ψυχολογική ευεξία (PSYCH_WELLBEING), αποτελεί παράγοντα κλειδί για την διατήρηση υψηλής απόδοσης και δέσμευσης ενώ IM λειτουργεί ως μηχανισμός που ευθυγραμμίζει τις οργανωσιακές αξίες με τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, προάγοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχική ισορροπία. Όταν ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες αυτονομίας, ασφάλειας και αναγνώρισης, οι εργαζόμενοι βιώνουν ψυχική ισορροπία και εργασιακή ικανοποίηση (Mekgoe, 2008 ; Muna et al., 2019). Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (IM) λειτουργεί ως μηχανισμός που ευθυγραμμίζει τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων με τις οργανωσιακές αξίες, διαμορφώνοντας συνθήκες ευεξίας και υψηλής απόδοσης (Belasen & Belasen, 2019 ; Frandsen & Johansen, 2014).

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θεωρητικά ευρήματα και τις προτεινόμενες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, η παρούσα έρευνα διαμορφώνει ένα ενοποιημένο εννοιολογικό πλαίσιο που συνδέει την εσωτερική επικοινωνία, τη χρήση εσωτερικών Social Media, τις πρακτικές HR, την ψυχική ευεξία

και την εργασιακή δέσμευση. Στόχος είναι να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων και πώς η ψυχολογική ευεξία λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση αυτή. Με άλλα λόγια, η ψυχολογική ευεξία (PSYCH_WELLBEING) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που συνδέει τη χρήση των Social Media και τις πρακτικές HR με την αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τον ρόλο του IM ως στρατηγικό μηχανισμό σύνθεσης των σχέσεων αυτών.

Ερευνητικά Ερωτήματα (Research Questions - RQs)

RQ1: Πώς η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) επηρεάζει την Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων (ENGAGE);

RQ2: Πώς η Χρήση των Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA) επηρεάζει την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING);

RQ3: Πώς οι Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HRBPACT) επηρεάζουν την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING);

RQ4: Διαμεσολαβεί η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) στη σχέση Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) - Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE);

Υποθέσεις (Hypotheses - H)

H1: Η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων (ENGAGE).

H2: Η Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA) έχει θετική επίδραση στην Ψυχική Ευεξία των εργαζομένων (PSYCH_WELLBEING).

H3: Οι Αποτελεσματικές Πρακτικές HR (HRBPACT) έχουν θετική επίδραση στην Ψυχική Ευεξία των εργαζομένων (PSYCH_WELLBEING).

H4 (Διαμεσολάβηση-Mediation): Η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) διαμεσολαβεί θετικά στη σχέση Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM) → Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE).

H5: Η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE).

Πίνακας 1 Μεταβλητών, Items και Πηγών

Μεταβλητή	Κωδικός	Είδος	Items Ερωτηματολογίου (Κλίμακα Likert 1-5)	Θεωρητική Πηγή (APA 7)
Εσωτερική Επικοινωνία	COMM	Ανεξάρτητη (H1,H4)	1. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης είναι αμφίδρομη. 2. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης είναι σαφής. 3. Ο εργοδότης ακούει τις ανάγκες των εργαζομένων. 4. Ο εργοδότης υποστηρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων. 5. Επιλέγονται τα κατάλληλα μέσα για την εσωτερική επικοινωνία. 6. Κοινοποιούνται πληροφορίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.	Santos et al., (2023).
Χρήση Εσωτερικών Social Media	SOCMED IA	Ανεξάρτητη H2	1. Υπάρχουν σαφείς προγραμματισμένοι στόχοι και σκοποί σχετικά με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης 2. Ο οργανισμός / η εταιρία που εργάζομαι υποστηρίζει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. 3. Έχω συμμετάσχει σε σεμινάριο εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	Pekkala & van Zoonen, (2022).

			4. Ο εργοδότης μου οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. 5. Είμαι σε θέση να βελτιώσω τις σχέσεις μου με σημαντικά ενδιαφέροντα μέλη μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. 6. Συμμετέχω σε συζητήσεις που σχετίζονται με την εργασία μου εντός της εταιρικής πλατφόρμας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.	
Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR	HRBPAC T	Ανεξάρτητη (H3)	1. Παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης για να διδάξουν στους νέους εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη δουλειά τους. 2. Προσφέρονται επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η δυνατότητα προαγωγής τους στην εταιρεία. 3. Οι αξιολογήσεις απόδοσης βασίζονται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα. 4. Οι αξιολογήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους. 5. Οι αποδοχές συνδέονται στενά με την ατομική ή ομαδική απόδοση. 6. Οι προαγωγές στην εταιρεία βασίζονται στην αρχαιότητα.	Sun et al., (2007).

Ψυχολογική Ευεξία	PSYCH_ WELLBE ING	Διαμεσολαβητική(H4), Εξαρτημένη (H2,H3), Ανεξάρτητη (H5)	1. Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος/η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. 2. Στην εταιρεία αυτή είναι εύκολο να εκφράσω αυτό που έχω στο μυαλό μου. 3. Νιώθω κίνητρο να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου. 4. Νιώθω εσωτερική ορμή να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου. 5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι σωστή. 6. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι δίκαιη.	Baviera & Marín-Pérez (2024).
Εργασιακή Δέσμευση	ENGAGE	Εξαρτημένη (H1,H4,H5)	1. Έχω ενέργεια στην δουλειά μου. 2. Η δουλειά μου με εμπνέει. 3. Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και γεμάτος/η ζωντάνια. 4. Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω όρεξη να πάω στη δουλειά. 5. Νιώθω περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω. 6. Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	Schaufeli et al., (2006).

Επεξήγηση Ερευνητικού Μοντέλου

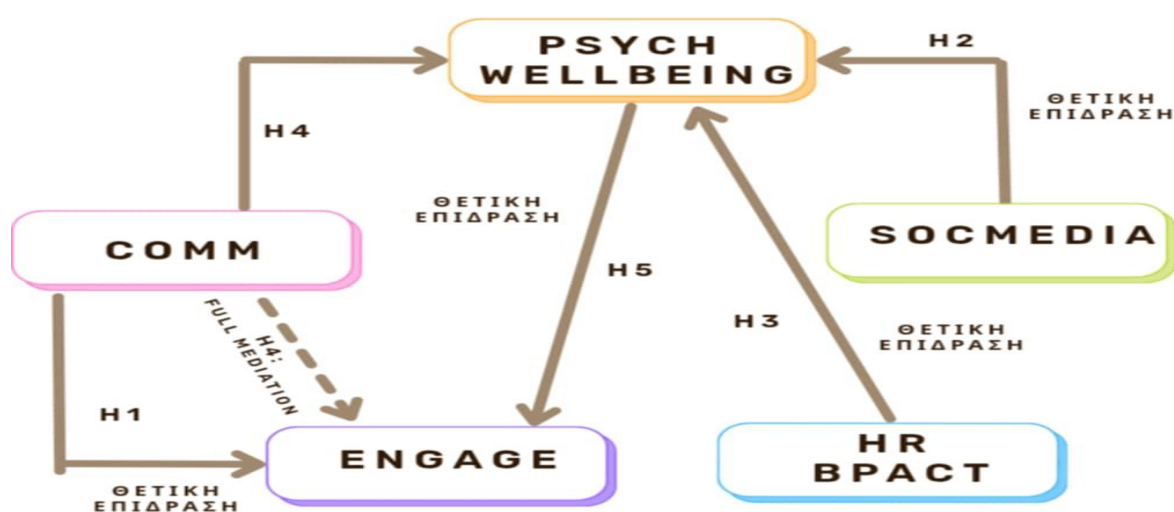
Στο Σχήμα 1 απεικονίζεται το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας, το οποίο βασίζεται σε μια δομή μεσολάβησης. Οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές (Εσωτερική Επικοινωνία (COMM), Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA), Πρακτικές HR Υψηλής Απόδοσης (HRBPACT)) επηρεάζουν την Ψυχολογική Ευεξία

(PSYCH_WELLBEING), η οποία με τη σειρά της λειτουργεί ως διαμεσολαβητής προς την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE).

Πιο αναλυτικά η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) αναμένεται να επηρεάζει άμεσα την Εργασιακή Δέσμευση (H1). Η Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA) και οι Πρακτικές HR (HRBPACT) προβλέπεται να ενισχύουν την Ψυχολογική Ευεξία (H2 και H3 αντίστοιχα). Η Ψυχολογική Ευεξία αναμένεται να επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Δέσμευση (H5). Τέλος, η Ψυχολογική Ευεξία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ COMM και Εργασιακής Δέσμευσης (H4).

Με απλά λόγια, το μοντέλο αυτό βασίζεται στην αρχή ότι όταν μια εταιρεία φέρεται καλά στους υπαλλήλους της, εκείνοι νιώθουν την ανάγκη να ανταποδώσουν. Έτσι, βελτιώνεται η ψυχολογία τους και αφοσιώνονται περισσότερο στην εργασία τους.

Σχήμα 1: Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας



Κεφάλαιο 2 : Μεθοδολογία

2.1 Σκοπός της έρευνας

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική πρόοδος μεταβάλλουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στρατηγικό παράγοντα επιτυχίας. Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να εξετάσει πώς οι κρίσιμες εταιρικές διαδικασίες δηλαδή η εσωτερική επικοινωνία, η χρήση των εσωτερικών Social Media και οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Practices) επηρεάζουν την ψυχική ευεξία και πιο συγκεκριμένα την δέσμευση των εργαζομένων. Η μελέτη στηρίχθηκε σε εμπειρικές έρευνες που ανέδειξαν τη σημασία των παραπάνω παραγόντων. Πιο αναλυτικά, οι Belasen & Belasen (2019) τονίζουν στην έρευνα τους ότι η ολοκληρωμένη εσωτερική επικοινωνία, η οποία ενσωματώνει στρατηγικά τη συμμετοχή των εργαζομένων, ενισχύει την επικοινωνία, την οργάνωση και τη συναισθηματική δέσμευση. Ο Men, (2015) διαπίστωσε ότι η σαφής και η συμμετοχική επικοινωνία συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.

Παράλληλα, οι Verheyden, (2017) και Baviera & Marin-Perez, (2024) απέδειξαν ότι η χρήση των εσωτερικών Social Media ενισχύει την συνεργασία, μειώνει το αίσθημα απομόνωσης και αυξάνει την ψυχική ευεξία των εργαζομένων. Όσο αφορά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι Allen et al., (2013) έδειξαν ότι οι δίκαιες και διαφανείς πολιτικές HR αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνουν το στρες. Επιπλέον, οι Obeng et al., (2021) τόνισαν ότι η ψυχολογική ευεξία λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός που συνδέει τα ψηφιακά εργαλεία με την εργασιακή δέσμευση. Συνολικά, η έρευνα επιδίωξε να καλύψει ένα κενό της διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς περιορισμένες εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει τη χρήση των Social Media ως εργαλείο εσωτερικού μάρκετινγκ και τη σχέση τους με την ψυχολογική ευεξία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

2.2 Πρωτοτυπία του θέματος

Η συγκεκριμένη μελέτη επιχείρησε να καλύψει ένα ουσιαστικό ερευνητικό κενό στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, εστιάζοντας στη συνδυαστική διερεύνηση του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της χρήσης των Social Media ως εργαλείου ενδυνάμωσης της ψυχολογίας των εργαζομένων και βελτίωσης της εταιρικής απόδοσης. Παρόλο που η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ για την ενεργοποίηση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Belasen & Belasen, 2019 ; Frandsen & Johansen, 2014), ελάχιστες μελέτες έχουν εξετάσει τη διασύνδεση αυτής της στρατηγικής με τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας.

Η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στην επιστημονική σύνθεση εννοιών που προέρχονται από την συμπεριφορά καταναλωτή, την διοίκηση επιχειρήσεων, την οργανωσιακή ψυχολογία και την ψηφιακή επικοινωνία. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε η διεύρυνση του παραδοσιακού μοντέλου του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, ενσωματώνοντας τα Social Media και τα e-HRM συστήματα ως δίαυλους συμμετοχικής επικοινωνίας και ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Μέσα από αυτή την θεωρία, το Εσωτερικό Μάρκετινγκ δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως εργαλείο επικοινωνίας, αλλά ως μηχανισμός διαμόρφωσης θετικού κλίματος, ενίσχυσης του ηθικού (morale) και ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η συμβολή των Prodanova & Van Looy, (2019), οι οποίοι, εξετάζοντας τη συμβολή των Social Media στο Business process Management (BPM) επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες και όχι στους ανθρώπους που τις υλοποιούν. Η παρούσα διπλωματική εργασία κάλυψε αυτό το κενό, μεταφέροντας το ενδιαφέρον από τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών στη βελτίωση της ψυχολογίας, της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων, μέσα από τη στρατηγική αξιοποίηση των Social Media στο πλαίσιο του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Επιπροσθέτως, η εργασία διαφοροποιήθηκε από τις υπάρχουσες μελέτες για τους ακόλουθους λόγους πρώτα από όλα εξετάσε συνδυαστικά τρεις κρίσιμες παραμέτρους το εσωτερικό Μάρκετινγκ, τα Social Media και την ψυχολογική ευεξία που ως τώρα καμία έρευνα δεν είχε ενσωματώσει αυτές τις έννοιες στο ίδιο θεωρητικό πλαίσιο. Στην συνέχεια σύνδεσε την επικοινωνιακή στρατηγική με την θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής προτείνοντας ένα νέο θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της σχέσης εργαζομένων και οργανισμού. Τέλος εστίασε στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα όπου η

αξιοποίηση των Social Media για εσωτερική επικοινωνία παραμένει περιορισμένη, προσφέροντας έτσι πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα σε ένα ανεξερεύνητο περιβάλλον.

Τέλος σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη προτείνει ένα νέο εννοιολογικό μοντέλο που συνδέει το Internal Marketing με την ψυχολογική ευεξία. Σε πρακτικό επίπεδο, προσφέρει στις επιχειρήσεις σαφείς κατευθύνσεις για το πώς μπορούν να αξιοποιούν τα Social Media και τα e-HRM εργαλεία ως στρατηγικά μέσα ενδυνάμωσης της δέσμευσης και αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων τους. Συμπερασματικά η παρούσα διπλωματική δεν περιορίζεται στην απλή παρουσίαση υπάρχουσών θεωριών, αλλά εισάγει μια καινοτόμα, ανθρωποκεντρική προσέγγιση που συνδέει την τεχνολογία την επικοινωνία και την ψυχολογία σε ένα ενιαίο πλαίσιο εσωτερικής εταιρικής στρατηγικής.

2.3 Προβληματική Θέματος

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η έντονη τεχνολογική πρόοδος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αύξηση του ανταγωνισμού δημιουργούν προκλήσεις για τις επιχειρήσεις όσον αφορά τη διατήρηση της δέσμευσης, της ικανοποίησης και της ψυχολογικής ευεξίας των εργαζομένων. Όπως επισημαίνουν οι Belasen & Belasen, (2019), η ολοκληρωμένη εταιρική επικοινωνία ενισχύει την εμπιστοσύνη, καλλιεργεί τη διαφάνεια και υποστηρίζει την εταιρική φήμη, ενώ η έλλειψη της μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Ο Men (2015) υπογραμμίζει ότι η συμμετοχική και διαφανής επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ενδυνάμωση της ψυχολογίας των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων προσφέρει νέες δυνατότητες επικοινωνίας, όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και εντός των οργανισμών. Οι Prodanova & Van Looy (2019) σημειώνουν ότι τα Social Media χρησιμοποιούνται κυρίως για τη βελτίωση των διαδικασιών, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τον ανθρώπινο παράγοντα. Ωστόσο, η αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων ως εργαλείο ενδοεταιρικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχύσει την αμφίδρομη πληροφόρηση, την αναγνώριση, την αίσθηση συμμετοχής και το ομαδικό πνεύμα, επηρεάζοντας θετικά την ψυχολογία και την απόδοση των εργαζομένων. Όπως επισημαίνουν οι Frandsen.& Johansen (2014), η εταιρική επικοινωνία δεν περιορίζεται πλέον σε απλές ενημερωτικές πρακτικές αλλά αποτελεί

ολοκληρωμένη στρατηγική που συνδέει τα εσωτερικά και εξωτερικά μηνύματα με σκοπό την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και τη διατήρηση ουσιαστικών σχέσεων με τους εμπλεκόμενους. Παρά την αναγνώριση της σημασίας του Εσωτερικού Μάρκετινγκ και της ψηφιακής επικοινωνίας, εντοπίστηκε σημαντικό ερευνητικό κενό όσο αφορά τη συνδυαστική τους χρήση ως στρατηγικό εργαλείο ενδυνάμωσης της ψυχολογίας των εργαζομένων. Οι Baviera & Marin- Perez (2024) τονίζουν ότι η συστηματική αξιοποίηση των εσωτερικών κοινωνικών δικτύων μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή και την δέσμευση, αλλά ελάχιστες μελέτες διερευνούν το πώς η χρήση τους επηρεάζει την ψυχολογική ευεξία σε πρακτικό επίπεδο, ιδιαίτερα στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Επιπλέον, οι Obeng et al. (2021) επισημαίνουν ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες HR μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα, αλλά η σύνδεση τους με το Internal Marketing και τη συνολική ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζομένων παραμένει ανεξερεύνητη.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ερευνητική προβληματική εντοπίζεται στην επιτακτική ανάγκη για μια ολιστική και ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία θα διασυνδέει το Εσωτερικό Μάρκετινγκ και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης με την ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να γεφυρώσει το υφιστάμενο βιβλιογραφικό κενό, αναδεικνύοντας πώς η στρατηγική χρήση ψηφιακών εργαλείων δύναται να μεγιστοποιήσει τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας ταυτόχρονα εφαρμόσιμες κατευθυντήριες γραμμές για την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

2.4 Σχεδιασμός έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση, με στόχο τη συλλογή και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου επέτρεψε την αντικειμενική διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της χρήσης των κοινωνικών δικτύων για σκοπούς εσωτερικού μάρκετινγκ και της επίδρασης τους στην ψυχολογική κατάσταση και την απόδοση των εργαζομένων. Η ποσοτική προσέγγιση επέτρεψε τη μέτρηση και την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών με στόχο την επαλήθευση θεωρητικών υποθέσεων (Creswell and Creswell , 2018).

Το κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν το δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός αυτός επιλέχθηκε καθώς επέτρεπε την αντικειμενική μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων σχετικά με την χρήση των Social Media στην εσωτερική επικοινωνία και την επίδραση τους στην ψυχολογική ευεξία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο, ηλικία μορφωτικό επίπεδο, θέση στην επιχείρηση, χρόνια προϋπηρεσίας, κλάδος δραστηριότητας). Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων, βασισμένες στις μεταβλητές και τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 (Εσωτερική Επικοινωνία, Χρήση Εσωτερικών Social Media, Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR, Ψυχολογική Ευεξία, Εργασιακή Δέσμευση).

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως μέθοδος συλλογής δεδομένων κρίθηκε κατάλληλη, καθώς πρόσφερε δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλου όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, με υψηλή αξιοπιστία και δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας.

2.5 Πληθυσμός και Δείγμα

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας, μεγέθους οργανισμού ή ιεραρχικής θέσης. Η εστίαση στον ελληνικό πληθυσμό κρίθηκε σκόπιμη, καθώς η μελέτη εξετάζει οργανωσιακές πρακτικές και αντιλήψεις που επηρεάζονται άμεσα από το εγχώριο εργασιακό και κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε διαδικτυακά μέσω κοινωνικών δικτύων (Facebook, Messenger και Viber) καθώς και μέσω προσωπικών και επαγγελματικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων (email). Η αρχική διάδοση έγινε με την αποστολή του ερωτηματολογίου σε γνωστούς και συναδέλφους, οι οποίοι στη συνέχεια προώθησαν τον σύνδεσμο σε ευρύτερους επαγγελματικούς και κοινωνικούς κύκλους. Με τον τρόπο αυτό επιτεύχθηκε η συγκέντρωση απαντήσεων από εργαζομένους διαφορετικών οργανισμών.

Η εν λόγω διαδικασία βασίστηκε σε μη πιθανοτικές τεχνικές δειγματοληψίας και θεωρήθηκε ευρέως αποδεκτή σε κοινωνικές και οργανωσιακές έρευνες, ειδικά όταν υπάρχουν χρονικοί και οικονομικοί περιορισμοί (Etikan et al.; Taherdoost, 2016). Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή δεν επέτρεπε την πλήρη στατιστική γενίκευση των αποτελεσμάτων στον συνολικό πληθυσμό και υπάρχει κίνδυνος μεροληψίας (selection bias), κρίθηκε κατάλληλη για τη διερεύνηση συσχετίσεων και τάσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών (Black, 2010).

Συνολικά συλλέχθηκαν 152 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Το μέγεθος του δείγματος αυτό κρίθηκε επαρκές για την εφαρμογή των προβλεπόμενων στατιστικών αναλύσεων (περιγραφική στατιστική, ανάλυση συσχετίσεων και ιεραρχική παλινδρομική ανάλυση), λαμβάνοντας υπόψη το ερευνητικό μοντέλο και τους περιορισμούς της μη πιθανοτικής δειγματοληψίας.

2.6 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων και Ηθικά Θέματα

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω online ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Η ηλεκτρονική διανομή έγινε μέσω εταιρικών email, επαγγελματικών δικτύων (LinkedIn) και κοινωνικών δικτύων (Facebook, Instagram, Messenger, Viber). Η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική και οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης, καθώς και για την ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των απαντήσεων τους.

Επιπρόσθετα η έρευνα συμμορφώθηκε με τις αρχές δεοντολογίας των κοινωνικών επιστημών. Πριν από τη συμμετοχή, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν μέσω δήλωση συναίνεσης (informed consent) για τον σκοπό και τη φύση της έρευνας, τη δυνατότητα αποχώρησης οποιαδήποτε στιγμή χωρίς συνέπειες και τη διασφάλιση ανωνυμίας, εμπιστευτικότητας και μη χρήσης των δεδομένων για εμπορικούς σκοπούς. Τέλος αξίζει να τονισθεί ότι τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν με ασφάλεια και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκή ανάλυση.

2.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η στατιστική επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του λογισμικού PSPP, ακολουθώντας μια δομημένη προσέγγιση για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Αρχικά, για τη διεύρυνση των άμεσων επιδράσεων που διατυπώθηκαν στις υποθέσεις H1, H2, H3 και H5, εφαρμόστηκαν συνδυαστικά ή ανάλυση συσχέτισης και η απλή γραμμική παλινδρόμηση. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson r για την μέτρηση της έντασης και της κατεύθυνσης της γραμμικής συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών (Cohen et al., 2003), ενώ η απλή γραμμική παλινδρόμηση επέστρεψε τον προσορισμό του ποσοστού διακύμανσης (R^2) και της στατιστικής σημαντικότητας (p) των προβλέψεων (Tabachnick & Fidell, 2019).

Για τον έλεγχο της υπόθεσης H4, η οποία αφορά τον διαμεσολαβητικό ρόλο της Ψυχικής Ευεξίας (PSYCH_WELLBEING) στην σχέση Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM) και Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE), χρησιμοποιήθηκε η κλασική μεθοδολογία των Baron & Kenny (1986). Η διαδικασία αυτή περιλάμβανε τρία διαδοχικά βήματα παλινδρόμησης, την εξέταση της επίδρασης της επικοινωνίας στην εργασιακή δέσμευση, την επίδρασή της στον διαμεσολαβητή και τέλος την ταυτόχρονη εισαγωγή και των δύο μεταβλητών στο μοντέλο για τον προσδιορισμό της πλήρους ή μερικής διαμεσολάβησης (Hayes, 2017). Πριν την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων, διενεργήθηκαν έλεγχοι για την αξιοπιστία του μοντέλου, με έμφαση στην απουσία πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity), διασφαλίζοντας ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν υπερβαίνουν το κρίσιμο όριο του 0,80 (Hair et al., 2018). Τέλος, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων έγινε με γνώμονα τον περιορισμό του συστηματικού σφάλματος μεθόδου (common method bias), σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές των Podsakoff et al. (2012) για τις έρευνες που βασίζονται σε αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια.

2.8 Όργανα μέτρησης

Στην παρούσα έρευνα όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν με την κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα). Η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) αξιολογήθηκε με έξι ερωτήσεις που αντλήθηκαν από τις συστάσεις της συστηματικής ανασκόπησης των Santos et al. (2023) και προσαρμόστηκαν από την κλίμακα της Men

(2015), ώστε να αποτυπώνουν με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν, κατανοούν και αξιολογούν την εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό. Η Χρήση Εσωτερικών Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (SOCMEDIA) μετρήθηκε με έξι στοιχεία προσαρμοσμένα από τα έργα των Pekkala και van Zoonen (2022) το οποίο εστιάζει στη συχνότητα, τον σκοπό χρήσης και τον βαθμό αλληλεπίδρασης των εργαζομένων στις ψηφιακές εσωτερικές πλατφόρμες.

Οι Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRBPACT) αξιολογήθηκαν με έξι ερωτήσεις που προέρχονται απευθείας από την καθιερωμένη κλίμακα των Sun et al., (2007), η οποία θεωρείται μία από τις πιο ολοκληρωμένες μετρήσεις πρακτικών HR υψηλής απόδοσης. Η Ψυχική Ευεξία των Εργαζομένων (PSYCH_WELLBEING) αποτυπώθηκε μέσω έξι στοιχείων βασισμένων στη μελέτη των Baviera και Marín-Pérez (2024), οι οποίοι εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η χρήση εσωτερικών social media μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ευημερία, τη θετική στάση και τα συναισθηματικά βιώματα των εργαζομένων. Τέλος, η Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) μετρήθηκε με τη σύντομη έκδοση UWES-9 των Schaufeli et al., (2006), ένα από τα πιο αξιόπιστα και διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης, καλύπτοντας τις διαστάσεις της ζωτικότητας, της δέσμευσης και της απορρόφησης. Όλες οι κλίμακες μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στα Ελληνικά με τη μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης από δύο πτυχιούχους αγγλικής φιλολογίας, με στόχο τη διασφάλιση πλήρους εννοιολογικής και γλωσσικής ισοδυναμίας με τα πρωτότυπα εργαλεία.

Κεφάλαιο 3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που προέκυψαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Βασικός σκοπός είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η εσωτερική επικοινωνία και οι πρακτικές διοίκησης της εταιρείας επιδρούν στην ψυχική ευεξία και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Αρχικά, εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, δηλαδή το προφίλ των ανθρώπων που απάντησαν (όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση τους στην εταιρεία, η συνολική εργασιακή εμπειρία και η εργασιακή εμπειρία στην τωρινή θέση). Με τη βοήθεια πινάκων και γραφημάτων, περιγράφεται η σύνθεση της ομάδας που μελετήθηκε, ώστε να έχουμε μια καθαρή εικόνα για το ποιοι συμμετείχαν στην έρευνα.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής για τις κύριες μεταβλητές της έρευνας, όπως η επικοινωνία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Σε αυτό το στάδιο, εξετάζεται η στατιστική συνάφεια μεταξύ των παραγόντων αυτών, προκειμένου να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι αρχικές υποθέσεις της μελέτης.

3.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας, το οποίο αποτελείται από εργαζόμενους διάφορων κλάδων. Η ανάλυση περιλαμβάνει τόσο δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση) όσο και επαγγελματικά δεδομένα (θέση, προϋπηρεσία).

3.2.1 Φύλο , ηλικία και εκπαίδευση

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζεται η δημογραφική κατανομή του δείγματος της έρευνας ($N = 152$ συμμετέχοντες). Τα στοιχεία αναλύονται ως προς τη

συχνότητα εμφάνισης, το ποσοστό (%) και το συσσωρευτικό ποσοστό. Το ποσοστό των ελλειπουσών τιμών (missing values) είναι εξαιρετικά χαμηλό (0,7%), γεγονός που διασφαλίζει τη στατιστική ισχύ της ανάλυσης.

Αρχικά όσον αφορά το φύλο, όπως φαίνεται στον πίνακα 2 και στο γράφημα 1 η κατανομή είναι πρακτικά ισορροπημένη, με τους άνδρες να αποτελούν το 50,7% και τις γυναίκες το 48,7% του δείγματος (ελάχιστοι συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση άλλο). Η σχεδόν τέλεια ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, εξαλείφει την πιθανότητα μεροληψίας (bias) και επιτρέπει αξιόπιστες συγκρίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών στις μεταβλητές της μελέτης

Πίνακας 2 Κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο

ΦΥΛΟ				
	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά
Έγκυρες	0	74	48,4%	48,7%
	1	77	50,3%	99,3%
	2	1	0,7%	100%
Ελλείπουσες	1	0,7%		
Σύνολο	153	100%		

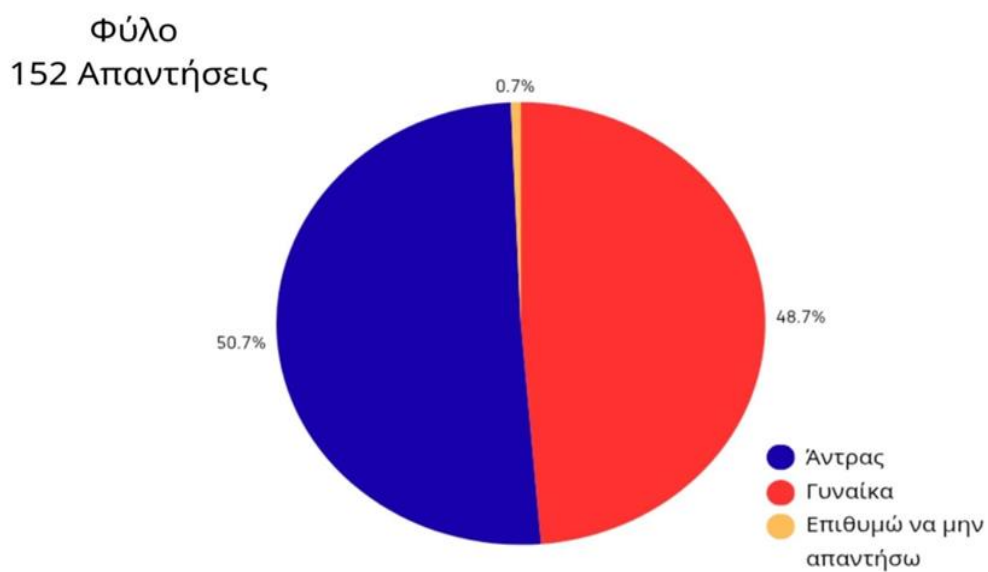
0: Γυναίκα

1: Άνδρας

2: Επιθυμώ να μη απαντήσω

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 1 Απεικόνιση δείγματος ανά φύλο

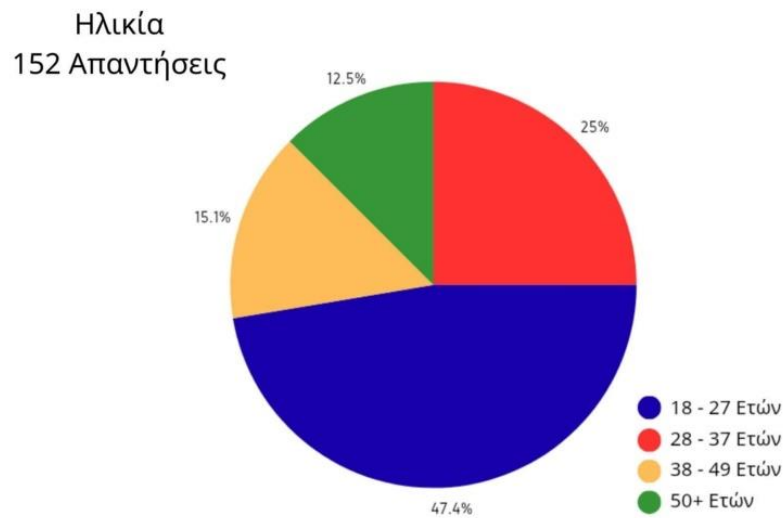


Πίνακας 3 Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

ΗΛΙΚΙΑ					
	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά	
Έγκυρες	1	72	47,1%	47,4%	1:18-27
	2	38	24,8%	25%	2:28-37
	3	23	15,0%	15,1%	3:38-49
	4	19	12,4%	12,5%	4: 50+
Ελλείπουσες	1	0,7%			
Σύνολο	153	100%			

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 2 Απεικόνιση ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων



Στην συνέχεια όσον αφορά την ηλικία όπως βλέπουμε παραπάνω στον πίνακα 3 και στο γράφημα 2 το δείγμα χαρακτηρίζεται από νεανική σύνθεση. Η μεγαλύτερη ομάδα είναι αυτή των 18–27 ετών (47,4%), ακολουθούμενη από την ομάδα 28–37 ετών (25%). Συνολικά, το 72,4 % των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία έως 37 ετών, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες (38-49 και 50+) αντιπροσωπεύουν το υπόλοιπο 27,4% περίπου. Η κατανομή αυτή αντανακλά το προφίλ των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών με έντονη παρουσία νέων επαγγελματιών, οι οποίοι είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση των Social Media στην εσωτερική επικοινωνία.

Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά

Έγκυρες	1	33	21,6%	21,7%	21,7%
	2	87	56,9%	57,2%	78,9%
	3	10	6,5%	6,6%	85,5%
	4	16	10,5%	10,5%	96,1%
	5	6	3,9%	3,9%	100%
Ελλείπουσες		1	0,7%		
Σύνολο		153	100%		

1: Προπτυχιακό
2: Μεταπτυχιακό
3: Διδακτορικό
4: Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
5: Άλλο

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 3 Συγκριτική παρουσίαση επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων

Εκπαίδευση
152 Απαντήσεις



Τέλος όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, όπως παρατηρούμε στον πίνακα 4 και στο γράφημα 3, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα υψηλό. Η πλειοψηφία (57,2%) κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 21,7% διαθέτει προπτυχιακό πτυχίο. Συνολικά, πάνω από το 78,9% του δείγματος διαθέτει ανώτατη μόρφωση, γεγονός που διασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες έχουν την κριτική ικανότητα να αξιολογήσουν πώς τα Social Media επηρεάζουν την ψυχολογία τους και κατ' επέκταση τη συμβολή τους στην εταιρική απόδοση.

Συνολικά, το δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως νεανικό, υψηλής μόρφωσης και ισορροπημένο ως προς το φύλο. Η σύνθεσή του κρίνεται ιδανική για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς αντανάκλα τις αντιλήψεις ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού που δραστηριοποιείται σε σύγχρονες επιχειρήσεις.

3.2.2 Θέση, εργασιακή εμπειρία και εμπειρία στην τωρινή

θέση

Σε αυτή την υποενότητα εξετάζονται τα στοιχεία που συνθέτουν την επαγγελματική ταυτότητα των ερωτηθέντων. Η ανάλυση της θέσης εργασίας και της προϋπηρεσίας είναι απαραίτητη, καθώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις στρατηγικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ του οργανισμού τους. Παράλληλα, η εργασιακή εμπειρία διαμορφώνει το βαθμό στον οποίο τα Social Media επηρεάζουν την ψυχολογία και την καθημερινή απόδοση του προσωπικού.

Αρχικά όπως παρατηρούμε στον πίνακα 5 και στο γράφημα 4 όσον αφορά την θέση των ερωτώμενων στον οργανισμό, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από Ειδικευμένο Προσωπικό (Κατηγορία 1), το οποίο συγκεντρώνει το 43,4% (66 άτομα). Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη μελέτη, καθώς το ειδικευμένο προσωπικό αποτελεί τον κύριο μοχλό της παραγωγικής διαδικασίας και η απόδοσή του συνδέεται άμεσα με την επιτυχία του οργανισμού. Παράλληλα, το δείγμα περιλαμβάνει ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών σε θέσεις ευθύνης, με τους Προϊσταμένους (Κατηγορία 3) να αποτελούν το 19,1% και τα Ανώτερα Στελέχη/Ιδιοκτήτες (Κατηγορία 5) το 13,8%. Η συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών προσφέρει μια σφαιρική εικόνα της έρευνας, καθώς οι συγκεκριμένες ομάδες έχουν τον ρόλο του πομπού στις στρατηγικές Εσωτερικού Μάρκετινγκ, επηρεάζοντας την ψυχολογία και την κουλτούρα των υφισταμένων τους μέσω των Social Media και άλλων καναλιών επικοινωνίας.

Τέλος, μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στις κατηγορίες των Ανώτερων Στελεχών (Κατηγορία 4) και του Ανειδίκευτου Προσωπικού (Κατηγορία 2), ενώ η κατηγορία Άλλο περιορίζεται στο 4,6%. Η αντιπροσώπευση όλων των βαθμίδων της

ιεραρχίας διασφαλίζει ότι η έρευνα αποτυπώνει πώς η ψηφιακή επικοινωνία διαπερνά οριζόντια και κάθετα τον οργανισμό, επηρεάζοντας τη συνολική εταιρική απόδοση.

Πίνακας 5 Κατανομή του δείγματος ανά θέση στον οργανισμό

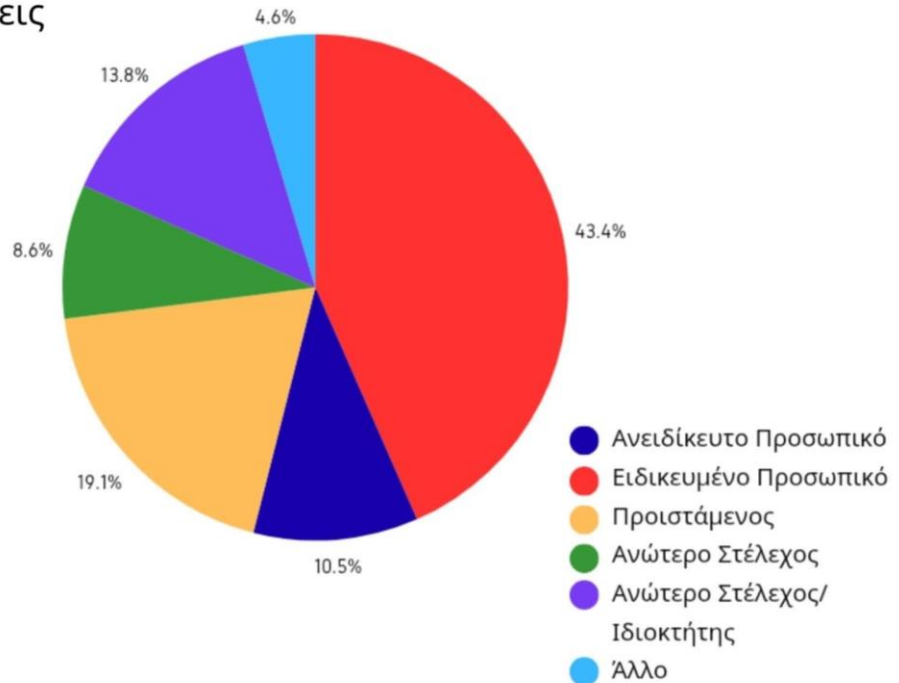
ΘΕΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά
Έγκυρες	1	66	43,1%	43,4%
	2	16	10,5%	53,9%
	3	29	19%	73%
	4	13	8,5%	81,1%
	5	21	13,7%	95,4%
	6	7	4,6%	100%
Ελλείπουσες	1	0,7%		
Σύνολο	153	100%		

- 1: Ειδικευμένο προσωπικό
- 2: Ανειδίκευτο προσωπικό
- 3: Προϊστάμενος
- 4: Ανώτερο Στέλεχος
- 5: Ανώτερο Στέλεχος / Ιδιοκτήτης
- 6: Άλλο

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 4 Ιεραρχική κατάταξη των συμμετεχόντων στον οργανισμό

Θέση στην Εταιρεία
152 Απαντήσεις



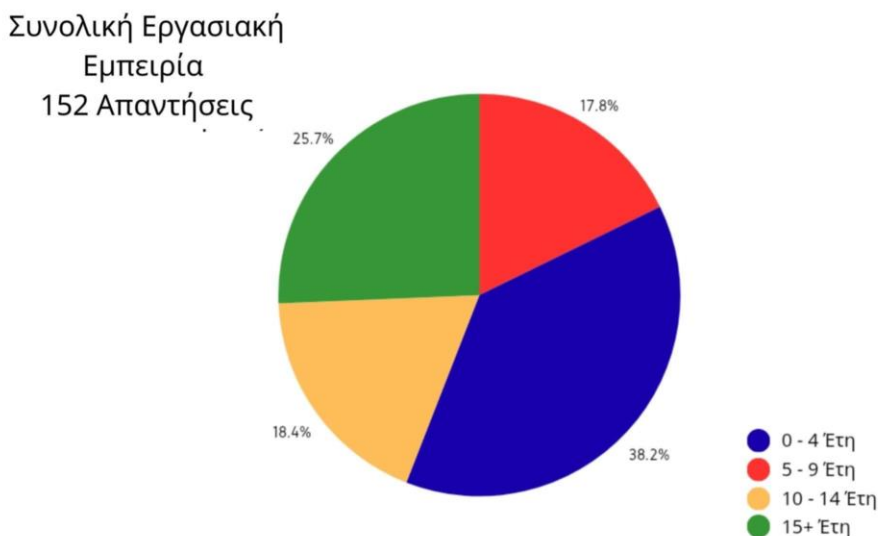
Πίνακας 6 Συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων (έτη προϋπηρεσίας)

ΕΜΠΕΙΡΙΑ					
		Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά
Έγκυρες	1	58	37,9%	38,2%	38,2%
	2	27	17,6%	17,8%	55,9%
	3	28	18,3%	18,4%	74,3%
	4	39	25,5%	25,7%	100%
Ελλείπουσες		1	0,7%		
Σύνολο		153	100%		

1: 0-4 έτη
2: 5-9 έτη
3: 10-14 έτη
4: 15 + έτη

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 5 Κατανομή συνολικής εργασιακής εμπειρίας σε έτη



Στην συνέχεια όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία η ανάλυση της συνολικής προϋπηρεσίας αναδεικνύει μια ισορροπημένη κατανομή μεταξύ νέων και έμπειρων στελεχών. Πιο αναλυτικά όπως φαίνεται από την πίνακα 6 και το γράφημα 5 η μεγαλύτερη ομάδα συμμετεχόντων (38,2%) διαθέτει 0-4 έτη συνολικής εμπειρίας, γεγονός που συνδέεται με τη νεανική σύνθεση του δείγματος όπως είδαμε στην παραπάνω υποενότητα. Παράλληλα, το 25,7% των ερωτηθέντων διαθέτει μακρά προϋπηρεσία άνω των 15 ετών, ενώ οι ενδιάμεσες κατηγορίες των 5-9 ετών (17,8%) και 10-14 ετών (18,4%) συμπληρώνουν το προφίλ. Η ανάλυση αυτή είναι κρίσιμη για τη μελέτη, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση του πώς το Εσωτερικό Μάρκετινγκ επιδρά στην ψυχολογία εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της καριέρας τους.

Πίνακας 7 Διάρκεια προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση εργασίας

ΕΜΠΕΙΡΙΑ				
	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα ποσοστά	Συσσωρευτικά ποσοστά
Έγκυρες	1	91	59,5%	59,9%
	2	28	18,3%	78,3%
	3	16	10,5%	88,8%
	4	17	11,1%	100%
Ελλείπουσες	1	0,7%		

1: 0-4 έτη

2: 5-9 έτη

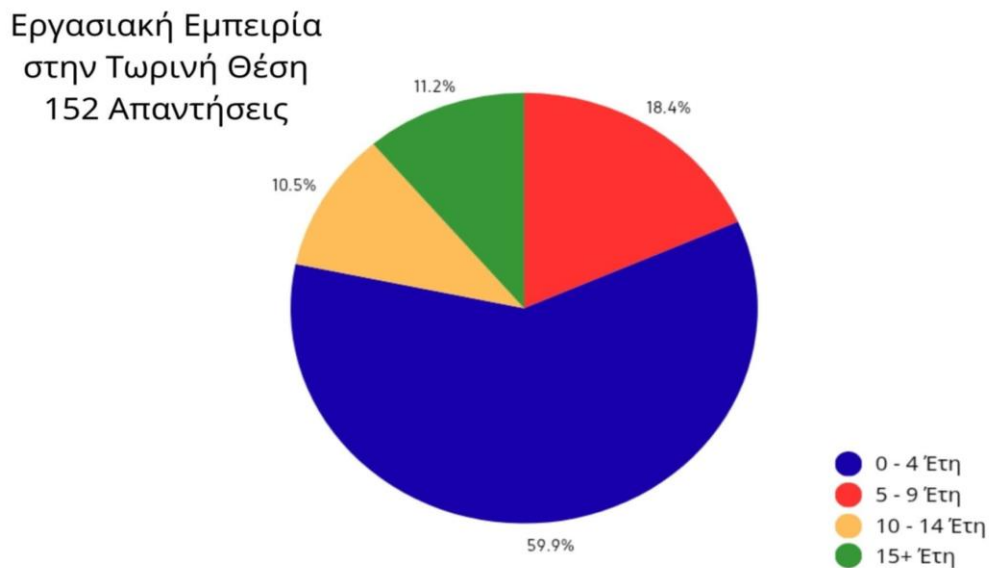
3: 10-14 έτη

4: 15 + έτη

Σύνολο	153	100%		
--------	-----	------	--	--

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 6 Απεικόνιση διάρκειας προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση εργασίας



Τέλος ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 7 και στο γράφημα 6 για τη διάρκεια παραμονής στην τρέχουσα θέση εργασίας. Η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (59,9%) βρίσκεται στη σημερινή του θέση για 0-4 έτη. Τα ποσοστά μειώνονται δραστικά στις κατηγορίες των 5-9 ετών (18,4%), 10-14 ετών (10,5%) και άνω των 15 ετών (11,2%). Το γεγονός ότι 6 στους 10 εργαζόμενους διανύουν τα πρώτα έτη στη θέση τους, καθιστά τα Social Media ως εργαλεία εσωτερικού μάρκετινγκ εξαιρετικά κρίσιμα, καθώς βοηθούν στην ταχύτερη ψυχολογική ταύτιση με τον οργανισμό και στη βελτίωση της αρχικής τους απόδοσης.

Συμπερασματικά, το δείγμα αποτελείται από ένα δυναμικό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο στην πλειονότητά του βρίσκεται σε στάδιο επαγγελματικής προσαρμογής ή εδραίωσης στην τρέχουσα θέση του. Η σύνθεση αυτή κρίνεται ιδανική για τη διερεύνηση του θέματος, καθώς οι εργαζόμενοι με λιγότερα έτη τρέχουσας

εμπειρίας (59,9%) είναι εκείνοι που επηρεάζονται περισσότερο από τις σύγχρονες πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση της εργασιακής τους ψυχολογίας και της τελικής τους απόδοσης.

3.3 Ανάλυση μεταβλητών δείγματος και Αξιοπιστία μεταβλητών

Μετά την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στην υποενότητα 3.2, η παρούσα ενότητα εστιάζει στην περιγραφική ανάλυση των κύριων μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου. Στόχος είναι να αποτυπωθούν οι τάσεις, οι αντιλήψεις και οι στάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις παραμέτρους της εσωτερικής επικοινωνίας, τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον οργανισμό, καθώς και το επίπεδο της ψυχολογικής τους ευεξίας και δέσμευσης.

Δείκτης αξιοπιστίας

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των μετέπειτα αναλύσεων, πραγματοποιείται έλεγχος εσωτερικής συνοχής για τις πέντε υπό εξέταση μεταβλητές, την Εσωτερική Επικοινωνία, τα Εσωτερικά Social Media, την Αποτελεσματικότητα των Πρακτικών HR, την Ψυχική Ευεξία και την Εργασιακή Δέσμευση των Εργαζομένων. Η ανάλυση βασίζεται στις ομαδοποιημένες τιμές που προέκυψαν από τις επιμέρους ερωτήσεις των κλιμάκων Likert. Για τη διερεύνηση της εσωτερικής συνοχής των πέντε ομαδοποιημένων μεταβλητών, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Σύμφωνα με τον Field (2013), τιμές του δείκτη που υπερβαίνουν το 0,7 θεωρούνται επαρκείς και υποδηλώνουν ότι οι ερωτήσεις κάθε κλίμακας μετρούν με συνέπεια την ίδια έννοια.

Αναλυτικότερα έχουμε:

- Για την μεταβλητή «Εσωτερική Επικοινωνία (COMM)» υπολογίζεται ο εξής συντελεστής (α) Cronbach's:

Πίνακας 8 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας COMM

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's	N Προτάσεων
0,91	6

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

- Για την μεταβλητή «Χρήση Εσωτερικών Social Media» υπολογίζεται ο εξής συντελεστής (α) Cronbach's

Πίνακας 9 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας SOCMEDIA

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's	N Προτάσεων
0,86	6

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

- Για την μεταβλητή «Αποτελεσματικότητα πρακτικών HR» υπολογίζεται ο εξής συντελεστής (α) Cronbach's

Πίνακας 10 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας HRBPACT

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's	N Προτάσεων
0,90	6

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

- Για την μεταβλητή «Ψυχική Ευεξία» υπολογίζεται ο εξής συντελεστής (α) Cronbach's

Πίνακας 11 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας PSYCH_WELLBEING

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's	N Προτάσεων
0,92	6

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

- Για την Διάσταση «Εργασιακή Δέσμευση» υπολογίζεται ο εξής συντελεστής (α) Cronbach's

Πίνακας 12 Αποτέλεσμα ανάλυση αξιοπιστίας ENGAGE

Στατιστικά Αξιοπιστίας	
Cronbach's	N Προτάσεων
0,94	6

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Παρατηρούμε ότι για το σύνολο των ομαδοποιημένων μεταβλητών της έρευνας, ικανοποιείται η συνθήκη αξιοπιστίας ($\alpha > 0,7$), όποτε τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν αρκετά υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας.

3.3.1 Εσωτερική Επικοινωνία (COMM)

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί ένα κύριο μοχλό για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε σύγχρονου οργανισμού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να ενημερώνει το προσωπικό για τις εξελίξεις, αλλά και να ακούει τους προβληματισμούς των εργαζομένων, ενσωματώνοντας τις απόψεις τους στις αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης. Δεν πρόκειται για μια απλή μονόδρομη αποστολή μηνυμάτων ή τυπικών ενημερώσεων, αλλά για έναν δρόμο δύο κατευθύνσεων που βοηθά ουσιαστικά στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

Όπως επισημαίνεται και στην διεθνή βιβλιογραφία (Men,2015), όταν η εσωτερική επικοινωνία υλοποιείται με ορθό τρόπο, οι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται πιο ενεργοί και δεμένοι με την εταιρεία τους. Η αμφίδρομη αυτή σχέση ενισχύει την δέσμευση

τους στη δουλειά και δημιουργεί ένα κλίμα όπου όλοι οι συμμετέχοντες κατανοούν και μοιράζονται το ίδιο όραμα και τους ίδιους στρατηγικούς στόχους

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η μεταβλητή της εσωτερικής επικοινωνίας εξετάστηκε μέσα από έξι συγκεκριμένες ερωτήσεις (items). Οι ερωτήσεις αυτές επικεντρώθηκαν στην αξιολόγηση της αμφίδρομης φύσης και της σαφήνειας της επικοινωνίας, στον βαθμό που ο εργοδότης ακούει και υποστηρίζει τις ανάγκες του προσωπικού, καθώς και στην καταλληλότητα των μέσων που χρησιμοποιούνται. Επιπλέον, εξετάστηκε η συνέπεια στην κοινοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται άμεσα με τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ Απόλυτα έως 5: Συμφωνώ Απόλυτα).

Πίνακας 13 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία εσωτερικής επικοινωνίας (N=152)

DESCRIPTIVES /VARIABLES= ΕΒΔΟΜΗ ΟΓΔΟΗ ΕΝΑΤΗ ΔΕΚΑΤΗ ΕΝΔΕΚΑΤΗ
ΔΩΔΕΚΑ.

ΕΒΔΟΜΗ: Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης είναι αμφίδρομη.

ΟΓΔΟΗ: Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης είναι σαφής.

ΕΝΑΤΗ: Ο εργοδότης ακούει τις ανάγκες των εργαζομένων.

ΔΕΚΑΤΗ: Ο εργοδότης υποστηρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων.

ΕΝΤΕΚΑΤΗ: Επιλέγονται τα κατάλληλα μέσα για την εσωτερική επικοινωνία.

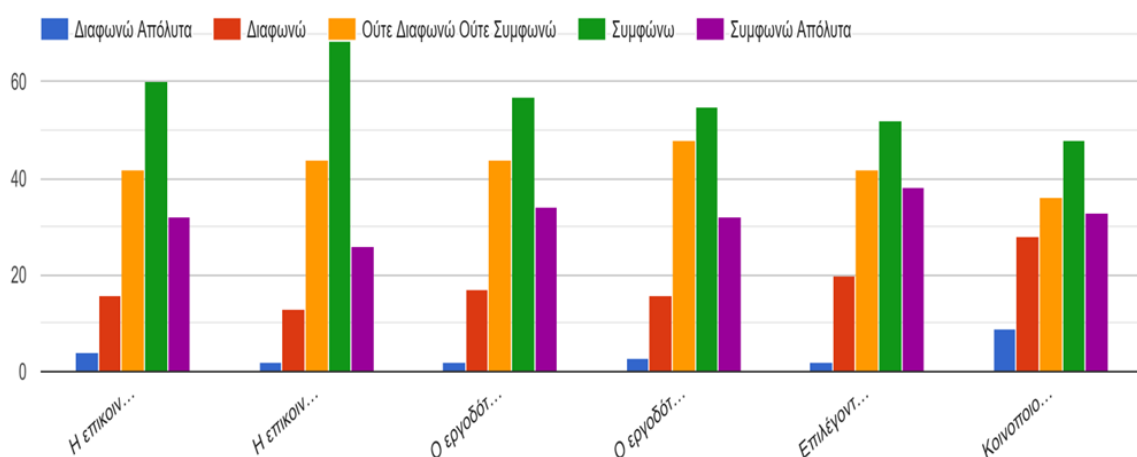
ΔΩΔΕΚΑΤΗ: Κοινοποιούνται πληροφορίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση (TA)	Ελάχιστο	Μέγιστο
ΕΒΔΟΜΗ	152	3,66	1,00	1	5
ΟΓΔΟΗ	152	3,68	0,89	1	5
ΕΝΑΤΗ	152	3,68	0,98	1	5
ΔΕΚΑΤΗ	152	3,64	0,99	1	5
ΕΝΔΕΚΑΤΗ	152	3,68	1,03	1	5
ΔΩΔΕΚΑ	152	3,45	1,18	1	5
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	153				
Ελλείπουσες N (ανά υπόθεση)	1				

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 7 Κατανομή συχνοτήτων των απαντήσεων στις ερωτήσεις της Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM).

Εσωτερική Επικοινωνία (COMM)



Βάσει του Πίνακα 13 και του αντίστοιχου γραφήματος κατανομής συχνοτήτων (Γράφημα 7), η εσωτερική επικοινωνία στους οργανισμούς του δείγματος παρουσιάζει μια σταθερά θετική εικόνα. Ενώ ο πίνακας μάς δίνει τη γενική τάση μέσω των μέσων όρων ($M = 3,45$ έως $3,68$), το γράφημα αποκαλύπτει την πραγματική δυναμική των απαντήσεων. Συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις 8, 9 και 11, οι οποίες συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία ($M = 3,68$), παρατηρούμε στο γράφημα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων έχει απαντήσει «Συμφωνώ» ή «Συμφωνώ Απόλυτα».

Αυτό επιβεβαιώνει ότι η σαφήνεια της επικοινωνίας και η ικανότητα του εργοδότη να ακούει τις ανάγκες του προσωπικού αποτελούν τα ισχυρά σημεία του οργανισμού. Αντίθετα, η ερώτηση 12 (Κοινοποιούνται πληροφορίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους) παρουσιάζει την πιο ενδιαφέρουσα εικόνα στο γράφημα. Παρόλο που ο μέσος όρος είναι 3,45, παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων (Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα) σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Αυτό το εύρημα, σε συνδυασμό με την υψηλή τυπική απόκλιση ($TA = 1,18$), μαρτυρά ότι υπάρχει μια σημαντική μερίδα εργαζομένων που αισθάνεται αποκλεισμένη από την πληροφόρηση που τους αφορά άμεσα.

Συνολικά, το γράφημα επιβεβαιώνει ότι η επικοινωνία λειτουργεί αμφίδρομα (Ερώτηση 7), καθώς οι θετικές απαντήσεις υπερτερούν ξεκάθαρα των αρνητικών. Η διοίκηση φαίνεται να έχει χτίσει ένα κανάλι επικοινωνίας που το προσωπικό εμπιστεύεται, αν και απαιτείται περαιτέρω προσπάθεια στη διάχυση εξατομικευμένης πληροφορίας προς τα μέλη του οργανισμού.

3.3.2 Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA)

Η ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εσωτερική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών αποτελεί μια πρακτική που στοχεύει στην ενίσχυση της διάδρασης και της συνεργασία μεταξύ των μελών τους. Τα εργαλεία αυτά δεν λειτουργούν απλώς ως εναλλακτικά κανάλια πληροφόρησης, αλλά ως πλατφόρμες που διευκολύνουν την άμεση ανταλλαγή γνώσεων, την ενδυνάμωση των επαγγελματικών σχέσεων και την καλλιέργεια μιας κοινής εταιρικής κουλτούρας. Η αποτελεσματικότητά τους, ωστόσο, συναρτάται άμεσα με τη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης και, κυρίως, με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στο προσωπικό.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η μεταβλητή αυτή εξετάστηκε μέσω έξι ερωτημάτων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ Απόλυτα έως 5: Συμφωνώ Απόλυτα), καλύπτοντας τους άξονες της στρατηγικής υποστήριξης, της εκπαίδευσης και της ενεργού συμμετοχής. Τα αποτελέσματα των 152 απαντήσεων, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 8, φανερώνουν πως η ψηφιακή επικοινωνία βρίσκεται ακόμη σε μεταβατικό στάδιο, καταγράφοντας αισθητά χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με τη γενική εσωτερική επικοινωνία (υποενότητα 3.3.1).

Πίνακας 14 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Χρήση Εσωτερικών Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (SOCMEDIA).

ΔΕΚΑΤΡΙΑ: Υπάρχουν σαφείς προγραμματισμένοι στόχοι και σκοποί σχετικά με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ: Ο οργανισμός / η εταιρία που εργάζομαι υποστηρίζει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ: Έχω συμμετάσχει σε σεμινάριο εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
ΔΕΚΑΕΞΙ: Ο εργοδότης μου οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
ΔΕΚΑΕΠΤΑ: Είμαι σε θέση να βελτιώσω τις σχέσεις μου με σημαντικά ενδιαφέροντα μέλη μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
ΔΕΚΑΟΧΤΩ: Συμμετέχω σε συζητήσεις που σχετίζονται με την εργασία μου εντός της εταιρικής πλατφόρμας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

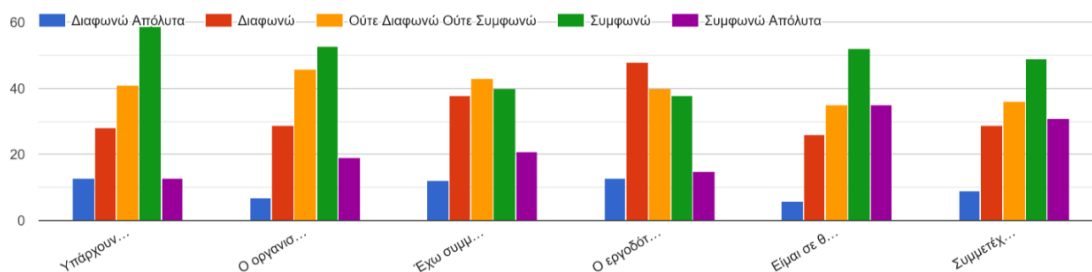
DESCRIPTIVES /VARIABLES= ΔΕΚΑΤΡΙΑ ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ ΔΕΚΑΕΞΙ
ΔΕΚΑΕΠΤΑ ΔΕΚΑΟΧΤΩ.

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση (TA)	Ελάχιστο	Μέγιστο
ΔΕΚΑΤΡΙΑ	152	3,21	1,10	1	5
ΔΕΚΑΤΕΣΣΕΡΑ	152	3,33	1,05	1	5
ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ	152	3,09	1,17	1	5
ΔΕΚΑΕΞΙ	152	2,97	1,14	1	5
ΔΕΚΑΕΠΤΑ	152	3,55	1,13	1	5
ΔΕΚΑΟΧΤΩ	152	3,41	1,17	1	5
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	153				
Ελλείπουσες N (ανά υπόθεση)	1				

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 8 Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων για τη χρήση των εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA)



Ειδικότερα, η υψηλότερη μέση τιμή εντοπίζεται στην αντίληψη των εργαζομένων για τη συμβολή των μέσων στη δικτύωση, με την Ερώτηση 17 (Βελτίωση σχέσεων) να συγκεντρώνει $M=3,55$ ($TA=1,13$). Το εύρημα αυτό, συνδυαστικά με την Ερώτηση 18 (Συμμετοχή σε συζητήσεις) η οποία κινείται στο $M=3,41$ ($TA=1,17$), υπογραμμίζει πως το προσωπικό αναγνωρίζει την αξία των κοινωνικών δικτύων και επιδεικνύει διάθεση αξιοποίησής τους για την ανταλλαγή γνώσεων εντός της εταιρικής πλατφόρμας. Παράλληλα, η Ερώτηση 14 (Υποστήριξη οργανισμού) με $M=3,33$ ($TA=1,05$) και η Ερώτηση 13 (Σαφείς στόχοι) με $M=3,21$ ($TA=1,10$), υποδηλώνουν πως η διοίκηση έχει προβεί στα πρώτα βήματα αποδοχής αυτών των εργαλείων, χωρίς ωστόσο να έχει επενδύσει ακόμη σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλάνο με προκαθορισμένους σκοπούς.

Το πλέον κρίσιμο εύρημα της ενότητας αναδεικνύεται μέσα από το έλλειμμα εκπαιδευτικής υποστήριξης. Η χαμηλότερη τιμή της έρευνας καταγράφεται στην Ερώτηση 16 (Οργάνωση σεμιναρίων από εργοδότη) με $M=2,97$ ($TA=1,14$), η οποία υποχωρεί κάτω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας. Η συγκεκριμένη υστέρηση, σε συνάρτηση με την αντίστοιχα χαμηλή τιμή στην Ερώτηση 15 (Συμμετοχή σε σεμινάρια) με $M=3,09$ ($TA=1,17$), αποκαλύπτει πως οι οργανισμοί υπολείπονται στην παροχή τεχνικής και στρατηγικής καθοδήγησης. Η οπτική απεικόνιση στο Γράφημα 8 επιβεβαιώνει την επικράτηση των αρνητικών τοποθετήσεων σε αυτούς τους άξονες.

Συμπερασματικά, η απουσία συστηματικής εκπαίδευσης και η έντονη ανομοιογένεια στις απόψεις των εργαζομένων, όπως μαρτυρούν οι υψηλές τυπικές αποκλίσεις, αποτελούν το βασικό παράγοντα που εμποδίζει την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ψηφιακής εσωτερικής επικοινωνίας.

3.3.3 Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT)

Στην υποενότητα αυτή εξετάζονται οι έξι βασικές πρακτικές HR του οργανισμού. Η στατιστική ανάλυση βασίζεται στις απαντήσεις 152 εργαζομένων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5=Συμφωνώ Απόλυτα). Με βάση τους μέσους όρους, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται γενικά ικανοποιημένοι, αφού όλες οι βαθμολογίες βρίσκονται πάνω από τη βάση του 3,00. Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση δείχνει ότι δεν υπάρχει η ίδια σιγουριά για όλες τις πρακτικές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι συμφωνούν περισσότερο μεταξύ τους για θέματα που αφορούν την αξιολόγηση και τις προαγωγές, ενώ εμφανίζονται διχασμένοι και λιγότερο ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που λαμβάνουν.

Αναλυτικότερα οι υψηλότερες μέσες τιμές όπως διατυπώνονται στον πίνακα 15, εντοπίζονται στις πρακτικές που αφορούν την παροχή αναπτυξιακής ανατροφοδότησης και το σύστημα προαγωγών. Η μεταβλητή 22 δηλαδή (Οι αξιολογήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους) συγκεντρώνει μέσο όρο $M = 3,39$ και τυπική απόκλιση ($TA = 1,03$), γεγονός που αναδεικνύει την ικανοποίηση των εργαζομένων από τον υποστηρικτικό χαρακτήρα της αξιολόγησης. Με την ίδια υψηλή βαθμολογία ($M = 3,39$) εμφανίζεται και η θέση ότι οι προαγωγές στην εταιρεία βασίζονται στην αρχαιότητα δηλαδή η μεταβλητή 24, η οποία μάλιστα παρουσιάζει τη χαμηλότερη Τυπική Απόκλιση στο σύνολο των δεδομένων ($TA = 1,01$). Η χαμηλή αυτή τυπική απόκλιση υποδηλώνει μια ισχυρή συναίνεση και κοινή αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων, καταδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια μέσω της αρχαιότητας, διότι η αρχαιότητα αποτελεί ένα σαφές, διαφανές και καθολικά αναγνωρίσιμο κριτήριο ανέλιξης στον οργανισμό. Σε ενδιάμεσο επίπεδο αποδοχής κινούνται οι πρακτικές που σχετίζονται με την αντικειμενικότητα των κρίσεων και τις ανταμοιβές. Η πεποίθηση ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης βασίζονται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα δηλαδή η μεταβλητή 21, σημειώνει μέσο όρο $M = 3,31$ και τυπική απόκλιση ($TA = 1,06$), ενώ η θέση ότι οι αποδοχές συνδέονται στενά με την ατομική ή ομαδική απόδοση δηλαδή η μεταβλητή 23, ακολουθεί με $M = 3,29$ και τυπική

απόκλιση($TA = 1,08$). Αν και οι τιμές αυτές παραμένουν θετικές, η ελαφρώς αυξημένη Τυπική Απόκλιση σε σχέση με τις προηγούμενες μεταβλητές φανερώνει μια μικρή πολυφωνία στις απόψεις του προσωπικού. Αυτό υποδηλώνει ότι, αν και το σύστημα θεωρείται σε γενικές γραμμές δίκαιο, υπάρχει ένα ποσοστό εργαζομένων που ενδέχεται να αντιλαμβάνεται αποκλίσεις στην εφαρμογή των αντικειμενικών κριτηρίων ή στη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές.

Τέλος, οι χαμηλότερες επιδόσεις καταγράφονται στον πυλώνα της εκπαίδευσης, ο οποίος φαίνεται να αποτελεί και το πεδίο με τη μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση. Η μεταβλητή 19(Παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης για να διδάξουν στους νέους εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη δουλειά τους), παρατηρούμε ότι συγκεντρώνει μέσο όρο $M = 3,14$, παρουσιάζοντας παράλληλα τη μέγιστη Τυπική Απόκλιση ($TA = 1,11$). Η υψηλή αυτή μεταβλητότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς υποδηλώνει ότι η εμπειρία της εκπαίδευσης δεν είναι ομοιόμορφη, πιθανότατα ορισμένα τμήματα λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη ενώ άλλα όχι. Παρόμοια εικόνα παρουσιάζει και η μεταβλητή 20 (Προσφέρονται επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η δυνατότητα προαγωγής τους στην εταιρεία) με τη χαμηλότερη μέση τιμή ($M = 3,13$), και τυπική απόκλιση ($TA = 1,09$). Συμπερασματικά, ενώ ο οργανισμός διαθέτει ισχυρά θεμέλια στις διαδικασίες αξιολόγησης και στη διατήρηση της ιεραρχίας μέσω της αρχαιότητας, απαιτείται μια πιο συγκροτημένη και ομοιογενής εκπαιδευτική στρατηγική για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Πίνακας 15 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT).

DESCRIPTIVES /VARIABLES= ΔΕΚΑΕΝΝΙΑ ΕΙΚΟΣΙ ΕΙΚΟΣΙΕΝΑ ΕΙΚΟΣΙΔΥΟ
ΕΙΚΟΣΙΤΡΙΑ ΕΙΚΟΣΙΤΕΣΣΕΡΑ

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση (TA)	Ελάχιστο	Μέγιστο
ΔΕΚΑΕΝΝΙΑ	152	3,14	1,11	1	5
ΕΙΚΟΣΙ	152	3,13	1,09	1	5
ΕΙΚΟΣΙΕΝΑ	152	3,31	1,06	1	5
ΕΙΚΟΣΙΔΥΟ	152	3,39	1,03	1	5
ΕΙΚΟΣΙΤΡΙΑ	152	3,29	1,08	1	5
ΕΙΚΟΣΙΤΕΣΣΕΡΑ	152	3,39	1,01	1	5
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	153				
Ελλείπουσες N (ανά υπόθεση)	1				

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

ΔΕΚΑΕΝΝΙΑ: Παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης για να διδάξουν στους νέους εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη δουλειά τους.

ΕΙΚΟΣΙ: Προσφέρονται επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η δυνατότητα προαγωγής τους στην εταιρεία.

ΕΙΚΟΣΙΕΝΑ: Οι αξιολογήσεις απόδοσης βασίζονται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.

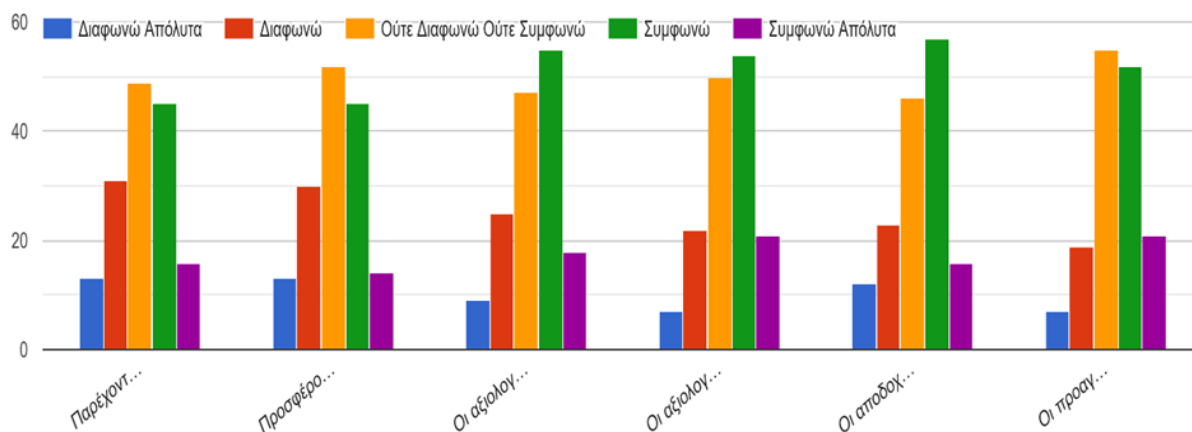
ΕΙΚΟΣΙΔΥΟ: Οι αξιολογήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους.

ΕΙΚΟΣΙΤΡΙΑ: Οι αποδοχές συνδέονται στενά με την ατομική ή ομαδική απόδοση.

ΕΙΚΟΣΙΤΕΣΣΕΡΑ: Οι προαγωγές στην εταιρεία βασίζονται στην αρχαιότητα.

Γράφημα 9: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT)



3.3.4 Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING)

Στην υποενότητα αυτή εξετάζονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα σχετικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον οργανισμό. Σύμφωνα με τις υψηλές τιμές των μέσων όρων σε ορισμένες ερωτήσεις οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την επιχείρηση για την δίκαιη λήψη των αποφάσεων και ταυτόχρονα υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν επιθυμούν να εργάζονται μακροχρόνια σε αυτήν την επιχείρηση. Αναλυτικότερα οι υψηλότερες μέσες τιμές όπως διατυπώνονται στον πίνακα 16, εντοπίζονται στο αν νιώθουν εσωτερική ορμή να κάνουν σπουδαία πράγματα στη δουλειά τους. Η μεταβλητή 28 δηλαδή (Νιώθω εσωτερική ορμή να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου) συγκεντρώνει μέσο όρο $M = 3,55$ και τυπική απόκλιση ($TA=0,98$), γεγονός που αναδεικνύει την αυτοπαρακίνηση των εργαζομένων η οποία πηγάζει περισσότερο από μέσα τους παρά από τις εξωτερικές ανταμοιβές της εταιρείας. Με περίπου την ίδια υψηλή βαθμολογία ($M = 3,50$) εμφανίζεται και η θέση ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν κίνητρο να κάνουν σπουδαία πράγματα στη δουλειά τους δηλαδή η μεταβλητή 27, η οποία μάλιστα παρουσιάζει Τυπική Απόκλιση στο σύνολο των δεδομένων ($TA = 1,00$). Η χαμηλή αυτή τυπική απόκλιση υποδηλώνει μια ισχυρή συναίνεση και κοινή αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων, καταδεικνύοντας ότι η επιχείρησή τους δίνει κίνητρο να κάνουν σπουδαία πράγματα. Σε συνδυασμό των δύο παραπάνω ερωτήσεων παρατηρούμε πως οι

εργαζόμενοι παρακινούνται και εσωτερικά (από τους ίδιους) και εξωτερικά (από την εταιρεία).

Σε ενδιαμέσο επίπεδο κινούνται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την διαδικασία λήψης των αποφάσεων και την ευκολία δήλωσης της άποψης κάποιου. Η πεποίθηση ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι σωστή δηλαδή η μεταβλητή 29, σημειώνει μέσο όρο $M = 3,46$ και τυπική απόκλιση ($TA = 1,05$) κάτι που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θεωρούν τις διαδικασίες ορθολογικές και αποτελεσματικές με ελαφριά αβεβαιότητα, ενώ η θέση ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία τους είναι δίκαιη δηλαδή η μεταβλητή 30, ακολουθεί με $M = 3,41$ και τυπική απόκλιση ($TA = 1,01$). Αν και οι τιμές αυτές παραμένουν θετικές οι εργαζόμενοι δεν είναι πεπεισμένοι πως οι αποφάσεις λαμβάνονται αξιοκρατικά και αυτό φαίνεται από τη ουδέτερη απάντησή τους στην ερώτηση. Επίσης οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν σε πλειοψηφία πως υπάρχει υγιές κλίμα επικοινωνίας στη επιχείρηση και αυτό φαίνεται από την μεταβλητή 26 (Στην εταιρεία αυτή είναι εύκολο να εκφράσω αυτό που έχω στο μυαλό μου) η οποία έχει $M = 3,38$ και Τυπική Απόκλιση (0,98).

Τέλος, οι χαμηλότερες επιδόσεις καταγράφονται στον πυλώνα της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, στον οποίο θα χρειαστεί αν εστιάσουμε περισσότερο ώστε να υπάρξει βελτίωση. Η μεταβλητή 25(Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος/η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.), παρατηρούμε ότι συγκεντρώνει μέσο όρο $M = 3,18$, παρουσιάζοντας παράλληλα τη μέγιστη Τυπική Απόκλιση ($TA = 1,14$). Η υψηλή αυτή μεταβλητότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς υποδηλώνει ότι το δείγμα είναι αρκετά διχασμένο σε σχέση με την συναισθηματική δέσμευση. Η υψηλή Τυπική Απόκλιση γνωστοποιεί πως ενώ κάποιοι είναι απόλυτα αφοσιωμένοι και θα επέλεγαν μια μακρόχρονη συνεργασία με την εταιρεία στην οποία εργάζονται ήδη παράλληλα υπάρχουν και αρκετοί που σκέφτονται τον εαυτό τους σε αυτή την εταιρεία.

*Πίνακας 16 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Ψυχική Ευεξία
(PSYCH_WELLBEING)*

DESCRIPTIVES /VARIABLES= ΕΙΚΟΣΙΠΕΝΤΕ ΕΙΚΟΣΙΕΞΙ ΕΙΚΟΣΙΕΠΤΑ
ΕΙΚΟΣΙΟΚΤΩ ΕΙΚΟΣΙΕΝΝΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑ.

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)	Ελάχιστο	Μέγιστο
ΕΙΚΟΣΙΠΕΝΤΕ	152	3,18	1,14	1	5
ΕΙΚΟΣΙΕΞΙ	152	3,38	0,98	1	5
ΕΙΚΟΣΙΕΠΤΑ	152	3,50	1,00	1	5
ΕΙΚΟΣΙΟΧΤΩ	152	3,55	0,98	1	5
ΕΙΚΟΣΙΕΝΝΙΑ	152	3,46	1,05	1	5
ΤΡΙΑΝΤΑ	152	3,41	1,01	1	5
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	153				
Ελλείπουσες N (ανά υπόθεση)	1				

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

ΕΙΚΟΣΙΠΕΝΤΕ: Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος/η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.

ΕΙΚΟΣΙΕΞΙ: Στην εταιρεία αυτή είναι εύκολο να εκφράσω αυτό που έχω στο μυαλό μου.

ΕΙΚΟΣΙΕΠΤΑ: Νιώθω κίνητρο να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου.

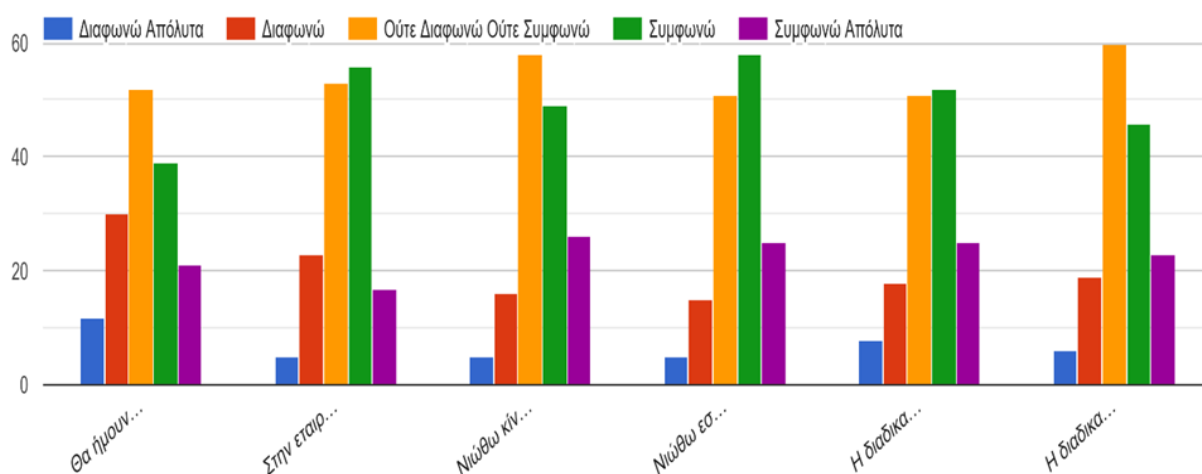
ΕΙΚΟΣΙΟΧΤΩ: Νιώθω εσωτερική ορμή να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου

ΕΙΚΟΣΙΕΝΝΙΑ: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι σωστή.

ΤΡΙΑΝΤΑ: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι δίκαιη.

Γράφημα 10: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την ψυχική ευεξία .

Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING)



3.3.5 Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των απαντήσεων και λαμβάνοντας υπόψη τα αντίστοιχα διαγράμματα, συμπεραίνουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν υπερηφάνεια και προσωπική ολοκλήρωση από την εργασία τους, γεγονός που αποτελεί ισχυρό κίνητρο για αυτούς. Στην υποενότητα αυτή εξετάζονται οι έξι βασικοί παράγοντες δέσμευσης των εργαζόμενων στον οργανισμό. Η στατιστική ανάλυση βασίζεται στις απαντήσεις 152 εργαζομένων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5=Συμφωνώ Απόλυτα).

Πιο συγκεκριμένα, αν αναλογιστούμε τον μέσο όρο ($M=3,65$) και την τυπική απόκλιση ($TA=1,01$) που αντλήθηκαν από τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία του Πίνακα 12 για την ερώτηση «Νιώθω περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω» (TPIANTA5), καθώς και το Γράφημα 11 όπου η απάντηση «Συμφωνώ» κυριαρχεί, εξάγεται το συμπέρασμα της υψηλής ικανοποίησης. Ακολουθεί η ερώτηση «Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου» (TPIANTA6), με μέσο όρο $M=3,57$ και τυπική απόκλιση $TA=1,01$. Από τα δεδομένα αυτά προκύπτει ότι υπάρχει ισχυρή

συναισθηματική σύνδεση και ενθουσιασμός των εργαζομένων με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Σχετικά με την ερώτηση «Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και γεμάτος/η ζωντάνια» (TPIANTA3), η τυπική απόκλιση $TA=0,96$ και ο μέσος όρος $M=3,56$ δείχνουν πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν θετικά, αισθανόμενοι ζωντάνια στον εργασιακό τους χώρο. Αντιθέτως, στην ερώτηση «Έχω ενέργεια στη δουλειά μου» (TPIANTAENA), με $M=3,51$ και $TA=1,03$, παρατηρείται ότι οι γνώμες διίστανται. Ενώ ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού αισθάνεται δραστήριο, υπάρχει μια μερίδα εργαζομένων που δεν βιώνει την ίδια ένταση ενέργειας κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του.

Επιπρόσθετα, από την ερώτηση «Η δουλειά μου με εμπνέει» (TPIANTA2), με μέσο όρο $M=3,49$ και τυπική απόκλιση $TA=0,99$, αποδεικνύεται πως η έμπνευση που αντλούν οι άνθρωποι από την εργασία τους δεν είναι εξίσου έντονη για όλους. Τέλος, στην ερώτηση «Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω όρεξη να πάω στη δουλειά» (TPIANTA4), ο μέσος όρος $M=3,48$ και η τυπική απόκλιση $TA=1,06$ φανερώνουν πως το ξεκίνημα της ημέρας είναι δύσκολο για ορισμένους εργαζόμενους, καθώς εδώ παρατηρείται η μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις.

Συνολικά, η εικόνα των έξι ερωτήσεων αναδεικνύει ένα υγιές εργατικό δυναμικό με ισχυρή εσωτερική δέσμευση (περηφάνια και ενθουσιασμό) και ελαφρώς χαμηλότερη εξωτερική παρακίνηση (έμπνευση από το περιβάλλον, πρωινή διάθεση). Η σταθερότητα των τιμών των τυπικών αποκλίσεων γύρω από τη μονάδα ($TA \approx 1$) ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τη γενική τάση του προσωπικού.

Πίνακας 17 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE)

DESCRIPTIVES /VARIABLES= TPIANTAENA TPIANTA2 TPIANTA3 TPIANTA4
TPIANTA5 TPIANTA6.

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση (TA)	Ελάχιστο	Μέγιστο
TRIANTAENA	152	3,51	1,03	1	5
TRIANTA2	152	3,49	0,99	1	5
TRIANTA3	152	3,56	0,96	1	5
TRIANTA4	152	3,48	1,06	1	5
TRIANTA5	152	3,65	1,01	1	5
TRIANTA6	152	3,57	1,01	1	5
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	153				
Ελλείπουσες N (ανά υπόθεση)	1				

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

TRIANTAENA: Έχω ενέργεια στην δουλειά μου.

TRIANTA2: Η δουλειά μου με εμπνέει.

TRIANTA3 Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και γεμάτος/η ζωντάνια.

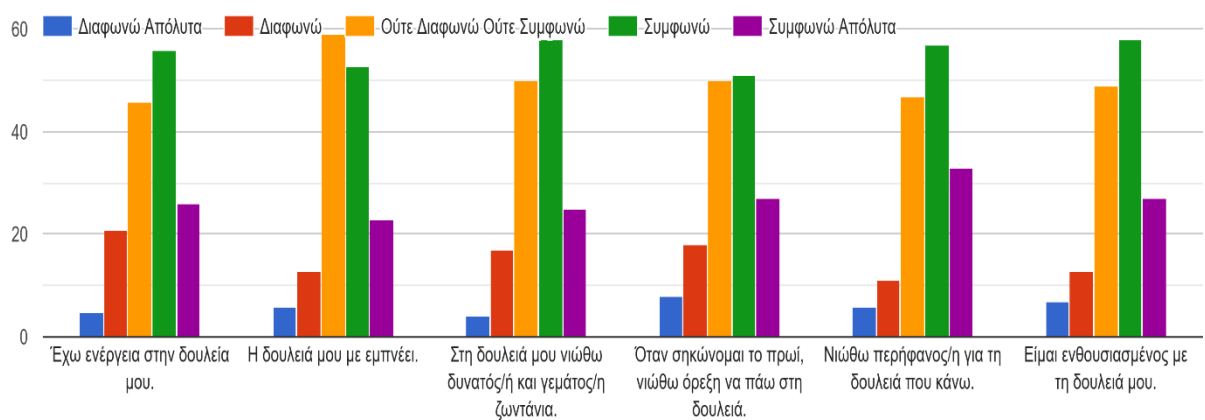
TRIANTA4: Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω όρεξη να πάω στη δουλειά.

TRIANTA5: Νιώθω περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.

TRIANTA6: Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.

Γράφημα 11: Κατανομή συχνοτήτων (ποσοστά %) των απαντήσεων σχετικά με την Εργασιακή Δέσμευση Εργαζομένων (ENGAGE).

Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE)



3.4 Ανάλυση υποθέσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν για την διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης. Σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιοριστεί αν οι προτεινόμενες σχέσεις μεταξύ των πέντε μεταβλητών της έρευνας δηλαδή της Εσωτερικής Επικοινωνίας, της Χρήσης Social Media, των Πρακτικών HR, της Ψυχικής Ευεξίας και της Εργασιακής Δέσμευσης των εργαζομένων επιβεβαιώνονται από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το δείγμα των 152 συμμετεχόντων. Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν οι εξής στατιστικοί μέθοδοι μέσω του στατιστικού πακέτου PSPP

- Ανάλυση Συσχέτισης Pearson (Bivariate Correlation): Για τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης και της έντασης της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών.
- Απλή και Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression): Για την εξέταση της επίδρασης μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη.
- Ανάλυση Διαμεσολάβησης (Mediation Analysis): Για τη διερεύνηση του ρόλου της Ψυχικής Ευεξίας ως ενδιάμεσου μηχανισμού στη σχέση μεταξύ της χρήσης κοινωνικών δικτύων και της εργασιακής δέσμευσης.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους ορίστηκε στο $\alpha = 0,05$ (95% επίπεδο εμπιστοσύνης). Σε κάθε περίπτωση, η τιμή p (Sig) συγκρίνεται με το όριο αυτό, αν $p < 0,05$ η ερευνητική υπόθεση γίνεται δεκτή, ενώ στην αντίθετη περίπτωση απορρίπτεται.

3.4.1 1^η ερευνητική υπόθεση

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρώτης υπόθεσης. Πιο συγκεκριμένα με την ανάλυση συσχέτισης Pearson, αντλήσαμε τα παρακάτω αποτελέσματα. Η Υπόθεση 1 (H1), η οποία εξέταζε τη θετική επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας (COMM) στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (ENGAGE), επιβεβαιώθηκε. Από την ανάλυση συσχέτισης Pearson προέκυψε μια στατιστικά σημαντική και θετική σχέση ($r = 0,369$, $p < 0,05$, $N = 152$). Το θετικό πρόσημο του συντελεστή υποδηλώνει μια ανάλογη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, καθώς όσο

βελτιώνεται η ποιότητα της επικοινωνίας, τείνουν να αυξάνονται και τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της διαφάνειας και της αμφίδρομης ενημέρωσης συνδέεται άμεσα με την αύξηση των επιπέδων δέσμευσης του προσωπικού. Η ένταση της σχέσης ($r=0,369$) χαρακτηρίζεται ως μέτρια, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται και από επιπλέον οργανωσιακούς παράγοντες, ωστόσο η εσωτερική επικοινωνία παραμένει ένας στατιστικά σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της.

Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω η επίδραση της Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM) στην Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE), εφαρμόστηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Το μοντέλο αναδείχθηκε στατιστικά σημαντικό ($F = 23,61$, $p < 0,05$), με τον συντελεστή προσδιορισμού R^2 να ισούται με 0,14. Αυτό σημαίνει ότι η εσωτερική επικοινωνία εξηγεί το 14% της διακύμανσης της Εργασιακής Δέσμευσης των εργαζομένων.

Επιπλέον, ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης $\beta = 0,37$ ($t = 4,86$, $p < 0,05$) επιβεβαιώνει ότι η COMM αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για την ENGAGE. Συγκεκριμένα, ο μη τυποποιημένος συντελεστής $B = 0,39$ υποδηλώνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην κλίμακα της εσωτερικής επικοινωνίας, η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων αναμένεται να αυξάνεται κατά 0,39 μονάδες. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης ενισχύουν τα ευρήματα της συσχέτισης, καταδεικνύοντας ότι η ενίσχυση της διαφάνειας και της αμφίδρομης ενημέρωσης οδηγεί σε μετρήσιμη αύξηση των επιπέδων δέσμευσης του προσωπικού. Ως εκ τούτου, η Υπόθεση 1 (H1) επιβεβαιώνεται πλήρως.

Πίνακας 18 Αποτελέσματα Συσχέτισης COMM και ENGAGE

		COMM	ENGAGE
COMM	Pearson Συσχέτιση	1,00	0,369a
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)		0,00
	N	152	152
ENGAGE	Pearson Συσχέτιση	0,369a	1,00
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)	0,00	
	N	152	152

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

a. Σημαντικό σε επίπεδο 0.05

Πίνακας 19 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE).

Σύνοψη Μοντέλου (ENGAGE)

R	R Τετράγωνο	Προς R Τετράγωνο	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
0,37	0,14	0,13	0,82

ANOVA (ENGAGE)

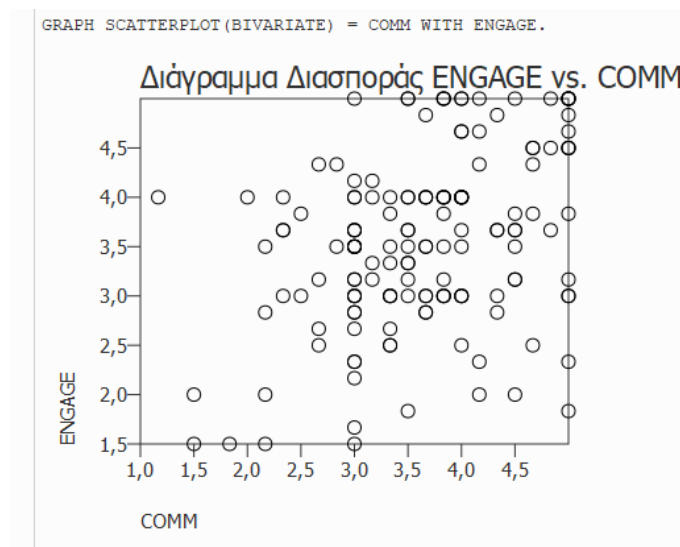
	Αθρ. Τετραγώνων	βε	ΜΟ τετραγώνου	F	Στ.Σημ.
Παλινδρόμηση	15,97	1	15,97	23,61	0,000
Σφάλμα	101,46	150	0,68		
Σύνολο	117,43	151			

Συντελεστές (ENGAGE)

	Αστάθμητοι Συντελεστές		Σταθμισμένοι Συντελεστές	t	Στ.Σημ.
	B	Τυπικό Σφάλμα	β		
(Σταθερά)	2,14	0,30	0,00	7,18	0,000
COMM	0,39	0,08	0,37	4,86	0,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 12 Διάγραμμα Διασποράς (Scatterplot) της Εργασιακής Δέσμευσης (ENGAGE) σε σχέση με την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM).



3.4.2 2^η ερευνητική υπόθεση

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2), σύμφωνα με την οποία η χρήση των εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης (SOCMEDIA) επιδρά θετικά στην ψυχική ευεξία των εργαζομένων (PSYCH_WELLBEING). Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε αρχικά ανάλυση συσχέτισης Pearson και μετέπειτα ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Από την ανάλυση συσχέτισης Pearson προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r = 0,360$, $p < 0,05$, $N = 152$). Το θετικό πρόσημο του συντελεστή υποδηλώνει μια ανάλογη σχέση, καθώς η αυξημένη χρήση των εσωτερικών κοινωνικών δικτύων συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ευεξίας. Η ένταση της σχέσης ($r = 0,360$) χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Η οπτική απεικόνιση της σχέσης αυτής παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Διασποράς (Γράφημα 13), όπου παρατηρείται η ανοδική τάση των δεδομένων.

Προκειμένου να διερευνηθεί η προγνωστική ισχύς της χρήσης των social media προς την ψυχική ευεξία, εφαρμόστηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης, με το μοντέλο να αναδεικνύεται στατιστικά σημαντικό ($F = 22,41$, $p < 0,05$). Ο συντελεστής προσδιορισμού $R^2 = 0,13$ υποδηλώνει ότι η μεταβλητή SOCMEDIA ερμηνεύει το 13% της διακύμανσης της ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων. Επιπλέον, ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης $\beta = 0,36$ ($t = 4,73$, $p < 0,05$) επιβεβαιώνει τη σημαντική

θετική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συγκεκριμένα, ο μη τυποποιημένος συντελεστής $B = 0,36$ δείχνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στη χρήση των εσωτερικών social media, η ψυχική ευεξία των εργαζομένων αναμένεται να αυξάνεται κατά 0,36 μονάδες. Συμπερασματικά, τα στατιστικά ευρήματα οδηγούν στην πλήρη αποδοχή της Υπόθεσης 2 (H2). Η χρήση εσωτερικών πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να ενισχύει τους δεσμούς και την ψυχολογική υποστήριξη εντός του οργανισμού, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη βελτίωση της ευεξίας του προσωπικού.

Πίνακας 20 Αποτελέσματα Συσχέτισης SOCMEDIA και PSYCH_WELLBEING

		SOCMEDIA	PSYCH_WELLBEING
SOCMEDIA	Pearson Συσχέτιση	1,00	0,360a
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)		0,000
	N	152	152
PSYCH_WELLBEING	Pearson Συσχέτιση	0,360a	1,00
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)	0,000	
	N	152	152

a. Σημαντικό σε επίπεδο 0.05

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Πίνακας 21 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).

Σύνοψη Μοντέλου (PSYCH_WELLBEING)

R	R Τετράγωνο	Προς. R Τετράγωνο	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
0,36	0,13	0,12	0,82

ANOVA (PSYCH_WELLBEING)

	Aθρ. Τετραγώνων	βε	ΜΟ τετραγώνου	F	Στ.Σημ.

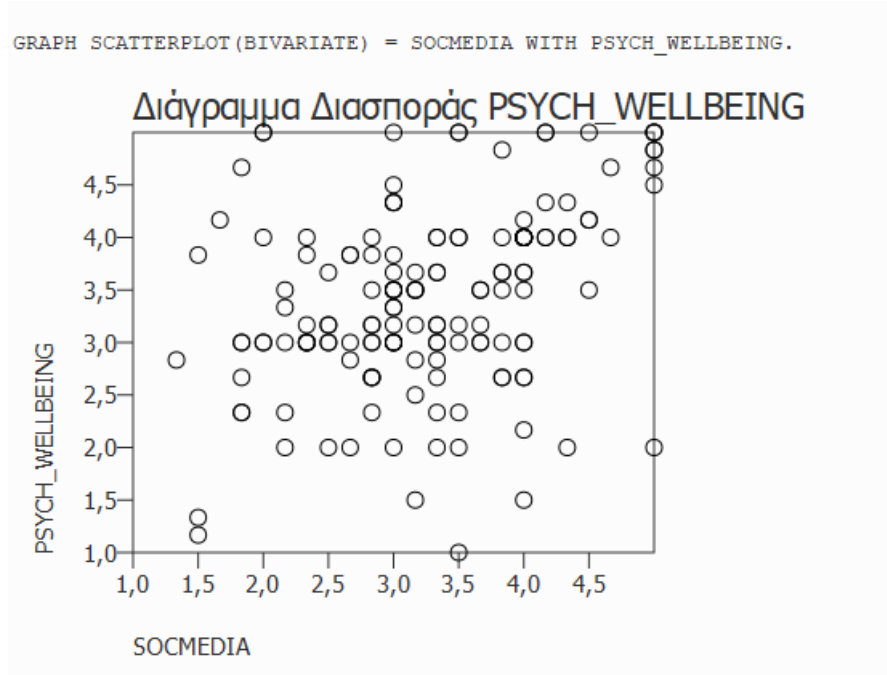
Παλινδρόμηση	15,03	1	15,03	22,41	0,000
Σφάλμα	100,63	150	0,67		
Σύνολο	115,67	151			

Συντελεστές (PSYCH_WELLBEING)

	Αστάθμητοι Συντελεστές		Σταθμισμένοι Συντελεστές	t	Στ.Σημ.
	B	Τυπικό Σφάλμα	β		
(Σταθερά)	2,23	0,26	0,00	8,58	0,000
SOCMEDIA	0,36	0,08	0,36	4,73	0,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 13 Διάγραμμα Διασποράς SOCMEDIA WITH PSYCH_WELLBEING



3.4.3 3^η ερευνητική υπόθεση

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζεται η τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3), σύμφωνα με την οποία οι εφαρμοζόμενες Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRBPACT) επιδρούν θετικά στην ψυχική ευεξία των εργαζομένων (PSYCH_WELLBEING). Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson και ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Από τα

αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson προέκυψε μια στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r = 0,486$, $p < 0,05$, $N = 152$). Η τιμή του συντελεστή ($r = 0,486$) υποδηλώνει μια μέτρια προς ισχυρή συνάφεια, καταδεικνύοντας ότι η θετική αντίληψη των εργαζομένων για τις πρακτικές HR συνδέεται άμεσα με αυξημένα επίπεδα ψυχικής ευεξίας. Η οπτική απεικόνιση αυτής της σχέσης παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Διασποράς (Γράφημα 14), όπου παρατηρείται η σαφής ανοδική τάση των δεδομένων.

Στη συνέχεια, η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαίωσε την προγνωστική ισχύ του μοντέλου, το οποίο αναδείχθηκε στατιστικά σημαντικό ($F = 46,41$, $p < 0,05$). Ο συντελεστής προσδιορισμού $R^2 = 0,24$ υποδηλώνει ότι οι πρακτικές HR ερμηνεύουν το 24% της διακύμανσης της ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων. Επιπλέον, ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης $\beta = 0,49$ ($t = 6,81$, $p < 0,05$) τεκμηριώνει την ισχυρή επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συγκεκριμένα, ο μη τυποποιημένος συντελεστής $B = 0,49$ δείχνει ότι για κάθε μονάδα βελτίωσης των πρακτικών HR, η ψυχική ευεξία αναμένεται να αυξάνεται κατά 0,49 μονάδες. Συμπερασματικά, τα ανωτέρω στατιστικά ευρήματα οδηγούν στην πλήρη αποδοχή της Υπόθεσης 3 (H3). Επιβεβαιώνεται ότι η επένδυση σε ποιοτικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της ψυχικής υγείας και ισορροπίας του προσωπικού.

Πίνακας 22 Αποτελέσματα Συσχέτισης HRBPACT και PSYCH_WELLBEING

		HRBACT	PSYCH_WELLBEING
HRBPACT	Pearson Συσχέτιση	1,00	0,486a
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)		0,00
	N	152	152
PSYCH_WELLBEING	Pearson Συσχέτιση	0,486a	1,00
	Στ.Σημ. (2-κατ/σης)	0,00	
	N	152	152

a. Σημαντικό σε επίπεδο 0.05

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Πίνακας 23 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING).

Σύνοψη Μοντέλου (PSYCH_WELLBEING)

R	R Τετράγωνο	Προς. R Τετράγωνο	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
0,49	0,24	0,23	0,77

ANOVA (PSYCH_WELLBEING)

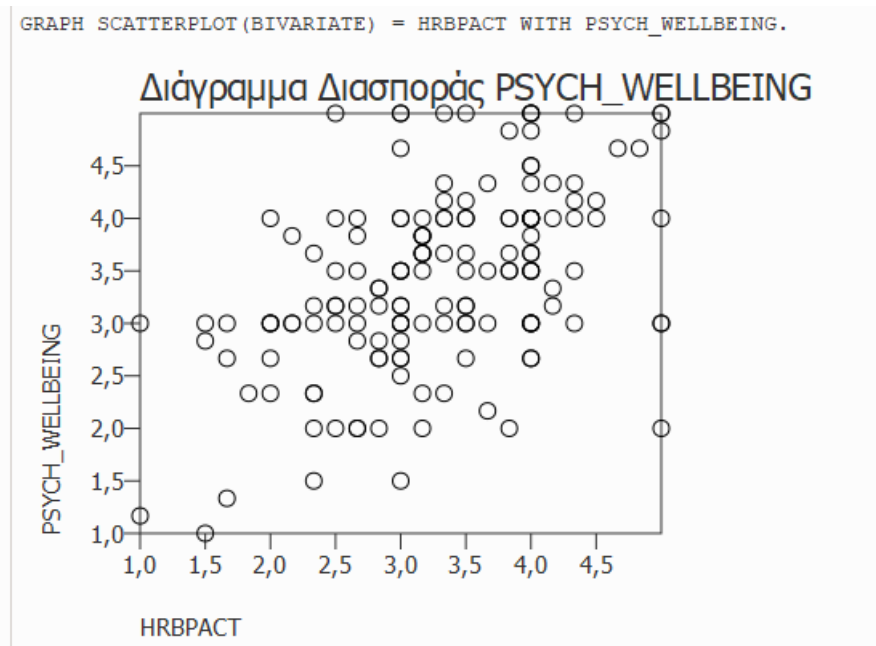
	Αθρ. Τετραγώνων	βε	ΜΟ τετραγώνου	F	Στ.Σημ.
Παλινδρόμηση	27,33	1	27,33	46,41	0,000
Σφάλμα	88,34	150	0,59		
Σύνολο	115,67	151			

Συντελεστές (PSYCH_WELLBEING)

	Αστάθμητοι Συντελεστές		Σταθμισμένοι Συντελεστές	t	Στ.Σημ.
	B	Τυπικό Σφάλμα	β		
(Σταθερά)	1,81	0,24	0,00	7,41	0,000
HRBPACT	0,49	0,07	0,49	6,81	0,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Γράφημα 14 Διάγραμμα Διασποράς HRBPACT WITH PSYCH_WELLBEING



3.4.4 4^η ερευνητική υπόθεση

Στην παρούσα υποενότητα μελετήθηκε το κρίσιμότερο σκέλος της παρούσας έρευνας, καθώς εξετάζεται η διαμεσολάβηση δηλαδή η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών, πέρα από τις άμεσες επιδράσεις. Πιο συγκεκριμένα διερευνάται ο ρόλος της Ψυχικής ευεξίας (PSYCH_WELLBEING) ως διαμεσολαβητικής μεταβλητής στην σχέση μεταξύ της Εσωτερικής Επικοινωνίας (COMM) και της Εργασιακής Δέσμευσης των εργαζομένων (ENGAGE). Η ανάλυση αυτή επιδιώκει να απαντήσει στο ερώτημα αν η επίδραση της επικοινωνίας στην εργασιακή δέσμευση ασκείται αποκλειστικά απευθείας ή αν ένα μέρος αυτής της επίδρασης οφείλεται στο γεγονός ότι η αποτελεσματική επικοινωνία ενισχύει την ευεξία, η οποία με την σειρά της οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση.

Για τον έλεγχο της διαμεσολαβητικού ρόλου, υιοθετήθηκε η κλασική και ευρέως αναγνωρισμένη μεθοδολογία των Baron & Kenny(1986). Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, για να τεκμηριωθεί η διαμεσολάβηση, πρέπει να πληρούνται τέσσερις βασικές προϋποθέσεις μέσω μιας σειράς αναλύσεων παλινδρόμησης:

- ✚ Η ανεξάρτητη μεταβλητή (COMM) πρέπει να επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη (ENGAGE).

- ✚ Η ανεξάρτητη μεταβλητή (COMM) πρέπει να επηρεάζει σημαντικά τον διαμεσολαβητή (PSYCH_WELLBEING).
- ✚ Ο διαμεσολαβητής (PSYCH_WELLBEING) πρέπει να επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (ENGAGE).
- ✚ Όταν ο διαμεσολαβητής εισάγεται στο μοντέλο μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή, η επίδραση της τελευταίας πρέπει να μειώνεται σημαντικά (μερική διαμεσολάβηση) ή να μηδενίζεται (πλήρης διαμεσολάβηση).

Πριν από τη διεξαγωγή της ανάλυσης διαμεσολάβησης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των συσχετίσεων Pearson μεταξύ των μεταβλητών COMM, PSYCH_WELLBEING και ENGAGE (Πίνακας 24). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- ✚ Η Επικοινωνία (COMM) σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την Ψυχική Ευεξία ($r = ,491, p < 0,05$) και την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) ($r = ,369, p < 0,05$).
- ✚ Η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) παρουσιάζει την ισχυρότερη συσχέτιση με την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) ($r = ,590, p < 0,05$).

Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ όλων των μεταβλητών επιβεβαιώνει ότι πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις για τον έλεγχο του διαμεσολαβητικού ρόλου της ευεξίας. Επιπλέον, εξετάστηκε το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity) για το τελικό μοντέλο παλινδρόμησης (Βήμα 4). Αν και το PSPP δεν εμφανίζει απευθείας τις τιμές VIF σε όλες τις εκδόσεις, η μέγιστη συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (COMM και PSYCH_WELLBEING) είναι $r = ,491$, τιμή που απέχει σημαντικά από το κρίσιμο όριο του 0,80. Συνεπώς, δεν υφίσταται πρόβλημα αλληλοεπικάλυψης των μεταβλητών και τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης θεωρούνται αξιόπιστα.

Μετέπειτα επιβεβαιώθηκε η πρώτη συνθήκη στο βήμα 1 στην υποενότητα 3.4.1 καθώς όπως είδαμε η εσωτερική επικοινωνία ασκεί στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση ($B=0,39$, $p< 0.05$). Στη συνέχεια, εξετάστηκε η επίδραση της επικοινωνίας στον διαμεσολαβητή (βήμα 2), όπου σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 26 διαπιστώθηκε ότι η μεταβλητή COMM επηρεάζει στατιστικά σημαντικά και θετικά την ψυχική ευεξία ($B=0.51$, $p=0,000< 0,05$). Το μοντέλο αυτό ερμηνεύει το 24% της διακύμανσης της ευεξίας ($R^2 = 0,24$) ικανοποιώντας πλήρως την δεύτερη συνθήκη της μεθοδολογίας δηλαδή το βήμα 2 δηλαδή η ανεξάρτητη μεταβλητή (COMM) επηρεάζει σημαντικά τον διαμεσολαβητή (PSYCH_WELLBEING).

Για το τελικό στάδιο της ανάλυσης βήμα 3 και βήμα 4, η Ψυχική Ευεξία και η Εσωτερική Επικοινωνία εισήχθησαν ταυτόχρονα στο μοντέλο παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της Εργασιακής Δέσμευσης (Πίνακας 26). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Ψυχική Ευεξία διατηρεί τη στατιστική επίδραση της στην Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) ($B=0,54$, $p=0,000< 0,05$). Ωστόσο, η πιο σημαντική παρατήρηση αφορά την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM). Ενώ στο Βήμα 1 η επίδρασή της ήταν σημαντική ($B = 0,39$, $p = ,000<0,005$), με την εισαγωγή του διαμεσολαβητή στο μοντέλο, ο συντελεστής της υποχώρησε δραματικά στο $B = 0,11$ και, κυρίως, η σχέση έπαψε να είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0,170 > 0,05$). Η στατιστική αυτή συμπεριφορά, όπου η ανεξάρτητη μεταβλητή χάνει τη σημαντικότητά της παρουσία του διαμεσολαβητή, τεκμηριώνει την ύπαρξη πλήρους διαμεσολάβησης (full mediation). Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ισχυρό, καθώς υποδηλώνει ότι η εσωτερική επικοινωνία δεν επηρεάζει άμεσα την εργασιακή δέσμευση, αλλά η επίδρασή της διοχετεύεται εξ ολοκλήρου μέσω της ψυχικής ευεξίας. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία αυξάνει την εργασιακή δέσμευση μόνο στον βαθμό που καταφέρνει πρώτα να βελτιώσει την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Το τελικό αυτό μοντέλο ερμηνεύει το 36% της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης ($R^2 = 0,36$). Συμπερασματικά, η Ψυχική Ευεξία είναι ο απαραίτητος κρίκος. Χωρίς αυτήν, η επικοινωνία χάνει τη σύνδεσή της με την εργασιακή δέσμευση.

Πίνακας 24 Πίνακας Συσχετίσεων Pearson μεταξύ των μεταβλητών COMM, PSYCH_WELLBEING και ENGAGE.

		COMM	PSYCH_WELLBEING	ENGAGE
COMM	Pearson Συσχέτιση Στ.Σημ. (2-κατ/σης) N	1,00 152	0,491a 0,000 152	0,369a 0,000 152
PSYCH_WELLBEING	Pearson Συσχέτιση Στ.Σημ. (2-κατ/σης) N	0,491a 0,000 152	1,00 152	0,590a 0,000 152
ENGAGE	Pearson Συσχέτιση Στ.Σημ. (2-κατ/σης) N	0,369a 0,000 152	0,590a 0,000 152	1,000 152

a. Σημαντικό σε επίπεδο 0.05

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Πίνακας 25 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) και ανεξάρτητη (COMM).

Σύνοψη Μοντέλου (PSYCH_WELLBEING)

R	R Τετράγωνο	Προς. R Τετράγωνο	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
0,49	0,24	0,24	0,77

ANOVA (PSYCH_WELLBEING)

	Αθρ. Τετραγώνων	βε	ΜΟ τετραγώνου	F	Στ.Σημ.
Παλινδρόμηση	27,87	1	27,87	47,61	0,000
Σφάλμα	87,80	150	0,59		
Σύνολο	115,67	151			

Συντελεστές (PSYCH_WELLBEING)

	Αστάθμητοι Συντελεστές		Σταθμισμένοι Συντελεστές	t	Στ.Σημ.
	B	Τυπικό Σφάλμα	β		
(Σταθερά)	1,56	0,28	0,00	5,62	0,000
COMM	0,51	0,07	0,49	6,90	0,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

Πίνακας 26 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) και ανεξάρτητες την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) και την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM).

Σύνοψη Μοντέλου (ENGAGE)

R	R Τετράγωνο	Προς R Τετράγωνο	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης
0,60	0,36	0,35	0,71

ANOVA (ENGAGE)

	Αθρ. Τετραγώνων	βε	ΜΟ τετραγώνου	F	Στ.Σημ.
Παλινδρόμηση	41,90	2	20,95	41,33	0,000
Σφάλμα	75,53	149	0,51		
Σύνολο	117,43	151			

Συντελεστές (ENGAGE)

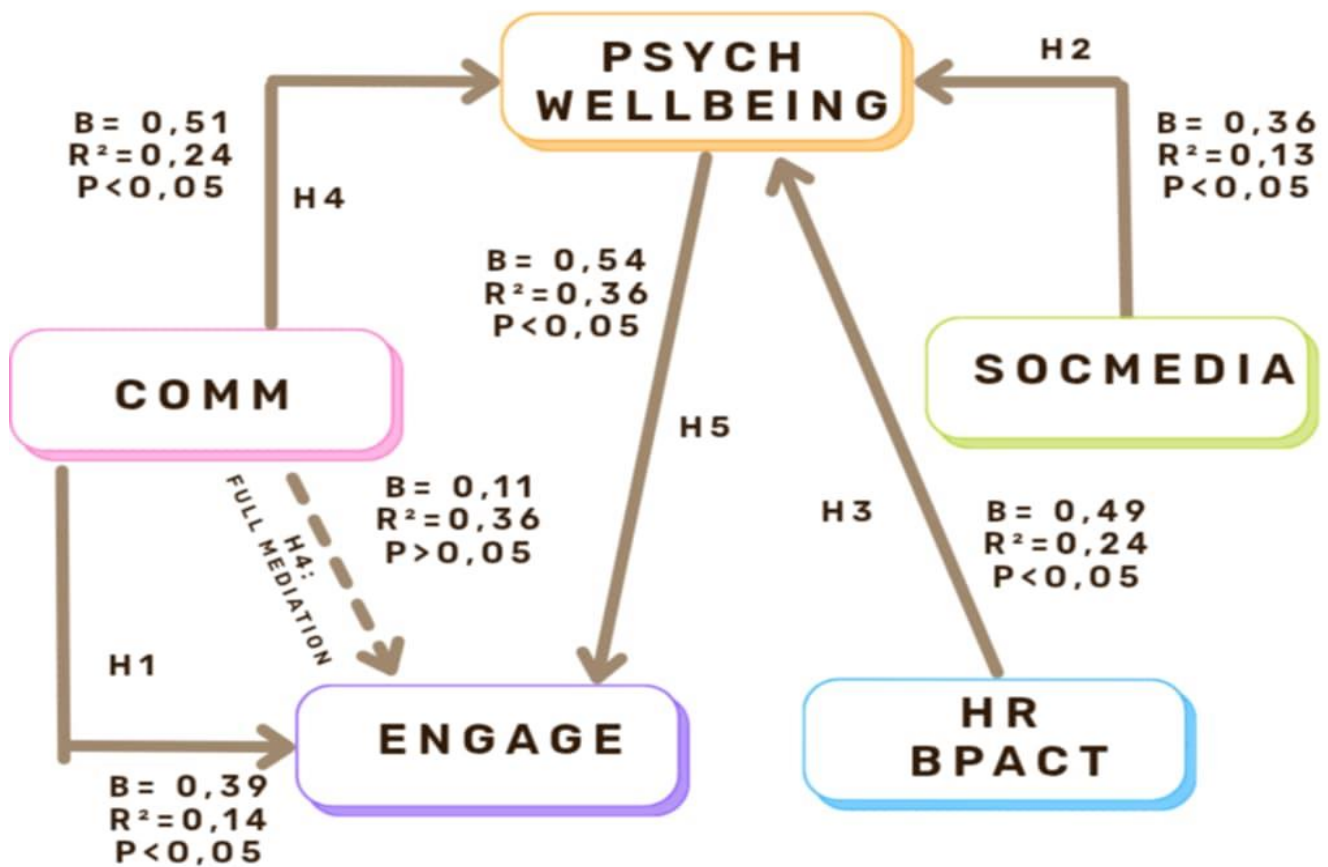
	Αστάθμητοι Συντελεστές		Σταθμισμένοι Συντελεστές	t	Στ.Σημ.
	B	Τυπικό Σφάλμα	β		
(Σταθερά)	1,29	0,28	0,00	4,56	0,000
COMM	0,11	0,08	0,10	1,38	0,170
PSYCH_WELLBEING	0,54	0,08	0,54	7,15	0,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων μέσω λογισμικού PSPP

3.4.5 5^η ερευνητική υπόθεση

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση (H5) εξετάζει τη σχέση μεταξύ της Ψυχικής Ευεξίας (PSYCH_WELLBEING) και της Εργασιακής Δέσμευσης των εργαζομένων (ENGAGE). Αρχικά, από την υπόθεση διαμεσολάβησης 3.4.4 δημιουργήθηκε ο Πίνακας 24 (Πίνακας Συσχέτισης), μέσα από αυτόν διαπιστώθηκε μια ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση Pearson μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r=0,590$, $p = 0,000 < 0,05$). Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της Γραμμικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) και ανεξάρτητες την Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) και την Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) (Πίνακας 26) επιβεβαίωσαν την αιτιώδη επίδραση της ευεξίας στην εργασιακή δέσμευση, με τον μη τυποποιημένο συντελεστή παλινδρόμησης να ανέρχεται σε $B = 0,54$ και τη στατιστική σημαντικότητα να παραμένει εξαιρετικά υψηλή ($p = 0,000 < 0,05$). Η τιμή $t = 7,15$ υπογραμμίζει περαιτέρω την αξιοπιστία του προβλεπτικού αυτού παράγοντα. Συνεπώς, η Υπόθεση 5 (H5) γίνεται πλήρως αποδεκτή, αποδεικνύοντας ότι η ενίσχυση της ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων οδηγεί άμεσα και αποτελεσματικά σε υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης.

Σχήμα 2: οπτική απεικόνιση μοντέλου



Τελικό ερευνητικό μοντέλο που απεικονίζει τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις των οργανωσιακών παραγόντων στην εργασιακή δέσμευση μέσω της Ψυχικής Ευεξίας. Η Ψυχική Ευεξία λειτουργεί ως πλήρως διαμεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση μεταξύ Εσωτερικής Επικοινωνίας και Εργασιακής Δέσμευσης, ενώ επηρεάζεται θετικά από τη χρήση εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο της εσωτερικής επικοινωνίας, των ψηφιακών μέσων και των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το πιο σημαντικό σημείο της έρευνας υπήρξε η ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου της ψυχικής ευεξίας, προκειμένου να κατανοηθεί ο ψυχολογικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι οργανωσιακές εισροές μετασχηματίζονται σε δεσμούς δέσμευσης.

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, Αρχικά, παρουσιάζεται η ερμηνεία των ευρημάτων μέσω της σύγκρισης τους με την διεθνή βιβλιογραφία, ώστε να τεκμηριωθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Στην συνέχεια, αναλύονται οι πρακτικές συνεπαγωγές για τα στελέχη επιχειρήσεων, επισημαίνονται οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την ερευνητική διαδικασία, τέλος διαπιστώνονται οι προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση του θέματος.

4.1 Σύγκριση ευρημάτων με την διεθνή βιβλιογραφία

Στην παρούσα υποενότητα συγκρίνονται τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας με τα ευρήματα άλλων μελετητών. Παρατηρούμε ότι η στατιστική ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων (RQs) ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη διεθνή βιβλιογραφία, επιβεβαιώνοντας πως οι σύγχρονες εργασιακές πρακτικές επηρεάζουν άμεσα την ψυχολογία του προσωπικού. Αρχικά, όσον αφορά το RQ1, η στατιστική ανάλυση επιβεβαίωσε την πρώτη υπόθεση (H1), όπως είδαμε στην υποενότητα 3.4.1, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η εσωτερική επικοινωνία ασκεί θετική και σημαντική επίδραση στην δέσμευση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή της απλής γραμμικής παλινδρόμησης διαπιστώθηκε ότι η εσωτερική επικοινωνία εξηγεί το 14% της διακύμανσης της δέσμευσης των εργαζομένων ($R^2=0,14$). Αυτό σημαίνει ότι το 14% της διαφοράς που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στα επίπεδα δέσμευσης τους οφείλεται αποκλειστικά στον τρόπο που αξιολόγησαν την επικοινωνία με βάση την κλίμακα των Santos et al. (2023). Η ένταση της σχέσης, όπως αυτή αποτυπώθηκε από τον συντελεστή συσχέτισης Pearson ($r=0,369$, $p<0,05$), χαρακτηρίζεται ως μέτρια αλλά σταθερή,

υποδηλώνοντας ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες στους οποίους βασίζεται η δέσμευση του προσωπικού.

Επιπλέον, ο μη τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης ($B = 0,39$) υποδηλώνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην κλίμακα της εσωτερικής επικοινωνίας, η εργασιακή δέσμευση αναμένεται να αυξάνεται κατά 0,39 μονάδες. Το αποτέλεσμα αυτό, το οποίο προέκυψε από την επιτυχή χρήση των δεικτών (items) της έρευνας των Santos et al. (2023), επιβεβαιώνει ότι η διαφάνεια, η σαφήνεια και η αμφίδρομη ενημέρωση οδηγούν σε μετρήσιμη αύξηση των επιπέδων εργασιακής δέσμευσης. Σε επίπεδο βιβλιογραφικής τεκμηρίωσης, τα ευρήματα αυτά ταυτίζονται με τις μελέτες των Balakrishnan et al. (2024) & Men (2015), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι το επικοινωνιακό κλίμα κατέχει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό τους. Παράλληλα, το αποτέλεσμα ενισχύεται από τις θέσεις των Febrian & Magito (2025) και των Karanges et al. (2014) για τον κεντρικό ρόλο της επικοινωνίας στην ικανοποίηση του προσωπικού, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της υβριδικής εργασίας και της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής. Τέλος, το εύρημα αυτό ενισχύει θεωρητικά το μοντέλο των Eisenberger et al. (2020), καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία εκλαμβάνεται ως έμπρακτη οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organizational Support), η οποία παρακινεί τους εργαζόμενους να ανταποδώσουν με υψηλότερη εργασιακή δέσμευση.

Στην συνέχεια όσον αφορά το RQ2 η στατιστική ανάλυση στην υποενότητα 3.4.2, επιβεβαίωσε την δεύτερη υπόθεση (H2) και μας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα. Πιο αναλυτικά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η χρήση εσωτερικών social media ασκεί θετική επίδραση στην ψυχική ευεξία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η απλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι η μεταβλητή SOCMEDIA εξηγεί το 13% της διακύμανσης της ψυχικής ευεξίας ($R^2=0,13$). Στην παρούσα έρευνα αυτό το ποσοστό υποδηλώνει ότι το 13% των διαφορών στα επίπεδα ψυχικής ευεξίας αποδίδεται στην αντίληψη των εργαζομένων για τη χρήση των εσωτερικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως αυτή μετρήθηκε με την κλίμακα των Pekkala & van Zoonen (2022). Η ένταση της σχέσης, όπως αποτυπώθηκε από τον συντελεστή Pearson ($r=0,360, p<0,05$), χαρακτηρίζεται ως μέτρια, ενώ ο μη τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης ($B=0,36$) έδειξε ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην χρήση social media, η ψυχική ευεξία αυξάνεται κατά 0,36 μονάδες. Το εύρημα αυτό, προερχόμενο από τα items της κλίμακας Pekkala & van Zoonen (2022), αναδεικνύει ότι τα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης εντός του οργανισμού δεν αποτελούν μόνο εργαλεία ενημέρωσης, αλλά και μέσα ενίσχυσης της ψυχικής ισορροπίας. Βιβλιογραφικά, το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας συμπίπτουν με τα ευρήματα των Baviera & Marin-Perez (2024), οι οποίοι επισημαίνουν ότι τα εσωτερικά social media προάγουν θετικά συναισθήματα στην εργασία ενισχύοντας το αίσθημα της κοινότητας. Παράλληλα, τα αποτελέσματα συνάδουν με τις θέσεις των Febrian & Magito (2025), υπογραμμίζοντας ότι η ποιότητα της ψηφιακής αλληλεπίδρασης είναι καθοριστική για το ψυχολογικό περιβάλλον στην υβριδική εργασία.

Επιπρόσθετα όσον αφορά το RQ3 η στατιστική ανάλυση στην υποενότητα 3.4.3, επιβεβαίωσε την τρίτη υπόθεση (H3), αναδεικνύοντας τις αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως τον ισχυρότερο παράγοντα της έρευνας. Συγκεκριμένα, η απλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι η μεταβλητή HRBPACT εξηγεί το 24% της διακύμανσης της ψυχικής ευεξίας ($R^2=0,24$). Αυτό σημαίνει ότι το 24% της διαφοράς που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στα επίπεδα ψυχικής ευεξίας τους οφείλεται αποκλειστικά στον τρόπο που αξιολόγησαν τις πρακτικές HR με βάση την κλίμακα των Sun et al. (2007). Η ένταση της σχέσης, όπως αποτυπώθηκε από τον συντελεστή Pearson ($r=0,486, p<0,05$), χαρακτηρίζεται ως μέτρια, ενώ ο μη τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης ($B=0,49$), υποδηλώνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην κλίμακα των πρακτικών HR, η ψυχική ευεξία αναμένεται να αυξάνεται κατά 0,49 μονάδες. Το αποτέλεσμα αυτό, το οποίο προέκυψε από την επιτυχή χρήση των δεικτών (items) της έρευνας των Sun et al. (2007), επιβεβαιώνει ότι η δίκαιη αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η υποστήριξη οδηγούν σε μετρήσιμη βελτίωση της ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Σε επίπεδο βιβλιογραφικής τεκμηρίωσης, τα ευρήματα αυτά προσφέρουν ισχυρή εμπειρική στήριξη στη μελέτη των Yogamalar & Samuel (2019), η οποία αναφέρει ότι οι υποστηρικτικές πολιτικές HR είναι απαραίτητες για τη διατήρηση του ηθικού και της εργασιακής προσπάθειας. Επιπλέον, τα αποτελέσματα ταυτίζονται με τις απόψεις των Al-Omary et al. (2025) και των Stone et al. (2015), οι οποίοι θεωρούν ότι στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον κρίσιμο μοχλό για τη διασφάλιση της ψυχικής υγείας και της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις.

Τέλος, η εξέταση του RQ4 (Υπόθεση H4,H5) απέδειξε τον κεντρικό ρόλο της ψυχικής ευεξίας ως διαμεσολαβητικού παράγοντα στη σχέση μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Η στατιστική ανάλυση,

ακολουθώντας τη μεθοδολογία των Baron & Kenny (1986), οδήγησε σε ένα ιδιαίτερα ισχυρό εύρημα, την τεκμηρίωση της πλήρους διαμεσολάβησης (full mediation), επιβεβαιώνοντας έτσι την τέταρτη ερευνητική υπόθεση (H4). Συγκεκριμένα, ενώ η επικοινωνία από μόνη της επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση ($B = 0,39$), η επίδραση αυτή εξαλείφεται και παύει να είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0,170 > 0,05$) όταν εισάγεται στο μοντέλο ο διαμεσολαβητής της ψυχικής ευεξίας. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η εσωτερική επικοινωνία δεν αυξάνει άμεσα την εργασιακή δέσμευση, αλλά η δράση της διοχετεύεται εξ ολοκλήρου μέσω της βελτίωσης της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων. Παράλληλα, επιβεβαιώθηκε η πέμπτη υπόθεση (H5), καθώς η ψυχική ευεξία αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος άμεσος προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης ($B = 0,54$, $p < 0,05$), με το τελικό μοντέλο να ερμηνεύει το 36% της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης ($R^2 = 0,36$). Βιβλιογραφικά, αυτή η διαμεσολάβηση με κινητήριο μοχλό την ψυχική ευεξία, συμφωνεί απόλυτα με το ερευνητικό μοντέλο των Permatasari & Suhariadi (2019) και τις μετρήσεις των Schaufeli et al. (2006), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι οργανωσιακές στρατηγικές αποδίδουν δηλαδή λειτουργούν σωστά μόνο όταν μεταφράζονται σε ατομική ευεξία.

Θεωρητικά, η πλήρης αυτή διαμεσολάβηση εξηγείται μέσω της Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) των Blau (1964) και Cropanzano & Mitchell (2005), οι οποίοι με την σειρά τους τονίζουν ότι η επικοινωνία και οι πρακτικές HR λειτουργούν ως οργανωσιακές παροχές που ενισχύουν την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Eisenberger et al., 2020). Αυτή η υποστήριξη θωρακίζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου, ο οποίος στη συνέχεια ανταποδίδει με υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, μειώνοντας την πρόθεση αποχώρησης (Narvaez & Dura, 2024). Συμπερασματικά, η ψυχική ευεξία αποτελεί τον καταλύτη την έρευνας, χωρίς την ενίσχυση της ψυχολογικής ισορροπίας, ακόμα και οι πιο άρτιες στρατηγικές επικοινωνίας ή πρακτικές HR αδυνατούν να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του προσωπικού.

4.2 Πρακτικές προτάσεις για την αγορά εργασίας

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποτελούν ένα ουσιαστικό οδηγό για την αγορά εργασίας και πιο συγκεκριμένα για τις ελληνικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να βρουν τα πατήματα τους σε μια εποχή γεμάτη αβεβαιότητα και συνεχόμενες ψηφιακές αλλαγές. Το γεγονός ότι το μοντέλο μας ερμηνεύει το 36% της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς μας δείχνει ότι οι παράγοντες που

μελετήσαμε (επικοινωνία και ευεξία) καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των λόγων για τους οποίους ένας εργαζόμενος επιλέγει να παραμείνει πιστός στον οργανισμό του. Γίνεται, λοιπόν, ξεκάθαρο ότι αν μια εταιρεία επιθυμεί να διασφαλίσει την παραμονή των ανθρώπων της, οφείλει να επενδύσει ουσιαστικά στην ποιότητα της εργασιακής τους ζωής.

Πρώτα από όλα η ψυχική ηρεμία και ευεξία δεν είναι πολυτέλεια, αλλά ανάγκη. Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα συχνά παραμελούμε την ψυχική υγεία στην δουλειά, όμως η έρευνα δείχνει πως αυτή είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της εργασιακής δέσμευσης. Για κάθε βαθμό που βελτιώνεται η ψυχολογία ενός εργαζομένου, η εργασιακή δέσμευση του αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά ($B=0,54$). Αν ένας εργαζόμενος δεν νιώθει καλά ψυχολογικά, καμία ανακοίνωση και καμία διοικητική απόφαση δεν θα τον κάνει να δεθεί με την εταιρεία. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, οφείλουν να σταθούν δίπλα στους ανθρώπους τους με πράξεις, προσφέροντας πραγματική στήριξη στο άγχος της καθημερινότητας και σεβασμό στον προσωπικό τους χρόνο. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν δίκαιες πρακτικές HR. Οι σωστές πρακτικές διοίκησης (όπως η συνεχής εκπαίδευση και η αντικειμενική αξιολόγηση) εξηγούν το 24% της ψυχικής ευεξίας. Σχεδόν το ένα τέταρτο, της ηρεμίας που νιώθει ένας εργαζόμενος πηγάζει από το αν αισθάνεται ότι η εταιρεία τον υπολογίζει και τον ανταμείβει σωστά. Αυτό αποτελεί ουσιαστικό αντίδοτο στο φαινόμενο του Brain Drain δηλαδή της μαζικής φυγής εξειδικευμένων ανθρώπων στο εξωτερικό. Όταν η επιχείρηση στην Ελλάδα επενδύει στον άνθρωπο, η τάση φυγής περιορίζεται δραστικά.

Τέλος, η στρατηγική επικοινωνία είναι απαραίτητο εργαλείο. Η έρευνα έδειξε ότι η καθαρή επικοινωνία εξηγεί το 14% της εργασιακής δέσμευσης, ενώ τα εσωτερικά social media συμβάλλουν κατά 13% στην ευεξία των εργαζομένων. Αυτά τα ποσοστά μας λένε ότι τα ψηφιακά εργαλεία και η ενημέρωση δεν είναι απλώς τυπικές διαδικασίες, αλλά ένας μηχανισμός που κρατά την ομάδα ενωμένη. Η διοίκηση πρέπει να μάθει πρώτα να σέβεται τον εργαζόμενο ακούγοντας τον ενεργά, με σκοπό να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στα στελέχη και το προσωπικό. Στην ουσία, όλα καταλήγουν στην αμοιβαιότητα. Όταν η επιχείρηση δείχνει έμπρακτα ότι νοιάζεται, ο εργαζόμενος το αναγνωρίζει και ανταποδίδει με την δέσμευση του. Αυτό δεν είναι μόνο μια θεωρία (όπως αυτή της Κοινωνικής Ανταλλαγής), αλλά η ίδια η βάση πάνω στην οποία χτίζονται οι υγιείς και ανθεκτικές επιχειρήσεις σήμερα.

4.3 Περιορισμοί της έρευνας

Παρόλο που η έρευνα μας ανέδειξε σημαντικές συσχετίσεις, εμπεριέχει ορισμένους περιορισμούς που προσφέρουν το πλαίσιο για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Βασικός περιορισμός αποτελεί το μέγεθος του δείγματος, καθώς οι 152 συμμετέχοντες, αν και επιτρέπουν την εξαγωγή στατιστικά αξιόπιστων συμπερασμάτων, δεν αντιπροσωπεύουν όλους τους εργασιακούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα, η χρήση ερωτηματολογίων ενέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας, καθώς οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν την προσωπική άποψη των εργαζομένων. Αξίζει να αναφέρουμε ότι η παρούσα ποσοτική προσέγγιση, αν και τεκμηριώνει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, δεν μας επιτρέπει να εμβαθύνουμε στις προσωπικές εμπειρίες και τα βιώματα των εργαζομένων, κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω μιας μελλοντικής έρευνας (π.χ. με την χρήση συνεντεύξεων). Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα έγινε σε σύντομο χρονικό διάστημα, καταγράφοντας τις απαντήσεις χωρίς να παρακολουθεί πως εξελίσσεται η δέσμευση των εργαζομένων σε βάθος χρόνου. Τέλος, το γεγονός ότι το μοντέλο μας ερμηνεύει το 36% της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης υποδεικνύει ότι η εργασιακή δέσμευση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται και από άλλους κρίσιμους παράγοντες που δεν συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα έρευνα, , όπως το γεγονός ότι ο οργανισμός ίσως χρειάζεται να ενισχύσει τη σύνδεση προαγωγών και απόδοσης.

4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν, η παρούσα μελέτη ανοίγει νέους δρόμους για μελλοντική διερεύνηση. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε ένα μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, επιτρέποντας την ασφαλέστερη γενίκευση των συμπερασμάτων. Παράλληλα, η χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις, θα προσέφερε μια βαθύτερη κατανόηση των βιωμάτων των εργαζομένων, αναδεικνύοντας πτυχές που οι αριθμοί δεν μπορούν πάντα να αποτυπώσουν. Επιπλέον, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μια διαχρονική μελέτη που θα παρακολουθούσε τις μεταβολές της δέσμευσης των εργαζομένων σε διαφορετικές χρονικές φάσεις. Τέλος, καθώς το μοντέλο μας ερμήνευσε το 36% της εργασιακής δέσμευσης, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εντάξουν και άλλες κρίσιμες μεταβλητές, όπως το ύψος των αμοιβών, το στυλ ηγεσίας ή

τις ευκαιρίες τηλεργασίας, ώστε να καλυφθεί το υπόλοιπο ποσοστό της διακύμανσης και να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον εργασιακό χώρο στην Ελλάδα. Το υπόλοιπο 64% της εργασιακής δέσμευσης ενδέχεται να κρύβεται σε παράγοντες όπως η ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής (Work-Life Balance) ή η συμπεριληπτική ηγεσία (Inclusive Leadership)".

Επίλογος

Ολοκληρώνοντας, η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση στην ελληνική πραγματικότητα δεν είναι ένα τυχαίο γεγονός, αλλά το αποτέλεσμα μιας συνειδητής επένδυσης στον άνθρωπο. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, έγινε σαφές ότι η ειλικρινής εσωτερική επικοινωνία και η χρήση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων αποτελούν τα θεμέλια, όμως η ψυχική ευεξία είναι ο καταλύτης που μετατρέπει έναν απλό εργαζόμενο σε αφοσιωμένο μέλος ενός οργανισμού. Σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έρχονται αντιμέτωπες με προκλήσεις όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η φυγή ταλέντων στο εξωτερικό, η υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών πρακτικών διοίκησης δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη. Η έμπρακτη φροντίδα για την ψυχική υγεία και η δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού είναι τα μόνα εργαλεία που μπορούν να εγγυηθούν τη δημιουργία υγιών, ανθεκτικών και επιτυχημένων επιχειρήσεων στο μέλλον.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Allen, M., Ericksen, J., & Collins, C. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153–174. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>

Al-Omary, A. J., Al-Naimi, A. M., & Al-Qudah, S. (2025). The mediating role of human resource management in the relationship between strategic leadership and enhancing competitive advantage in Jordanian Islamic banks. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(60), 570–580. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4587>

Balakrishnan, K., Angusamy, A., & Rosli, M. D. R. (2023). Two-way asymmetrical communication mediating internal communication and employee engagement. *Environment and Social Psychology*, 9(2). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.2074>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Baviera, T., & Marín-Pérez, B. (2024). The role of internal social media in enhancing happiness at work. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00358-3>

Belasen, A. T., & Belasen, A. R. (2019). The strategic value of integrated corporate communication: Functions, social media, and stakeholders. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 367–384. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1661842>

Black, K. (2010). *Business statistics: For contemporary decision making* (6th ed.). Wiley.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Febrian, W. D., & Magito, M. (2025). The influence of physical work environment, psychological work environment, work–life balance, and internal communication on employee job satisfaction during the hybrid working era. *Random Road Journal*, 7(6). <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6.1768>

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2014). Corporate communication. In V. K. Bhatia & S. Bremner (Eds.), *The Routledge handbook of language and professional communication* (pp. 279–290). Routledge.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/100002/1/790378361.pdf>

King, C., & Grace, D. (2009). Employee-based brand equity: A third perspective of brand equity. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Mekgoe, N. (2008). *The impact of strategy change on morale, performance and commitment* (Master's dissertation, Durban University of Technology). DUT Open Scholar. https://openscholar.dut.ac.za/bitstream/10321/535/1/Mekgoe_2008.pdf

Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. *Public Relations Review*, 41(4), 568–575.

https://www.researchgate.net/publication/280804909_Employee_Engagement_in_Relation_to_Employee-Organization_Relationships_and_Internal_Reputation_Effects_of_Leadership_Communication

Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115–136. <https://doi.org/10.1177/0266242611416141>

Muna, S., Sousa, B. M., & Ribeiro, J. L. (2019). The role of new technologies for human resource management: A preliminary study. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, VI(9). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.3009>

Narvaez, S. M. N., & Dura, A. P. (2024). The mediating effect of employee engagement on the relationship between organizational commitment and employee turnover in government institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(11), 3253–3273. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8110253>

Obeng, K., Zhu, Y., Quansah, F., Ntarmah, A., & Cobbinah, P. B. (2021). High-performance work practices, employee morale, and turnover intention: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 133, 142–154. <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>

Permatasari, W., & Suhariadi, F. (2019). Leader-member exchange affects work engagement: The role of psychological well-being mediation. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 4(1), 95-108. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v4i1.3360>

Pekkala, K., & van Zoonen, W. (2022). Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy. *European Management Journal*, 40(1), 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.004>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Prodanova, J., & Van Looy, A. (2019). How beneficial is social media for business process management? A systematic literature review. *Business Process Management Journal* https://www.researchgate.net/publication/331623966_How_Beneficial_Is_Social_Media_for_Business_Process_Management_A_Systematic_Literature_Review

Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), Article 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Shoemaker, P. J., & Vos, T. P. (2009). *Gatekeeping theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203931653>

Singhraul, B. P., & Anuragi, D. (2024). Human resource management in the digital era. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 6(5), 267–281. <https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2024.6515>

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. B. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18–27. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3205035

Uma Devi, S., Rani, P., & Rajasekar, D. (2019). A study on impact of morale on organisational commitment through structural equation modelling (SEM). In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1–10). IEOM Society International.

Verheyden, M. (2017). Social media and the promise of excellence in internal communication. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 11–25. <https://doi.org/10.1108/JOE-09-2016-0020>

Yogamalar, I., & Samuel, A. A. (2019). Job engagement, psychological well-being and organisational commitment: An empirical test of direct and indirect effects. *International Journal of Business Innovation and Research*, 20(3), 392–414. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.102717>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Επιθυμώ να μην απαντήσω
- Άλλο

Ηλικία

- 18-27
- 28-37
- 38-49
- 50+

Επίπεδο Εκπαίδευσης

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Προπτυχιακό
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο

Θέση στην εταιρία

- Ανειδίκευτο προσωπικό
- Ειδικευμένο προσωπικό
- Προϊστάμενος
- Ανώτερο Στέλεχος
- Ανώτατο Στέλεχος/Ιδιοκτήτης
- Άλλο

Συνολική Εργασιακή εμπειρία

- 0-4 έτη
- 5-9 έτη
- 10-14 έτη
- 15+ έτη

Εργασιακή Εμπειρία στην Τωρινή Θέση

- 0-4 έτη

- 5-9 έτη
- 10-14 έτη
- 15+ έτη

Μεταβλητή 1: Εσωτερική Επικοινωνία (COMM)

Η εσωτερική επικοινωνία αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ενημερώνει, ακούει και ενσωματώνει τις απόψεις των εργαζομένων στις αποφάσεις της. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να αυξήσει την εμπλοκή και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Η Εσωτερική Επικοινωνία (COMM) μετρήθηκε μέσω 6 ερωτήσεων με την κλίμακα Likert (1-5) όπου

- 1: Διαφωνώ Απόλυτα
- 2: Διαφωνώ
- 3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- 4: Συμφωνώ
- 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Οι ερωτήσεις είναι ακόλουθες:

1. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης είναι αμφίδρομη.
2. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης είναι σαφής.
3. Ο εργοδότης ακούει τις ανάγκες των εργαζομένων.
4. Ο εργοδότης υποστηρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων.
5. Επιλέγονται τα κατάλληλα μέσα για την εσωτερική επικοινωνία.
6. Κοινοποιούνται πληροφορίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Μεταβλητή 2 : Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA)

Η χρήση εσωτερικών social media αφορά την αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων εντός του οργανισμού για ανταλλαγή ιδεών, δημιουργία σχέσεων και βελτίωση της συνεργασίας.

Η Χρήση Εσωτερικών Social Media (SOCMEDIA)) μετρήθηκε μέσω 6 ερωτήσεων με την κλίμακα Likert (1-5) όπου

- 1: Διαφωνώ Απόλυτα
- 2: Διαφωνώ

3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ

4: Συμφωνώ

5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Οι ερωτήσεις είναι ακόλουθες:

1. Υπάρχουν σαφείς προγραμματισμένοι στόχοι και σκοποί σχετικά με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
2. Ο οργανισμός / η εταιρία που εργάζομαι υποστηρίζει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
3. Έχω συμμετάσχει σε σεμινάριο εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
4. Ο εργοδότης μου οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
5. Είμαι σε θέση να βελτιώσω τις σχέσεις μου με σημαντικά ενδιαφέροντα μέλη μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
6. Συμμετέχω σε συζητήσεις που σχετίζονται με την εργασία μου εντός της εταιρικής πλατφόρμας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Μεταβλητή 3: Αποτελεσματικότητα Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού – HR Practices (HRBPACT).

Οι πρακτικές HR αφορούν την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών που εφαρμόζονται προς όφελος των εργαζομένων.

Η Αποτελεσματικότητα Πρακτικών HR (HRBPACT) μετρήθηκε μέσω 6 ερωτήσεων με την κλίμακα Likert (1-5) όπου

1: Διαφωνώ Απόλυτα

2: Διαφωνώ

3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ

4: Συμφωνώ

5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Οι ερωτήσεις είναι ακόλουθες:

1. Παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης για να διδάξουν στους νέους εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη δουλειά τους.
2. Προσφέρονται επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η δυνατότητα προαγωγής τους στην εταιρεία.
3. Οι αξιολογήσεις απόδοσης βασίζονται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.
4. Οι αξιολογήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν αναπτυξιακή ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους.
5. Οι αποδοχές συνδέονται στενά με την ατομική ή ομαδική απόδοση.
6. Οι προαγωγές στην εταιρεία βασίζονται στην αρχαιότητα.

Μεταβλητή 4: Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING)

Η ψυχική ευεξία περιγράφει τον βαθμό ικανοποίησης, ασφάλειας και θετικής στάσης του εργαζομένου απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον.

Η Ψυχική Ευεξία (PSYCH_WELLBEING) μετρήθηκε μέσω 6 ερωτήσεων με την κλίμακα Likert (1-5) όπου

- 1: Διαφωνώ Απόλυτα
- 2: Διαφωνώ
- 3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- 4: Συμφωνώ
- 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Οι ερωτήσεις είναι ακόλουθες:

1. Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος/η να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.
2. Στην εταιρεία αυτή είναι εύκολο να εκφράσω αυτό που έχω στο μυαλό μου.
3. Νιώθω κίνητρο να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου.
4. Νιώθω εσωτερική ορμή να κάνω σπουδαία πράγματα στη δουλειά μου
5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι σωστή.

6. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μου είναι δίκαιη.

Μεταβλητή 5: Εργασιακή Δέσμευση ENGAGE)

Η εργασιακή δέσμευση περιγράφει το επίπεδο ενέργειας, ενθουσιασμού και συναισθηματικής σύνδεσης του εργαζομένου με την εργασία του.

Η Εργασιακή Δέσμευση (ENGAGE) μετρήθηκε μέσω 6 ερωτήσεων με την κλίμακα Likert (1-5) όπου

- 1: Διαφωνώ Απόλυτα
- 2: Διαφωνώ
- 3: Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- 4: Συμφωνώ
- 5: Συμφωνώ Απόλυτα.

Οι ερωτήσεις είναι ακόλουθες:

- 1. Έχω ενέργεια στην δουλειά μου.
- 2. Η δουλειά μου με εμπνέει.
- 3. Στη δουλειά μου νιώθω δυνατός/ή και γεμάτος/η ζωντάνια.
- 4. Όταν σηκώνομαι το πρωί, νιώθω όρεξη να πάω στη δουλειά.
- 5. Νιώθω περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.
- 6. Είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.

Έγκριση από επιβλέπων

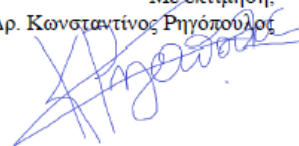
Προς: Επιτροπή Δεοντολογίας και Βιοηθικής
του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου

Αγαπητά μέλη της Επιτροπής Δεοντολογίας και Βιοηθικής του Πανεπιστημίου
Νεάπολης Πάφου

Θα ήθελα να βεβαιώσω ότι επιβλέπω τον μεταπτυχιακό φοιτητή Ιωάννη Κωνσταντίνο Τσιόπτσια, στην εκπόνηση της διπλωματικής του, με τίτλο **«Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του Ανθρώπινου Δυναμικού.»**.

Για την παραπάνω διπλωματική εργασία θα γίνει χρήση ποσοτικών δεδομένων που θα συλλεχθούν μέσω διαδικτυακών ερωτηματολογίων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα ενημερωθούν για το σκοπό της έρευνας και ο ερευνητής θα ακολουθήσει τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας.

Με εκτίμηση,
Δρ. Κωνσταντίνος Ρηγόπουλος



Βεβαίωση έγκρισης από επιτροπή δεοντολογίας - βοηθητικής του πανεπιστήμιου.

Προς: Όποιον Ενδιαφέρει

Ημερ. 29/11/2025

Αρ. Πρωτοκόλλου: 65/2025

Θέμα: Γνωμοδότηση Διεξαγωγής Έρευνας

Επιτροπή Δεοντολογίας-
Βιοηθικής του Πανεπιστημίου
Νεάπολις Πάφος
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος,
Λεωφόρος Δανάης 2,
Πάφος
8042 Κύπρος
Τ +357 26843608
Web: www.nup.ac.cy
Email: m.argyrides.1@nup.ac.cy

Κύριε Τσιόπτσια,

Σας ενημερώνω ότι το ερευνητικό πρωτόκολλο με τίτλο «Εσωτερικό Μάρκετινγκ και Social Media: Η Συμβολή τους στην Εταιρική Απόδοση και την Ψυχολογία του Ανθρώπινου Δυναμικού» έχει ελεγχθεί από την Επιτροπή Δεοντολογίας-Βιοηθικής του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφος η οποία γνωμοδοτεί υπέρ της διεξαγωγής της έρευνας. Σας παρακαλώ λάβετε υπόψη ότι η συγκεκριμένη έρευνα έχει εγκριθεί για ένα έτος και ισχύει για συλλογή δεδομένων που **δεν** θα γίνουν στην Κυπριακή Δημοκρατία. Παρακαλώ όπως βεβαιωθείτε ότι η κυκλοφορία του ηλεκτρονικού συνδέσμου δεν θα συμπεριλάβει κάτοικους της Κυπριακής Δημοκρατίας. Αρμόδιο όργανο το οποίο είναι υπεύθυνο για έγκριση για συλλογή δεδομένων στην Κυπριακή Δημοκρατία είναι η Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου. Σας παρακαλώ όπως ελέγξετε επίσης τους κανονισμούς και τις οποιεσδήποτε δεοντολογικές επιτροπές χρειάζεστε από τη χώρα που θα συλλέξετε τα δεδομένα σας.

Με εκτίμηση,



Δρ Μάριος Αργυρίδης
Καθηγητής Συμβουλευτικής Ψυχολογίας
Πρόεδρος Επιτροπής

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Λεωφόρος Δανάης 2, 8042 Πάφος, Κύπρος

Τηλ. +357 26 843300, Φαξ. +357 26 931944, Email: info@nup.ac.cy Website: www.nup.ac.cy