

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (ΤΕΙ) ΑΘΗΝΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

**Οργανωσιακή σιωπή: Εμπειρική
έρευνα σε Ελληνικούς Οργανισμούς
Πληροφόρησης.**

**(Organizational silence: An empirical study in
Greek Information Organizations)**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πηνελόπη Μπογιατζόγλου, Α.Μ. 13060

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Ευτυχία Βραιμάκη

Αθήνα, Νοέμβριος 2017

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην καθοριστική συμβολή ορισμένων ανθρώπων, τους οποίους θέλω να ευχαριστήσω.

Αρχικά, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της πτυχιακής μου εργασίας την κυρία Ευτυχία Βραϊμάκη για την τεράστια υπομονή της, τις κατευθύνσεις και τις γνώσεις που μου έδωσε, δίνοντας μου την ευκαιρία να ασχοληθώ με αυτό το θέμα. Η συνεργασία μαζί της ήταν άριστη και είχε ως πρωταρχικό χαρακτηριστικό την άμεση και συχνή επικοινωνία.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Αλέξανδρο Κουλούρη για την συμβολή του στην διανομή του ερωτηματολογίου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή που είχα μαζί μου μέχρι να τελειώσω την πτυχιακή μου εργασία αλλά και τις σπουδές μου γενικότερα.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Abstract	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
Εισαγωγή.....	8
1.1 Το κίνητρο της έρευνας.....	8
1.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	8
1.3 Διάρθρωση εργασίας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	10
Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
2.1 Οργανωσιακή σιωπή.....	10
2.2 Επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής στον οργανισμό	11
2.3 Επιπτώσεις της σιωπής στους εργαζομένους	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	13
Ερευνητικό Μοντέλο και Υποθέσεις.....	13
3.1 Οργανωσιακό ηθικό κλίμα	13
3.1.1 Καθοδηγητικό κλίμα.....	13
3.1.2 Κλίμα φροντίδας.....	14
3.1.3 Κλίμα ανεξαρτησίας	15
3.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη	15
3.3 Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.....	16
3.4 Εργασιακή απόδοση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	19
Μεθοδολογία	19
4.1 Ερευνητική Προσέγγιση.....	19
4.2 Ερευνητικό Εργαλείο	19
4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	22
4.4 Στατιστική ανάλυση	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	26
Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα.....	26
5.1 Περιγραφική ανάλυση	26
5.2 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	35
Συμπεράσματα, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	35

6.1 Συμπεράσματα	35
6.2 Περιορισμοί & προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	36
Βιβλιογραφία.....	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	40

"The speech is silver the **Silence** is golden"

Thomas Carlyle

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση της οργανωσιακής σιωπής (organizational silence) στους ελληνικούς οργανισμούς πληροφόρησης. Η οργανωσιακή σιωπή είναι η σκόπιμη απόκρυψη απόψεων των εργαζομένων για καταστάσεις που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, από εκείνα τα μέλη του οργανισμού που έχουν την εξουσία να αλλάξουν τις καταστάσεις αυτές (Pinder & Harlos, 2001, σ. 334). Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκαν οι επιπτώσεις δύο τύπων σιωπής, συγκαταβατική και αμυντική, επάνω στη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και της εργασιακή απόδοση, καθώς και ο βαθμός επίδρασης τόσο του ηθικού κλίματος όσο και της δίκαιης αντιμετώπισης στην εκδήλωση των συμπεριφορών σιωπής.

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 80 εργαζομένους. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως και τα δύο είδη σιωπής επηρεάζουν αρνητικά τόσο την απόδοση όσο και τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Οι αρνητικές αυτές συμπεριφορές μπορούν να μειωθούν εάν στους οργανισμούς επικρατεί κλίμα φροντίδας και δίκαιης αντιμετώπισης.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή σιωπή, σιωπή των εργαζομένων, αμυντική και συγκαταβατική σιωπή, συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακό ηθικό κλίμα, οργανωσιακή δικαιοσύνη, εργασιακή απόδοση.

Abstract

The aim of this study was to investigate the phenomenon of silence in Greek information organizations. Silence is the “...withholding of any form of genuine expression about the individual’s behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organizational circumstances to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress” (Pinder & Harlos.,2001, p. 334). In more detail, the study assessed the influence of two types of silence, defensive and acquiescent, on job performance kai affective commitment.

The impact of organizational ethical climate and organizational justice on employee silence was also examined. Primary data were collected via a structured online questionnaire. The final sample comprises 80 employees.

Results confirmed the negative effect of both types of silence examined on employee commitment and performance. The manifestation of these negative behaviors can be reduced with in a just and caring organizational climate.

Key words: Organizational silence, employee silence, defensive silence, acquiescent silence, affective organizational commitment, organizational ethical climate, organizational justice, job performance.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Το κίνητρο της έρευνας

Οι συμπεριφορές της οργανωσιακής σιωπής και φωνής βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών για πάνω από 50 χρόνια. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι συχνά έχουν ιδέες, πληροφορίες και απόψεις για βελτίωση της εργασίας ή και του οργανισμού γενικότερα που όμως κάποιες φορές δεν μπορούν να τις εκφράσουν είτε γιατί φοβούνται είτε γιατί απλά αδιαφορούν πιστεύοντας πως αυτό είναι το καλύτερο. Σύμφωνα λοιπόν με τους Zehir & Erdogan (2011), υπάρχουν δύο τύποι εργαζομένων που βρίσκονται στους οργανισμούς, αυτοί οι οποίοι εκφράζουν τις ιδέες τους και τις απόψεις τους και εκείνοι που σιωπούν και διατηρούν τις πληροφορίες και τις ιδέες τους. Οι Brinsfield et al (2009) τονίζουν πως μια ατομιστική συμπεριφορά μπορεί να γίνει ομαδική με καταστρεπτικά αποτελέσματα για όλον τον οργανισμό, υποστηρίζουν ότι η σιωπή μπορεί να ξεκινήσει σε ατομικό επίπεδο στην αρχή και από κει και πέρα μπορεί να γίνει «μεταδοτική» μεταξύ των μελών της ομάδας σε περίπτωση που πολλοί άνθρωποι δεν επιθυμούν να μιλήσουν. Η οργανωσιακή σιωπή είναι μια επιλογή συμπεριφοράς που μπορεί να επιδεινώσει ή να βελτιώσει την απόδοση. όπως αναφέρουν οι Colguitt και Greenberg (1996), συχνά προκαλείται ένα κλίμα δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων και αυτό φανερώνεται στην συστηματική αποχή από την εργασία, στις αρμοδιότητες αλλά και στις ανεπιθύμητες συμπεριφορές που δημιουργούνται. Εξαιρώντας τη συναισθηματικά δύσκολη έκφρασή της, η σιωπή μπορεί να μεταφέρει την έγκριση και την κατανομή ή την δυσφήμιση και την αντίθεση, καθιστώντας έτσι έναν μηχανισμό πίεσης τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς”, αναφέρουν οι Gambarotto et al., (2010).

Καταλήγοντας η σιωπή είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς που επιλέγουν οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιούν μέσα στον οργανισμό προκειμένου οι εργοδότες να καταλάβουν τα εσωτερικά προβλήματα του οργανισμού. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μέσα στους οργανισμούς είναι μεγάλος και οι περισσότεροι δουλειά προέρχεται από τους απλούς εργαζομένους και όχι από τους υψηλά υφισταμένους, εκείνοι οι εργαζόμενοι λοιπόν είναι που οδηγούν τον οργανισμό σε ένα καλύτερο μέλλον. Τι γίνεται όμως όταν αυτοί οι εργαζόμενοι σιωπούν και κλείνονται στο καβούκι τους; Τι προβλήματα δημιουργούνται (Morrison και Milliken, 2000); Για αυτούς τους λόγους είναι σημαντικό να μελετηθεί η οργανωσιακή σιωπή στους οργανισμούς πληροφόρησης.

1.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν τα δύο είδη σιωπής, συγκαταβατική και αμυντική . Είναι ενδιαφέρον να δούμε στην μελέτη μας πως επηρεάζουν και τα δύο είδη και να τα αναλύσουμε. Η συγκαταβατική σιωπή αντιπροσωπεύει εκείνους που έχουν ιδέες και απόψεις αλλά προτιμούν να σιωπούν.

Η αμυντική σιωπή αντιπροσωπεύει εκείνους που σιωπούν καθώς φοβούνται τις εξωτερικές απειλές και η θετική σιωπή αντιπροσωπεύει εκείνους που σιωπούν για καλό των άλλων. Θα εστιάσουμε σε αυτά τα τρία είδη καθώς όπως θα δούμε και παρακάτω έρχονται σε συνάρτηση με τους παράγοντες που επηρεάζουν την σιωπή και είναι ενδιαφέρον να δούμε πως ανταποκρίνεται το κάθε είδος.

1.3 Διάρθρωση εργασίας

Πέρα από το εισαγωγικό κεφάλαιο, η παρούσα πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια, τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Βιβλιογραφική Ανασκόπηση:** Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής σιωπής αλλά και οι η επίδραση που ασκεί στους οργανισμούς αλλά και στους εργαζομένους, σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία.
- **Ερευνητικό Μοντέλο και Υποθέσεις:** Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση των παραγόντων που εξετάστηκαν και διατυπώνονται οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις
- **Μεθοδολογία:** Παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας (κατασκευή ερωτηματολογίου-συλλογή δεδομένων).
- **Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα:** Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.
- **Συμπεράσματα, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα:** Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης. Επίσης, γίνονται προτάσεις για πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων αλλά παρουσιάζονται και οι περιορισμοί που υπήρξαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Οργανωσιακή σιωπή

«Η σιωπή των εργαζομένων αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αποκρύπτουν πληροφορίες που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται εκούσια ή ακούσια (Morrison και Milliken, 2000, σ.713)» Αυτό δημιουργείτε καθώς οι εργαζόμενοι φοβούνται να μιλήσουν στους ανωτέρους τους. Σύμφωνα με τους Pinder και Harlos (2001), η σιωπή των εργαζομένων ορίζεται ως «η παρακράτηση οποιασδήποτε μορφής γνώσης έκφρασης για τις συμπεριφοριστικές, γνωστικές ή/ και συναισθηματικές εκτιμήσεις των συνθηκών που επικρατούν στον εργοδότη οργανισμό , σε άτομα που θεωρούνται ικανά να επιφέρουν αλλαγές ή διορθώσεις».

Οι Van Dyne, Ang και Botero (2003) όρισαν την οργανωσιακή σιωπή ως πολυδιάστατο παράγοντα και παρουσίασαν τρεις τύπους σιωπής: τη συγκαταβατική σιωπή, την αμυντική σιωπή και τη θετική σιωπή. «Η συγκαταβατική σιωπή ορίζεται ως παρακράτηση σχετικών ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων, βάσει παραίτησης έτσι λοιπόν, περιγράφεται ως σκόπιμα παθητική σιωπηλή συμπεριφορά». Η συγκαταβατική σιωπή αντιπροσωπεύει εκείνους που είναι ουσιαστικά απεμπλεκόμενοι καθώς έχουν σχετικές ιδέες, πληροφορίες και απόψεις αλλά προτιμούν να μην τις εκφράζουν. «Η αμυντική σιωπή ορίζεται ως παρακράτηση σχετικών ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων ως μια μορφή αυτοπροστασίας, βασισμένη στο φόβο». «Η αμυντική σιωπή είναι σκόπιμη και προορατική συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προστασία του εαυτού τους από εξωτερικές απειλές». «Η θετική σιωπή ορίζεται ως παρακράτηση ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων που σχετίζονται με την εργασία, με στόχο να ωφεληθούν άλλοι άνθρωποι ή ο οργανισμός - με βάση τον αλτρουισμό ή τα κίνητρα συνεργασίας. Η θετική σιωπή είναι εκούσια και προληπτική συμπεριφορά που επικεντρώνεται κυρίως σε άλλους» (Bagheri,2012,σ.3).

Οι Morrison και Milliken (2000, σ.713)όμως βλέπουν την οργανωσιακή σιωπή ως «συλλογικό» φαινόμενο. Πρότειναν λοιπόν, «ότι όταν επιλέγουν να κρατήσουν τα περισσότερα μέλη των οργανώσεων σιωπηλούς για τα οργανωτικά θέματα, η σιωπή γίνεται μια συλλογική συμπεριφορά, η οποία αναφέρεται ως οργανωσιακή σιωπή». Πρακτικά βέβαια, «η οργανωσιακή σιωπή είναι μια ανεπαρκής οργανωτική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την σπατάλη χρημάτων αλλά και την σπατάλη των προσπαθειών που μπορεί να κάνει κάποιος . όλο αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες επιπτώσεις, όπως χαμηλά επίπεδα συμμετοχής σε ιδέες που έχουν να κάνουν με την εργασία, αλλά και τέλος σε χαμηλά επίπεδα προθυμίας έκφρασης ιδεών και απόψεων (Morrison και Milliken, 2000, σ.713)». Αρκετοί είναι

όμως και εκείνοι που πιστεύουν πως όταν ο εργοδότης έχει ζήσει σε καθεστώς σιωπής το οποίο έχει προέλθει από φόβο, τότε είναι πολύ δύσκολο για εκείνον να φανταστεί ένα εναλλακτικό τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς τόσο για τον ίδιο όσο και για τους εργαζόμενους του. Έτσι λοιπόν, αυτή η περιορισμένη ικανότητα διαφάνειας έχει ως αποτέλεσμα να παραμείνει σιωπηλός ο ίδιος, και να ενισχύει την υπάρχουσα δυσάρεστη κατάσταση δημιουργώντας «σιωπηρά» πρότυπα και συμπεριφορές για τους εργαζόμενους του.

Οι Van Dyne et al. (2003) επέκτειναν την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τη σιωπή εισάγοντας έναν τρίτο τύπο που χαρακτηρίζεται ως «φιλοσοφική σιωπή». Βασιζόμενοι στη φιλοσοφία της συμπεριφοράς της οργανωτικής υπηκοότητας, ορίζουν τη φιλοσοφική σιωπή ως «παρακράτηση ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων που σχετίζονται με την εργασία με στόχο να ωφεληθούν οι άλλοι άνθρωποι ή ο οργανισμός με βάση τον αλτρουισμό ή τα συνεταιριστικά κίνητρα». Σε σύγκριση λοιπόν με την αμυντική σιωπή, η φιλοσοφική σιωπή έχει να κάνει με τις ανησυχίες των εργαζομένων και όχι με τον φόβο για τα αρνητικά αποτελέσματα που θα μπορούσαν να αποκρύψουν την σιωπή και να αποκαλύψουν την ομιλία. Επιπλέον, η οργανωσιακή σιωπή εμφανίζεται μέσα στον οργανισμό σε περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος θέλει να προστατέψει κάποιον συνάδελφο του ή να προστατέψει το γενικό σύνολο του οργανισμού (Brinsfield et al., 2009, σ. 147).

Η σιωπή λοιπόν είναι ο τρόπος που επιλέγουν οι εργαζόμενοι για να αντιμετωπίσουν τους οργανισμούς και να καταλάβουν οι ίδιοι οι εργοδότες τα προβλήματα που υπάρχουν. Μελέτες έχουν δείξει πως τρία είναι τα κίνητρα για την σιωπή στους οργανισμούς: η αφοπλισμένη συμπεριφορά βασισμένη στην παραίτηση, αυτοπροστατευτική συμπεριφορά βασισμένη στον φόβο και στη συμπεριφορά που βασίζεται στη συνεργασία. Η παραίτηση, στην οποία ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το εργασιακό του πλαίσιο ως αμετάβλητο, παράγει μια σιωπή και προκαλεί παθητική παρακράτηση / ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Οι αυτοπροστατευτικές και άλλες προσανατολισμένες συμπεριφορές είναι πιο δραστήριες στρατηγικές. η πρώτη παράγει μια αμυντική σιωπή ενάντια στις εξωτερικές απειλές και η δεύτερη μια συγκαταβατική σιωπή προς όφελος άλλων ανθρώπων ή για την προστασία του οργανισμού. Η σιωπή είναι μια πολυδιάστατη έννοια που δεν μπορεί να αποδοθεί σε μια σαφή παθητική ή ενεργή συμπεριφορά (Van Dyne et al., 2003, Pinter and Harlos, 2001, Morrison και Milliken, 2000, 2003, Scott, 1993). Τα άτομα δεν υποστηρίζονται από τους συναδέλφους και φοβούνται την απομόνωση, η ανώτατη διοίκηση δεν είναι υποστηρικτική και ανοιχτή, αντιλαμβάνονται ότι δεν συμφωνούν με την πλειοψηφία των απόψεων, είναι οι απαντήσεις στην ερώτηση γιατί η σιωπή κυριαρχεί μέσα στους οργανισμούς (Gambarotto et al., 2010);

2.2 Επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής στον οργανισμό

Η επικοινωνία είναι το κλειδί στην επιτυχία ενός οργανισμού, όπως αναφέρει ο Penttilla (2003).. Εάν η σιωπή των εργαζομένων εμφανίζεται μέσα στον οργανισμό είναι ικανός παράγοντας για να βλάψει το γενικό σύνολο του οργανισμού. Σε ένα άρθρο που κυκλοφορεί με τίτλο «Get Talking» με συντάκτη τον Chris Penttilla λέει

ότι, η «σιωπή υπαλλήλων σκοτώνει την καινοτομία και διαιώνίζει τα κακώς προγραμματισμένα προγράμματα που οδηγούν στα ελαττωματικά προϊόντα, το χαμηλό ηθικό και μια χαλασμένη κατώτατη γραμμή». Αυτό αποδεικνύει ότι πόσο μια οργάνωση μπορεί να υποφέρει ακριβώς λόγω μιας έλλειψης κατάλληλης επικοινωνίας μέσα στο εσωτερικό της. Σε ένα άλλο άρθρο με τον τίτλο «η εκ νέου δημιουργία του αδιάφορου υπαλλήλου» της Carla Joinson μιλά για τα αρνητικά αποτελέσματα της σιωπής υπαλλήλων όπως οι νομισματικές απώλειες στην οργάνωση. Με την πάροδο του χρόνου η σιωπή μέσα στις οργανώσεις αναγκάζει μερικούς υπαλλήλους για να είναι εξαιρετικά αδιάφοροι. Οι αδιάφοροι υπάλληλοι είναι εκείνοι που είναι «αδιάφοροι στις εργασίες, στους εργοδότες και στην ποιότητα εργασίας τους» (Joinson, 1996). Οι αδιάφοροι υπάλληλοι αναγκάζουν τον οργανισμό να χάσει χρήματα και να λειτουργήσει ανεπαρκώς. Δυστυχώς όταν σημαντικές νομισματικές απώλειες ανιχνεύονται στις οργανώσεις, οι διευθυντές τείνουν να αντιδράσουν με την προσπάθεια να ανακτηθεί η απώλεια, παραβλέποντας το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν γίνει αδιάφοροι εξαιτίας της μη υπαγόμενης σιωπής των υπαλλήλων. Τις περισσότερες φορές οι υπάλληλοι που δεν κάνουν το μερίδιό τους της εργασίας επίσης δεν μιλούν για τα προβλήματα που βλέπουν, με αποτέλεσμα όλο αυτό να οδηγεί σε έναν διαρκή κύκλο της σιωπής υπαλλήλων (Joinson, 1996).

2.3 Επιπτώσεις της σιωπής στους εργαζομένους

Η οργανωσιακή σιωπή έχει επίσης πολλές επιπτώσεις και στους ίδιους τους εργαζομένους. Οι αδιάφοροι εργαζόμενοι, είναι συχνά και εκείνοι προϊόντα αγνοούμενης σιωπής στους οργανισμούς και τείνουν να αισθάνονται σαν τα γρανάζια των εργοστασιακών μηχανημάτων (Joinson, 1996). Από αυτή τη στάση οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μερικές φορές κατάθλιψη και άλλα προβλήματα υγείας. Μερικές φορές αυτοί οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα χάπια και το αλκοόλ ως «θεραπεία» για να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία, γεγονός όμως που επιδεινώνει πραγματικά τα προβλήματά τους και δεν τα θεραπεύει. Ένα άλλο παράδειγμα τέτοιων επιπτώσεων στους εργαζομένους εκφράζεται από τον ερευνητή Subrahmaniam Tangirala, (2008, σ.45) ο οποίος λέει ότι «η σιωπή των εργαζομένων επηρεάζει την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, αυξάνει το άγχος» και τους προκαλεί να «αισθάνονται ένοχοι, όπου συχνά αντιμετωπίζουν ψυχολογικά προβλήματα και έχουν πρόβλημα βλέποντας τη δυνατότητα αλλαγής». Οι περισσότεροι άνθρωποι υποθέτουν ότι η σιωπή των εργαζομένων βλέπτει μόνο τον οργανισμό, αλλά ρεαλιστικά βλέπτει τόσο την οργάνωση όσο και τους υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ερευνητικό Μοντέλο και Υποθέσεις

3.1 Οργανωσιακό ηθικό κλίμα

Σύμφωνα με τους Victor και Cullen (1987) το οργανωσιακό ηθικό κλίμα, ορίζεται ως «οι κοινές αντιλήψεις για το τι είναι η ηθικά σωστή συμπεριφορά και πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται τα ηθικά ζητήματα σε μια οργάνωση». Οι Victor και Cullen (1987,) υποστήριξαν ότι υπάρχουν διάφοροι διαστάσεις δεοντολογικού κλίματος. Η πρώτη διάσταση, που προέρχεται από την θεωρία γνωστικής ηθικής ανάπτυξης του Kohlberg (1984), αφορά τα τρία ηθικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων: τον εγωισμό, τη φιλανθρωπία και την αρχή. Η δεύτερη διάσταση, που προέρχεται από κοινωνιολογικές θεωρίες σχετικά με τους ρόλους ομάδων αναφοράς σε οργανισμούς (Merton, 1957), αφορά τους τρεις τρόπους της ανάλυσης που χρησιμοποιούνται ως αναφορές σε ηθικές αποφάσεις: ατομικές, τοπικές και κοσμοπολίτικες. Οι Victor και Cullen (1987) συνένωναν τις δύο διαστάσεις και πρότειναν την ταξινόμηση του ηθικού κλίματος σε εννέα θεωρητικούς τύπους χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο δεοντολογικού κλίματος (ECQ). Σε μια μεταγενέστερη εμπειρική μελέτη οι Victor and Cullen, (1988), διαπίστωσαν ότι μόνο πέντε από τους εννέα πιθανούς τύπους ηθικού κλίματος υπήρχαν στους οργανισμούς. Εμείς εστίασαμε στους τρεις από τους πέντε τύπους που μας ενδιαφέρουν στην εργασία μας. Αυτοί οι τρεις τύποι χαρακτηρίστηκαν ως ηθικό κλίμα, κλίμα φροντίδας και κλίμα ανεξαρτησίας. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται ως λιγότερο ηθικός θα ανησυχούν περισσότερο για τα συμφέροντα των συναδέλφων και της οργάνωσής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εργασίας. Ως εκ τούτου, θεωρούνται πιο ηθικά σύμφωνα με το κριτήριο της ανιδιοτέλειας (ένα πρότυπο που καθορίζεται στην ανάλυση ατομικού επιπέδου και παρουσιάζει μη-εγωισμό). Ομοίως, όταν η φροντίδα, η ανεξαρτησία, οι κανόνες και τα κείμενα του νόμου και του κώδικα είναι παρόντα σε έναν οργανισμό, θα θεωρούνται πιο ηθικά σύμφωνα με τα πρότυπα που σχετίζονται με αυτά τα κλίματα. Οι ερευνητές επεσήμαναν ότι οι οργανώσεις μπορεί να έχουν κάποιες από τις διαφορετικές μορφές ηθικού κλίματος σε ένα βαθμό.

3.1.1 Καθοδηγητικό κλίμα

Σύμφωνα με τους Martin και Cullen (2006), ένα καθοδηγητικό κλίμα (instrumental climate) ενθαρρύνει ένα κανόνα λήψης αποφάσεων που χαρακτηρίζεται από τα μέγιστα συμφέροντα ενός ατόμου και δεν λαμβάνει υπόψη του την ευημερία των άλλων ανθρώπων. Έτσι λοιπόν, αυτός ο κανόνας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την σιωπή καθώς ένα κλίμα που είναι χαμηλό ή αντίστοιχα υψηλό, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να μιλήσουν για τα προβλήματα που υπάρχουν στους

οργανισμούς είτε τους αφορούν, είναι δηλαδή για τα συμφέροντα τους είτε αφορούν τον οργανισμό. Οι Martin and Cullen (2006) συνεχίζουν και υποστηρίζουν πως ο εγωισμός των εργαζομένων ενθαρρύνεται από ένα κλίμα το οποίο είναι πιο χρήσιμο και τους οδηγεί στην σιωπή για τα προβλήματα που υπάρχουν και σχετίζονται με την εργασία διότι δεν μιλούν για το συνολικό καλό. Επίσης ένα καθοδηγητικό οργανωσιακό κλίμα κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται πως δεν υπάρχει κάποιος τρόπος διόρθωσης αυτού του φαινομένου καθώς θεωρούν πως η ομιλία είναι μάταιη γιατί δεν εκτιμάται ούτε από τους συναδέλφους αλλά και ούτε από το γενικό σύνολο. Έτσι λοιπόν, αυτή η προσδοκία της ματαιότητας μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε συγκαταβατική σιωπή αφού προτιμούν να μην εκφράζουν τις ιδέες τους και τις απόψεις τους από δική τους επιλογή, άρα σιωπούν ηθελημένα. Βέβαια ο εγωισμός που αναφέραμε και παραπάνω μπορεί να ευαισθητοποιήσει και κάποιους εργαζομένους με στόχο την αυτοπροστασία τους από την απειλή του να αντιμετωπίζονται αρνητικά διαρκώς από τους συναδέλφους τους όταν μιλούν για τα προβλήματα που προκαλούν τις διακοπές στην οργανωσιακή ρουτίνα, έτσι λοιπόν όλο αυτό μπορεί στην συνέχεια να οδηγήσει στην αμυντική σιωπή (Wang & Hsieh, 2013).

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ1: Το καθοδηγητικό οργανωσιακό κλίμα επηρεάζει θετικά την συγκαταβατική αλλά και την αμυντική σιωπή.

3.1.2 Κλίμα φροντίδας

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την σιωπή είναι ένα κλίμα φροντίδας (caring climate) αυτή την φορά καθώς μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους έτσι ώστε να συμπεριφέρονται σωστά και να λαμβάνουν αποφάσεις. Σύμφωνα με τους Martin and Cullen, (2006) το κοινωνικό ενδιαφέρον των εργαζομένων διεγείρεται σε ένα κλίμα φροντίδας και αυτό έχει ως στόχο την ενίσχυση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και μπορούν με αυτόν τον τρόπο να αισθανθούν σημαντικοί και αναγκαίοι για τον οργανισμό και να μπορέσουν να μιλήσουν για τα προβλήματα που υπάρχουν και σχετίζονται με την εργασία αλλά και να μπορέσουν να αποτρέψουν τις επιβλαβείς συνέπειες για τον οργανισμό αλλά και όλους τους υπόλοιπους. Συνεπώς ένα κλίμα φροντίδας κάνει τους εργοδότες να πιστεύουν περισσότερο στους εργαζομένους και να τους δίνουν περισσότερες ηγετικές ικανότητες και έτσι να μπορέσει να μειωθεί η ματαιοδοξία τους, όπως αναφέραμε και παραπάνω, και να μην φοβούνται να μιλήσουν για τα προβλήματα που υπάρχουν. Τελειώνοντας, σε ένα περιβάλλον φροντίδας οι εργαζόμενοι δεν θα φοβούνται να σηκώσουν ανάστημα και να μιλήσουν ανοιχτά για τα προβλήματα και να μην δειλιάζουν φοβούμενοι τις αρνητικές προσωπικές συνέπειες και να μπορέσουν να λυθούν τα προβλήματα τους, διότι μια καλοπροαίρετη και προσεγμένη οργανωσιακή ατμόσφαιρα παρέχει στους εργαζομένους την ψυχολογική ασφάλεια που χρειάζονται για την εκδήλωση των ανησυχιών τους. Καταλήγοντας λοιπόν, σε

ένα κλίμα φροντίδας τόσο οι συγκαταβατικές όσο και οι αμυντικές σιωπές θα συμβούν πολύ λιγότερο στους οργανισμούς (Wang & Hsieh, 2013).

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ2: Το κλίμα φροντίδας επηρεάζει αρνητικά την συγκαταβατική αλλά και την αμυντική σιωπή.

3.1.3 Κλίμα ανεξαρτησίας

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την σιωπή είναι το κλίμα ανεξαρτησίας (independence climate). Οι οργανισμοί με κλίμα ανεξαρτησίας ενθαρρύνουν τον κανόνα λήψης αποφάσεων με βάση την προσωπική ηθική και τις αξίες. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τους Martin and Cullen, (2006), Victor και Cullen, (1988), οι εργαζόμενοι δουλεύοντας σε ένα τέτοιο κλίμα ακολουθούν υψηλότερα ηθικά πρότυπα και βιώνουν μια μεγαλύτερη αίσθηση ηθικού καθήκοντος, που μπορεί να τους κάνει πιο επαγγελματίες και τους προτρέπει να δώσουν προτεραιότητα στα συμφέροντα της οργάνωσής τους πριν από τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα (Blau and Scott, 1962). Αυτό έχει ως στόχο να αποτρέψει τους εργαζομένους από το να παρακρατήσουν πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, επειδή η έκφραση θεωρείται σωστή και υποχρεωτική. Τέλος, με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μείωση των συναισθημάτων παραίτησης ή φόβου αντίποινων από την πράξη της ομιλίας, επειδή οι ανησυχίες για την εργασία προέρχονται από την ανεξάρτητη ηθική κρίση που ενθαρρύνεται σε κλίμα ανεξαρτησίας. Καταλήγοντας λοιπόν σε ένα κλίμα ανεξαρτησίας μειώνεται η πιθανότητα της δημιουργίας τόσο της συγκαταβατικής όσο και της αμυντικής σιωπής.

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ3: Το κλίμα ανεξαρτησίας επηρεάζει αρνητικά την συγκαταβατική και την αμυντική σιωπή.

3.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των μελετητών αυξάνεται για τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης (organizational justice) ή αλλιώς δίκαιης αντιμετώπισης (fairness) στον χώρο εργασίας και τι αποτελέσματα μπορεί να έχει αυτό στους εργαζομένους. Ένας από τους πρώτους ορισμούς στη βιβλιογραφία είναι αυτός του Greenber (1996, σ. 533-534) ο οποίος ορίζει την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως «την αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη ως προς τις διάφορες πρακτικές και τις δραστηριότητες του οργανισμού». Η Baldwin (2006) δίνει έναν άλλο ορισμό και αναφέρει πως «η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες και τις αλληλεπιδράσεις και τα αποτελέσματα που έχουν οι πράξεις τους και οι απόψεις τους στον εργασιακό χώρο».

Σύμφωνα με τον Adams (1963) όταν ένα αποτέλεσμα θεωρείται άδικο, θα πρέπει να επηρεάσει τα συναισθήματα του ατόμου και τελικά όλο αυτό θα φτάσει

στην συμπεριφορά του δηλαδή την αποδοχή ή την σιωπή της κατάστασης (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999).

Συνεχίζοντας ο όρος της διαδικαστικής δικαιοσύνης προέκυψε μετά από σειρά μελετών των Thibaut και Walker (1975), ο οποίοι πραγματοποίησαν μελέτες σχετικά με την αμεροληψία στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, οι άνθρωποι είναι θετικότερα κείμενοι έναντι μιας απόφασης, εάν οι διαδικασίες που υιοθετούνται χαρακτηρίζονται από σεβασμό και αξιοπρέπεια προς αυτούς, πράγμα που καθιστά ευκολότερη την αποδοχή ενός ανεπιθύμητου αποτελέσματος. Ο Leventhal (1980) πρότεινε έξι κριτήρια που δύναται να επηρεάσουν θετικά την αντίληψη των εργαζόμενων σχετικά με το πόσο δίκαιη μπορεί να θεωρηθεί μία απόφαση. Αναλυτικότερα, οι διαδικασίες θα πρέπει: α) να εφαρμόζονται με συνέπεια για όλους τους ανθρώπους κάθε στιγμή, β) να είναι απαλλαγμένες από προκαταλήψεις, γ) να διακρίνονται για την ακρίβεια των πληροφοριών, στις οποίες βασίζεται η λήψη της εκάστοτε απόφασης, δ) να υπάρχει πρόβλεψη της δυνατότητας μεταβολής ή τροποποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται, ε) να είναι σύμφωνες με την ηθική και τη δεοντολογία και τέλος στ) να διασφαλίζουν ότι οι απόψεις των ομάδων που επηρεάζονται από την απόφαση έχουν ληφθεί υπόψη.

Τελειώνοντας οι Schermerhorn et al. (2011, σ. 140) ορίζουν ως αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη «το βαθμό κατά τον οποίο οι άνθρωποι που επηρεάζονται από μία απόφαση, αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό». Όταν στον οργανισμό οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σωστά από τους εργοδότες τους επηρεάζεται αρνητικά η συγκαταβατική και η αμυντική σιωπή, διότι οι εργαζόμενοι δεν παρακρατούν τις ιδέες τους και τις απόψεις επειδή νιώθουν ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης.

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ4: Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την αμυντική αλλά και την συγκαταβατική σιωπή.

3.3 Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) είναι μια θετική στάση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, η οποία οδηγεί σε μια ψυχολογική σχέση και ταύτιση με αυτόν. Σύμφωνα λοιπόν με τους Meyer and Allen, (1991) μία από τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης είναι και η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (Affective Organizational Commitment), η οποία είναι η απόρροια των παροχών που προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους σε πολλά επίπεδα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι ανταμοιβές κ.α. Η συναισθηματική δέσμευση κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, να αποδέχονται τους κύριους στόχους του και τις αξίες του και να εργάζονται χαρούμενοι και με περηφάνια. Με άλλα λόγια η δέσμευση επηρεάζεται και προκαλείται από τον οργανισμό. Επιπλέον είναι η επιθυμία η οποία εκφράζεται και αναφέρεται στην συναισθηματική ένωση μεταξύ του οργανισμού και του εργαζομένου. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση συνεχίζουν να εργάζονται σε έναν οργανισμό επειδή το

επιθυμούν. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζεται όμως αυτή την φορά από την σιωπή είναι η οργανωσιακή δέσμευση καθώς η κρίση των εργαζομένων μπορεί να την επηρεάσει είτε θετικά, είτε αρνητικά από την κατάσταση που βρίσκονται. Όπως προαναφέρθηκε, η άδικη αντιμετώπιση ενισχύει τη σιωπή καθώς οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι αδικούνται, μένουν σιωπηλοί και αρνούνται να πάρουν αποφάσεις και να εκφράσουν ιδέες με αποτέλεσμα η οργανωσιακή δέσμευση να καταρρέει και να ενισχύεται έτσι το φαινόμενο της σιωπής

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ5: Η σιωπή των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

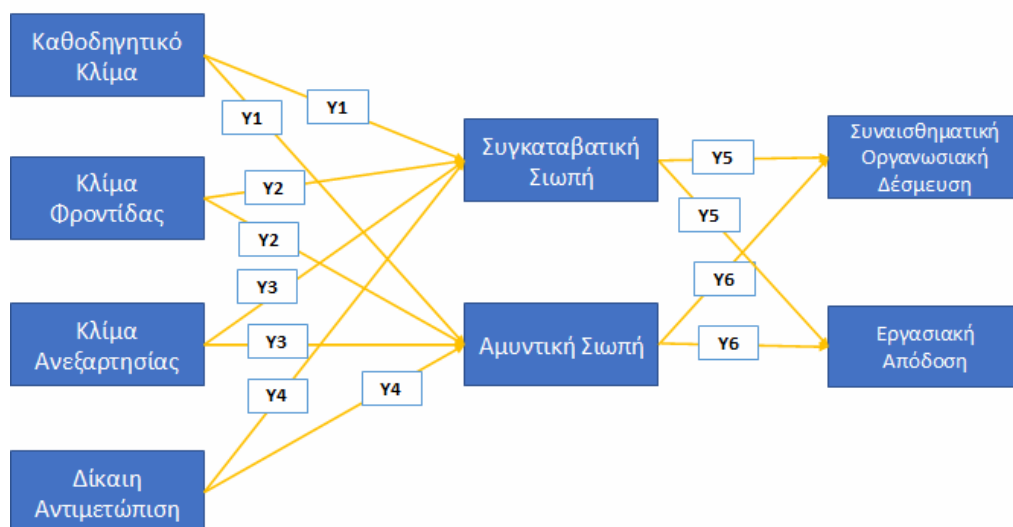
3.4 Εργασιακή απόδοση

Στην διεθνή βιβλιογραφία, κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της εργασιακής απόδοσης (job performance). Με το πέρασμα του χρόνου οι εννοιολογικές προσεγγίσεις που έχουν δοθεί αλλάζουν από το γενικό στο ειδικό και από την ποσοτική στην ποιοτική διάσταση. Τελικά όμως ο προσδιορισμός των διαστάσεων της έννοιας της εργασιακής απόδοσης αποδείχθηκε πως ήταν δύσκολο για να πραγματοποιηθεί (Milkovich & Wigdor, 1991). Η εργασιακή απόδοση είναι οι συμπεριφορές που αποσκοπούν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αναφέρουν οι Williams & Anderson, (1991). Σύμφωνα με τους Shore και Martin, (1989) η εργασιακή απόδοση εξετάζει τον τρόπο που ένας εργαζόμενος επιτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί, καθώς επίσης τα αποτελέσματα που παράγει σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η επιθυμία που έχει ένα άτομο να ολοκληρώσει ένα έργο που του έχει ανατεθεί, ή η ικανότητα που έχει αυτό το άτομο να φέρει εις πέρας το έργο αυτό. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την ίδια της εργασία όσο και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οι Milkovich και Wigdor, (1991) υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για την έννοια της εργασιακής απόδοσης και συγκεκριμένα ως συνάρτηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, ως συνάρτηση των συμπεριφορών που έχει το άτομο όσο εργάζεται, καθώς και ως συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών. Έτσι λοιπόν, όταν σε έναν οργανισμό υπάρχει το φαινόμενο της σιωπής η εργασιακή απόδοση θα επηρεαστεί, καθώς οι εργαζόμενοι αδρανούν και δεν είναι σε θέση να ολοκληρώσουν την εκάστοτε εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υ6: Η αμυντική και η συγκαταβατική σιωπή επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση.

Στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 1) παρουσιάζεται διαγραμματικά το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν.



Σχήμα 1: Προτεινόμενο Ερευνητικό Μοντέλο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία

4.1 Ερευνητική Προσέγγιση

Η έρευνα γίνεται για να μπορέσουμε να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σωστά σε ένα πρόβλημα ενός θέματος. Οι Punch και Oancea (2014) υποστηρίζουν πως υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι έρευνας, η ποσοτική (quantitative) και η ποιοτική (qualitative). Αναφορικά με την ποσοτική έρευνα οι Κυριαζόπουλος & Σαμαντά (2011, σ. 12), αναφέρουν πως «η ποσοτική έρευνα μπορεί να ερμηνευτεί ως μια ερευνητική στρατηγική η οποία τονίζει τον ποσοτικό προσδιορισμό στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, αποτέλεσμα είναι μια παραγωγική προσέγγιση στη σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας, στην οποία δίνεται έμφαση ο έλεγχος των θεωριών να έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του φυσικού επιστημονικού και ειδικότερα του θετικισμού». Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011, σ. 12).

Η ποιοτική έρευνα από την άλλη στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχει την δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική μέθοδο. Τέλος η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε συγκεκριμένες μεθοδολογικές τεχνικές (π.χ. παρατήρηση, σε βάθος συνέντευξη) μέσω των οποίων ο ερευνητής προσπαθεί να διερευνήσει και να κατανοήσει ένα φαινόμενο σε μεγαλύτερο βάθος και όχι τόσο βάσει του ποσοτικού του χαρακτήρα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011, σ.12).

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία, με στόχο την άντληση πληροφοριών από μεγάλο αριθμό ατόμων.

4.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων έγινε με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ευρέως γνωστό και αξιόπιστο εργαλείο για την συλλογή ποσοτικών δεδομένων που είναι σε θέση να διανεμηθεί, χωρίς την παρουσία του ερευνητή (Kothari, 2004, Cohen et al., 2007). Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου είναι η γρήγορη συλλογή δεδομένων, διότι δεν απαιτείται πολύς χρόνος για την συμπλήρωσή του, ενώ παράλληλα μπορεί

να διανεμηθεί σε μεγάλα τμήματα του πληθυσμού. Επίσης διακρίνεται για την διατήρηση της ανωνυμίας των ερωτηθέντων, καθώς δεν χρειάζεται διαπροσωπική ή επιτόπια επαφή μαζί τους, όπως συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης ή της παρατήρησης ενός φαινομένου (Cohen et al., 2007). Συχνά το ερωτηματολόγιο αποτελεί την καρδιά μιας επιστημονικής έρευνας, για αυτό το λόγο η διαδικασία της σχεδίασης του είναι πολύ σημαντική και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η σχεδίαση ενός ερωτηματολογίου αρχικά περιλαμβάνει την γενική μορφή που θα έχει, τον τύπο των ερωτήσεων, την σειρά που θα έχουν, αλλά και την γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο προσφέρει αξιοπιστία στα αποτελέσματα, αλλά και ευκολία κατά την διάρκεια της ανάλυσης τους (Kothari, 2004).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, αναπτύχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α), το οποίο περιλαμβάνει οκτώ παράγοντες, καθώς και ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση κ.α. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά όλοι οι παράγοντες που εξετάστηκαν μαζί με τους ορισμούς τους και τον αριθμό ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί καθένας από αυτούς. Η μέτρηση των παραγόντων βασίστηκε σε δημοσιευμένες στη διεθνή βιβλιογραφία κλίμακες, ενώ οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονταν σε 5-βάθμια κλίματα Likert. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν ανάμεσα στα 1= «διαφωνώ απόλυτα» μέχρι και το 5= «συμφωνώ απόλυτα», την απάντηση που τους αντιπροσωπεύει.

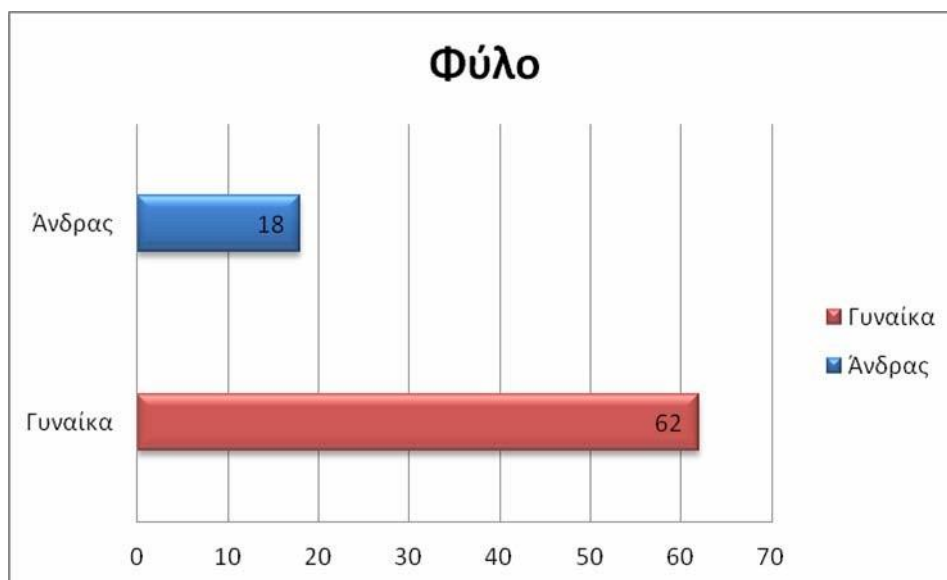
Παράγοντας	Ορισμός	Αριθμός προσδιοριστικών μεταβλητών	Πηγή
Κλίμα φροντίδας	Είναι το κλίμα που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συμπεριφέρονται σωστά και να λαμβάνουν αποφάσεις.	3	Martin and Cullen (1987)
Καθοδηγητικό κλίμα	Είναι το κλίμα που ενθαρρύνει έναν κανόνα λήψης αποφάσεων, χαρακτηρίζεται από τα μέγιστα συμφέροντα ενός ατόμου και δεν λαμβάνει υπόψη του την ευημερία των άλλων ανθρώπων	3	Martin and Cullen (2006)
Κλίμα ανεξαρτησίας	Είναι το κλίμα που ενθαρρύνει έναν κανόνα λήψης αποφάσεων με βάση την προσωπική ηθική και τις αξίες ενός οργανισμού.	3	Victor and Cullen, (1987) & Martin and Cullen (2006)
Συγκαταβατική σιωπή	Η παρακράτηση σχετικών ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων, βάσει παραίτησης έτσι λοιπόν, περιγράφεται ως σκόπιμα παθητική σιωπηλή συμπεριφορά	4	(Bagheri,2012,σ.3).
Αμυντική σιωπή	Η παρακράτηση σχετικών ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων ως μια μορφή αυτοπροστασίας, βασισμένη στο φόβο	3	(Bagheri,2012,σ.3).
Εργασιακή Απόδοση	Συμπεριφορές που αποσκοπούν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού	6	Williams & Anderson (1991)
Δίκαιη Αντιμετώπιση	Η αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη ως προς τις διάφορες πρακτικές και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού.	6	Greenber (1996, σ. 533-534)
Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση	Είναι τα επακόλουθα οφέλη που προσφέρει ο οργανισμός στον εργαζόμενο σε πολλά επίπεδα όπως για παράδειγμα οι συνθήκες εργασίας, οι ανταμοιβές κλπ.	6	Meyer and Allen, (1991)

Πίνακας 1: Εξεταζόμενοι παράγοντες

4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

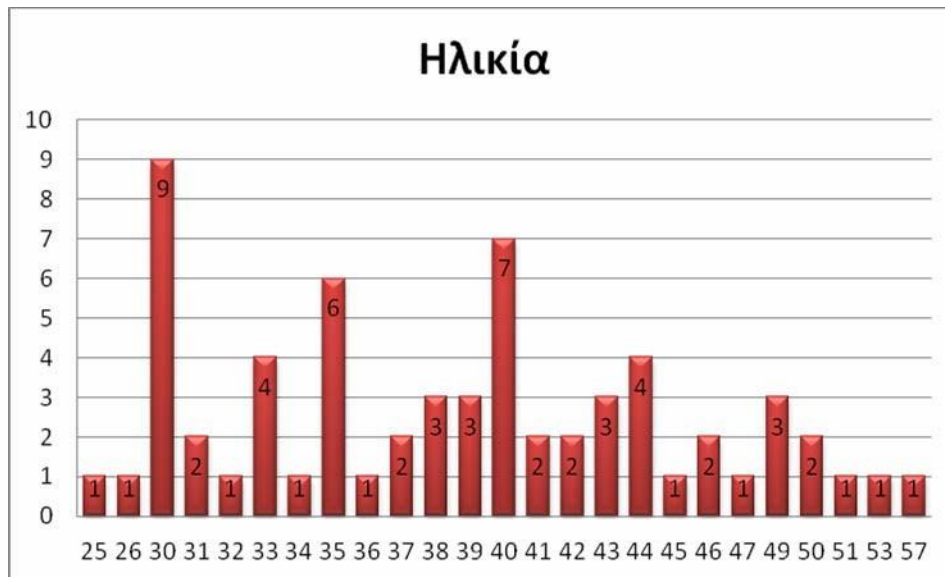
Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της εφαρμογής Google Forms. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) σε 80 φορείς πληροφόρησης, συμπεριλαμβανομένων βιβλιοθηκών, αρχείων και πολιτιστικών οργανισμών. Επίσης το ερωτηματολόγιο εστάλη και στην ηλεκτρονική λίστα επικοινωνίας του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ). Η διαδικασία αποστολής των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στις 18/07/2017 και ολοκληρώθηκε στις 30/09/2017. Ο τελικός αριθμός των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν 80.

Από το σύνολο των 80 ερωτηθέντων που έλαβαν μέρος οι 62 είναι γυναίκες και μόλις οι 18 ήταν άνδρες, αριθμοί που αντιπροσωπεύουν το 77,5 και το 22,5 του συνόλου των συμμετεχόντων, αντίστοιχα (βλ. διάγραμμα 1).



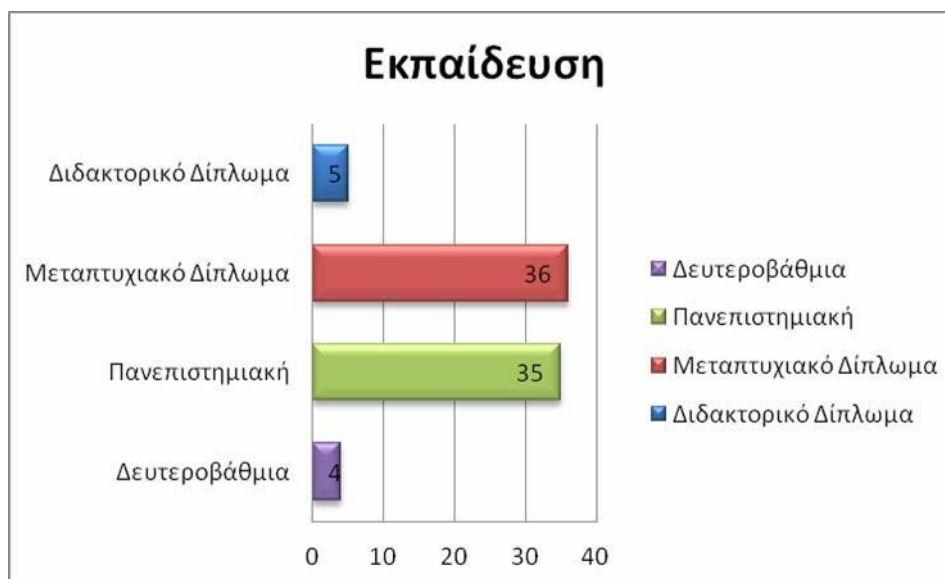
Διάγραμμα 1: Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία, μέσος όρος των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι 40 ετών .



Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 3) παρουσιάζετε το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (45%), ενώ το 43,8% έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Ελάχιστοι είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν διδακτορικό δίπλωμα (6,3%) και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (5%).



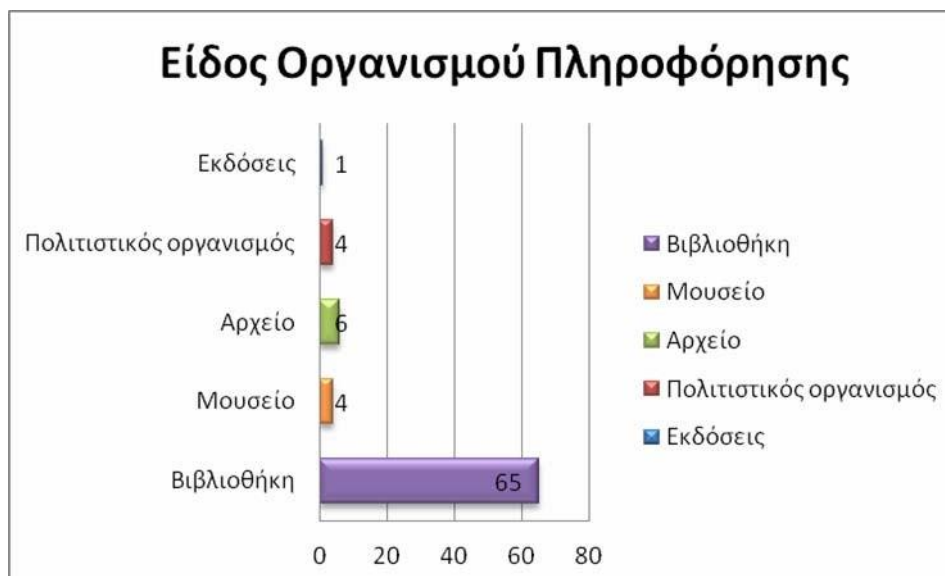
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η εργασιακή εμπειρία σε έτη. Ο μέσος όρος της εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων είναι 17 χρόνια.



Διάγραμμα 4: Εργασιακή Εμπειρία (έτη)

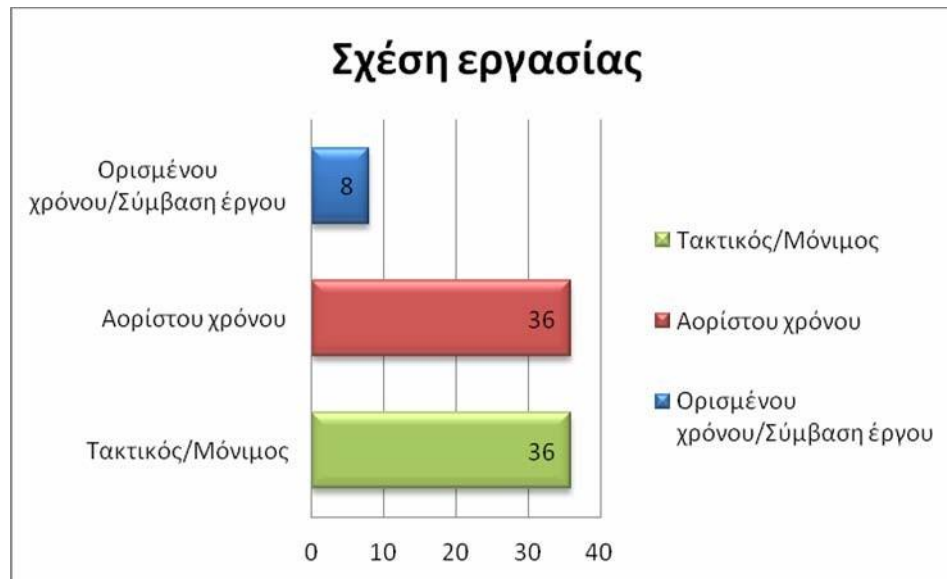
Όσον αφορά στο είδος του οργανισμού πληροφόρησης στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες, η πλειοψηφία εργάζεται σε βιβλιοθήκη (81,3), ενώ το 7,5% σε αρχείο και 5% σε κάποιο μουσείο.



Διάγραμμα 5: Είδος Οργανισμού Πληροφόρησης

Αναφορικά με το είδος της σχέσης εργασίας (Διάγραμμα 6), σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου, οι άλλοι 36

ερωτηθέντες είναι μόνιμοι υπάλληλοι. Τέλος 8 ερωτηθέντες έχουν υπογράψει εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου ή έργου.



Διάγραμμα 6: Σχέση εργασίας

4.4 Στατιστική ανάλυση

Για τις ανάγκες της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων αλλά και την παραγωγή των διαγραμμάτων χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel. Για τη διενέργεια ανάλυσης συσχέτισης χρησιμοποιήθηκε το SPSS της IBM. Το λογισμικό SPSS χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων του ερευνητικού μοντέλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα

5.1 Περιγραφική ανάλυση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας για καθέναν από τους παράγοντες του ερευνητικού μοντέλου. Αρχικά όσον αφορά στην γενική εκτίμηση των εργαζομένων για το κλίμα οργανωσιακής ηθικής (Πίνακας 2), οι ερωτηθέντες κατά κύριο λόγο θεωρούν ότι οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται δεν χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα από ένα κλίμα φροντίδας.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Το σημαντικότερο μέλημα αυτού του οργανισμού είναι το καλό όλων των εργαζομένων	4	16	36	18	4
Το καλό όλων αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα σε αυτό τον οργανισμό	4	15	34	19	5
Το καλό των άλλων αποτελεί βασικό γνώμονα των πράξεών μας σε αυτόν τον οργανισμό	1	10	39	21	7

Πίνακας 2: Κλίμα Φροντίδας

Στην συνέχεια, όσον αφορά το καθοδηγητικό κλίμα (Πίνακας 3), οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες είναι ουδέτεροι στην ερώτηση αν θα έκαναν τα πάντα προς όφελος του οργανισμού, στην επόμενη ερώτηση για το αν υπάρχει χώρος για ηθική στον οργανισμό οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στο διαφωνώ και τέλος στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι φροντίζουν το ατομικό τους συμφέρον οι περισσότεροι απάντησαν πως συμφωνούν, κοντά όμως ήταν και οι απαντήσεις του διαφωνώ και είμαι ουδέτερος.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Αναμένεται από τους εργαζομένους να κάνουν το πάντα προς όφελος του οργανισμού, ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις	6	16	33	19	4
Σε αυτόν τον οργανισμό δεν υπάρχει χώρος για προσωπική δεοντολογία ή ηθική	13	27	22	15	0
Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργαζόμενοι πάνω από όλα φροντίζουν για το ατομικό τους συμφέρον	9	20	21	25	2

Πίνακας 3: Καθοδηγητικό Κλίμα

Στην συνέχεια, όσον αφορά για το κλίμα ανεξαρτησίας (Πίνακας 4), οι ερωτηθέντες στην ερώτηση για το αν δρουν οι εργαζόμενοι βάσει της ατομικής τους ηθικής οι περισσότεροι τάχθηκαν στο είμαι ουδέτερος ενώ η αμέσως επόμενη προτίμηση ήταν του διαφωνώ. Στην επόμενη ερώτηση για το αν καθοδηγούνται οι πράξεις τους από την ατομική τους ηθική πάλι οι περισσότεροι τάχθηκαν ουδέτεροι, ενώ στην τελευταία ερώτηση για το αν ο καθένας αποφασίζει μόνος του οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στο διαφωνώ αλλά και με μια απάντηση διαφορά στο είμαι ουδέτερος.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Σε αυτόν τον οργανισμό αναμένεται από τους εργαζομένους να δρουν βάσει της ατομικής τους ηθικής	6	24	32	13	3
Σε αυτόν τον οργανισμό οι πράξεις των εργαζομένων καθοδηγούνται από την ατομική τους ηθική	6	15	29	23	5
Ο καθένας σε αυτόν τον οργανισμό αποφασίζει μόνος του τι είναι καλό και τι κακό να κάνει	8	29	28	11	2

Πίνακας 4: Κλίμα Ανεξαρτησίας

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συγκαταβατικής σιωπής. Στην ερώτηση για το αν δεν είναι πρόθυμοι να προτείνουν αλλαγές μέσα στον οργανισμό οι περισσότεροι τάχθηκαν υπέρ του διαφωνώ, κοντά όμως ήταν και οι απαντήσεις του διαφωνώ απόλυτα και είμαι ουδέτερος. Προχωρώντας στην επόμενη ερώτηση για το αν κρατούν τις ιδέες του για τις λύσεις σε προβλήματα του οργανισμού οι περισσότεροι απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα, επίσης οι περισσότεροι διαφωνούν απόλυτα και στην επόμενη ερώτηση που έχει να κάνει με το αν μοιράζονται τις ιδέες τους και τέλος στην ερώτηση του αν δεν προτείνουν ιδέες για βελτίωση τις δουλειάς τους οι περισσότεροι πάλι διαφώνησαν. Συνεπώς με βάση τα παραπάνω οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν σιωπούν στους οργανισμούς αλλά προτείνουν και μοιράζονται τις ιδέες τους.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Δεν είμαι πρόθυμος/η να προτείνω αλλαγές γιατί αισθάνομαι αποστασιοποιημένος/η από αυτή τη δουλειά	21	27	20	6	4
Κρατώ τις ιδέες για λύσεις σε προβλήματα του οργανισμού μου για τον εαυτό μου, γιατί αισθάνομαι ότι δεν ανήκω εδώ	27	24	20	4	3
Δεν μοιράζομαι τις ιδέες μου με κανέναν σε αυτόν τον οργανισμό γιατί αισθάνομαι παραιτημένος/η	32	22	15	8	1
Δεν προτείνω ιδέες για βελτίωση της δουλειάς, γιατί δεν πιστεύω ότι μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά	26	30	16	4	2

Πίνακας 5: Συγκαταβατική σιωπή

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 6) που έχει να κάνει με την αμυντική σιωπή οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες διαφώνησαν στην ερώτηση για το αν αποφεύγουν να μιλούν επειδή φοβούνται. Επίσης διαφώνησαν στην ερώτηση αν αποφεύγουν να προτείνουν ιδέες για την βελτίωση του οργανισμού για να προστατέψουν τον εαυτό τους και στο ότι κρατούν τις ιδέες τους για τον ίδιο λόγο.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Γενικά, σε αυτή τη δουλειά αποφεύγω να μιλάω γιατί φοβάμαι	26	29	16	7	0
Συνήθως αποφεύγω να προτείνω ιδέες για βελτίωση του οργανισμού για να προστατεύσω τον εαυτό μου	24	27	16	10	1
Σε αυτή τη δουλειά φροντίζω να κρατάω τις ιδέες και τις πληροφορίες για τον εαυτό μου, για να τον προστατεύσω.	26	25	21	6	0

Πίνακας 6: Αμυντική σιωπή

Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 7), όπου έχει να κάνει με την εργασιακή απόδοση οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες συμφώνησαν στην ερώτηση για το αν εκπληρώνουν όλα τους τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στην θέση τους αλλά και στην ερώτηση για το αν εκπληρώνουν με συνέπεια όλες τις απαιτήσεις για ικανοποιητική απόδοση στην εργασία, ενώ στην ερώτηση για το αν εκτελούν ευσυνείδητα τα εργασιακά τους καθήκοντα οι περισσότεροι συμφώνησαν απόλυτα. Επίσης και στην ερώτηση για το αν ολοκληρώνουν ικανοποιητικά όλα τους τα καθήκοντα πάλι οι περισσότεροι συμφώνησαν και τέλος οι περισσότεροι διαφώνησαν στο αν αποτυγχάνουν ή παραμελούν τα καθήκοντα της εργασίας τους. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι έχουν αρκετά υψηλή απόδοση στην εργασία τους.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ευθύνες όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.	0	2	14	39	22
Εκπληρώνω με συνέπεια όλες τις τυπικές απαιτήσεις για ικανοποιητική απόδοση στην εργασία.	0	2	12	35	29

Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα 0 ευσυνείδητα.	1	11	29	36
Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα 0 που μου ανατίθενται.	1	14	34	28
Μερικές φορές αποτυγχάνω να εκτελέσω 14 σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου.	27	22	13	2
Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας 12 με τις οποίες είμαι επιφορτισμένος/η.	27	25	14	0

Πίνακας 7: Εργασιακή Απόδοση

Στο επόμενο πίνακα όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της δίκαιης αντιμετώπισης (Πίνακας 8), οι ερωτηθέντες στην ερώτηση για το αν τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης στον οργανισμό οι περισσότεροι συμφώνησαν και συμφώνησαν και στην επόμενη ερώτηση για το αν είναι σίγουροι ότι αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο στον οργανισμό. Συνεχίζοντας οι περισσότεροι συμφώνησαν και στην επόμενη ερώτηση για το αν αντιμετωπίζονται δίκαιο τρόπο στον οργανισμό, ενώ στην ερώτηση αν γίνονται όλα τα πράγματα με γνώμονα την δικαιοσύνη οι περισσότεροι ήταν ουδέτεροι, ουδέτεροι και προς το διαφωνώ ήταν οι περισσότεροι στην ερώτηση αν όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο και τέλος ουδέτεροι ήταν οι περισσότεροι στην ερώτηση αν οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα έλεγαν πως τυγχάνουν δίκαιης αντιμετώπισης.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Σε γενικές γραμμές, τυγχάνω δίκαιης 7 μεταχείρισης σε αυτόν τον οργανισμό.		12	23	33	3
Γενικά, μπορώ να είμαι σίγουρος/η ότι 6 αντιμετωπίζομαι με δίκαιο τρόπο σε αυτόν τον οργανισμό.		16	25	28	3
Κατά κανόνα, με αντιμετωπίζουν με δίκαιο 4 τρόπο σε αυτόν τον οργανισμό.		15	24	32	3
Συνήθως, τα πράγματα σε αυτόν τον οργανισμό 8 γίνονται με γνώμονα τη δικαιοσύνη.		18	29	20	3
Κατά κανόνα, ο οργανισμός αντιμετωπίζει όλους 8		24	25	18	2

τους εργαζομένους της με δίκαιο τρόπο.				
Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους σε 4 αυτόν τον οργανισμό θα έλεγαν ότι τυγχάνουν δίκαιης αντιμετώπισης.	20	32	19	3

Πίνακας 8: Δίκαιη Αντιμετώπιση

Τέλος, όσον αφορά τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν ουδέτεροι στον αν θα χαιρόντουσαν να ολοκληρώσουν την καριέρα τους στον οργανισμό που βρίσκονται. Ίδιες σχεδόν απαντήσεις έχουμε στην ερώτηση για το αν τα προβλήματα του οργανισμού είναι δικά τους προβλήματα καθώς κάποια συμφώνησαν κάποιοι ήταν ουδέτεροι και κάποια διαφώνησαν. Ίσες απαντήσεις είχαμε από τους ερωτηθέντες στην ερώτηση για το αν αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτόν τον οργανισμό και οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ουδέτερες και συμφωνώ. Το ίδιο ακριβώς φαίνεται και στην ερώτηση για το αν είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τον οργανισμό τους και περίπου ίδιες απαντήσεις λάβαμε και στην ερώτηση για το αν νιώθουν “μέλος της οικογένειας” του οργανισμού αλλά και στην ερώτηση αυτός ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα. Συνεπώς όπως μπορούμε να δούμε και με τα παραπάνω υπάρχει μια σχετικά θετική τάση όσον αφορά για την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, δηλώνουν δηλαδή πως είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Ερώτηση	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Θα χαιρόμουν να ολοκληρώσω την καριέρα μου σε αυτόν τον οργανισμό.	4	12	28	24	10
Πραγματικά νιώθω τα προβλήματα αυτού του οργανισμού να είναι δικά μου.	1	21	21	25	10
Αισθάνομαι πολύ έντονα ότι "ανήκω" σε αυτόν τον οργανισμό.	3	12	27	27	9
Είμαι "συναισθηματικά συνδεδεμένος/η" με αυτόν τον οργανισμό.	2	13	27	27	9
Νιώθω σαν "μέλος της οικογένειας" αυτού του οργανισμού.	4	14	28	25	7
Αυτός ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα.	4	13	23	27	11

Πίνακας 9: Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση

5.2 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται συνοπτικά οι ερευνητικές υποθέσεις, ενώ στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που εξετάστηκαν, όπως αυτά προέκυψαν από το SPSS.

Πιο αναλυτικά, η Υπόθεση 1 αφορούσε τη σχέση μεταξύ του κλίματος φροντίδας και της συγκαταβατικής και αμυντικής σιωπής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς επιβεβαιώνεται η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σιωπής και του κλίματος φροντίδας ($r = -0,515 / -0,459$, $p < 0,01$). Συμπεραίνουμε λοιπόν και από την επιβεβαίωση της υπόθεσης πως οι εργαζόμενοι σε ένα περιβάλλον κλίματος φροντίδας δεν θα φοβούνται να σηκώσουν ανάστημα και να μιλήσουν ανοιχτά για τα προβλήματα και να μην δειλιάζουν φοβούμενοι τις αρνητικές προσωπικές συνέπειες.

Από την άλλη η Υπόθεση 2 αφορούσε τη συσχέτιση μεταξύ του καθοδηγητικού κλίματος και της συγκαταβατικής και αμυντικής σιωπής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υπόθεση απορρίπτεται, καθώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ($r = -0,167 / -0,142$, $p < 0,01$).

Συνεχίζοντας με την Υπόθεση 3 που αφορά τη σχέση μεταξύ του κλίματος ανεξαρτησίας και της συγκαταβατικής και αμυντικής σιωπής. Η υπόθεση αυτή απορρίπτεται επίσης, καθώς δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ καθοδηγητικού κλίματος και συγκαταβατικής και αμυντικής σιωπής ($r = -0,084 / -0,067$, $p < 0,01$). Βάσει λοιπόν και αυτής της απορριπτέας υπόθεσης συμπεραίνουμε πως ένα κλίμα ανεξαρτησίας δεν μπορεί να αποτρέψει τους εργαζομένους από το να παρακρατούν πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.

Η Υπόθεση 4 που αφορά την εργασιακή απόδοση και την συγκαταβατική και αμυντική σιωπή επιβεβαιώνεται καθώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και των δύο ειδών σιωπής ($r = -0,428 / -0,464$, $p < 0,01$). Το ίδιο ισχύει και για την Υπόθεση 5 καθώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ δίκαιης αντιμετώπισης τόσο με την συγκαταβατική όσο και με την αμυντική σιωπή ($r = -0,477 / -0,406$, $p < 0,01$).

Τέλος και η Υπόθεση 6 που αφορά την συναισθηματική δέσμευση επιβεβαιώνεται, καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης και των δύο ειδών σιωπής ($r = -0,461 / -0,343$, $p < 0,01$). Αυτό που συμπεραίνουμε βάσει της επιβεβαιωμένης υπόθεσης είναι πως η συναισθηματική δέσμευση κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και αποδέχονται έτσι όλους τους κύριους στόχους του.

Ερευνητική Υπόθεση	Συσχέτιση		Βαθμός συσχέτισης	Αποτελέσματα
Y1	Κλίμα φροντίδας	Συγκαταβατική	-0,515**	Επιβεβαιώνεται
Y1	Κλίμα φροντίδας →	Αμυντική σιωπή	-0,459**	Επιβεβαιώνεται
Y2	Καθοδηγητικό κλίμα →	Συγκαταβατική σιωπή	0,167**	Απορρίπτεται
Y2	Καθοδηγητικό κλίμα →	Αμυντική σιωπή	0,142**	Απορρίπτεται
Y3	Κλίμα ανεξαρτησίας →	Συγκαταβατική σιωπή	0,084**	Απορρίπτεται
Y3	Κλίμα ανεξαρτησίας →	Αμυντική σιωπή	0,067**	Απορρίπτεται
Y4	Συγκαταβατική σιωπή →	Εργασιακή απόδοση	-0,428**	Επιβεβαιώνεται
Y4	Αμυντική σιωπή →	Εργασιακή απόδοση	-0,464**	Επιβεβαιώνεται
Y5	Δίκαιη αντιμετώπιση →	Συγκαταβατική και αμυντική σιωπή	-0,477**	Επιβεβαιώνεται
Y5	Δίκαιη αντιμετώπιση →	Συγκαταβατική και αμυντική σιωπή	-0,406**	Επιβεβαιώνεται
Y6	Συγκαταβατική σιωπή →	Συναισθηματική δέσμευση	-0,461**	Επιβεβαιώνεται
Y6	Συναισθηματική Αμυντική σιωπή	→ δέσμευση	-0,343**	Επιβεβαιώνεται
** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).				

Πίνακας 10: Πίνακας ερευνητικών υποθέσεων

		ΚΛΙΜΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΚΛΙΜΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ	ΣΥΓΚΑΤΑΒΑΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ
ΚΛΙΜΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	Pearson Correlation	1	-,021	-,109	-,515(**)	-,459(**)	,292(**)	,661(**)	,550(**)
	Sig. (2-tailed)		,858	,343	,000	,000	,009	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	Pearson Correlation	-,021	1	,360(**)	,167	,142	-,054	-,262(*)	-,061
	Sig. (2-tailed)	,858		,001	,143	,215	,640	,020	,595
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΚΛΙΜΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ	Pearson Correlation	-,109	,360(**)	1	,084	,067	,045	-,245(*)	-,111
	Sig. (2-tailed)	,343	,001		,465	,558	,693	,031	,334
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΣΥΓΚΑΤΑΒΑΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	Pearson Correlation	-,515(**)	,167	,084	1	,797(**)	-,428(**)	-,477(**)	-,461(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,143	,465		,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	Pearson Correlation	-,459(**)	,142	,067	,797(**)	1	-,464(**)	-,406(**)	-,343(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,215	,558	,000		,000	,000	,002
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Pearson Correlation	,292(**)	-,054	,045	-,428(**)	-,464(**)	1	,215	,460(**)
	Sig. (2-tailed)	,009	,640	,693	,000	,000		,059	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	Pearson Correlation	,661(**)	-,262(*)	-,245(*)	-,477(**)	-,406(**)	,215	1	,607(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,031	,000	,000	,059		,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Pearson Correlation	,550(**)	-,061	-,111	-,461(**)	-,343(**)	,460(**)	,607(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,595	,334	,000	,002	,000	,000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 11: Πίνακας συσχετίσεων παραγόντων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

6.1 Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί πληροφόρησης έρχονται αντιμέτωποι με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής από τους εργαζομένους. Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε το φαινόμενο αυτό της οργανωσιακής σιωπής στους Ελληνικούς οργανισμούς πληροφόρησης. Η οργανωσιακή σιωπή, σύμφωνα με τον Van Dyne et. all. (2003), είναι η εκούσια απόκρυψη ιδεών, απόψεων και πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία.

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής ήταν να διερευνηθούν οι παράγοντες που ενισχύουν την εκδήλωση της συμπεριφοράς της σιωπής εργαζομένων σε οργανισμούς πληροφόρησης (π.χ. στάση της διοίκησης, κλίμα επικοινωνίας), καθώς και τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς αυτής (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή απόδοση).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε ένα κλίμα φροντίδας δεν φοβούνται να σηκώσουν το ανάστημα τους και να μιλήσουν ανοιχτά για τα προβλήματα που υπάρχουν στον οργανισμό και δεν δειλιάζουν φοβούμενοι τις αρνητικές προσωπικές συνέπειες. Σε ένα όμως καθοδηγητικό κλίμα δεν ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι προκειμένου να πάρουν αποφάσεις και σε ένα κλίμα ανεξαρτησίας οι εργαζόμενοι δεν παρακρατούν τις πληροφορίες που έχουν τις εκφράζουν μάλιστα, αλλά εκφράζουν και τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα επιβεβαιώνεται πως λίγοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζονται άδικα στην εργασία τους, και η εργασιακή τους απόδοση είναι μεγάλη. Τέλος σύμφωνα με τα αποτελέσματα η συναισθηματική δέσμευση κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και αποδέχονται έτσι όλους τους κύριους στόχους του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς είναι μια συμπεριφορά που βγάζουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να προστατευτούν από τα πράγματα που τους συμβαίνουν στην εργασία τους αλλά και γιατί τους διακατέχει ένα αίσθημα φόβου.

Τελειώνοντας βάσει των ευρημάτων της παρούσας μελέτης. Οι διοικούντες των οργανισμών πληροφόρησης που επιθυμούν να απαλειφθεί τελείως αυτό το φαινόμενο, θα πρέπει να εστιάσουν στους εργαζομένους και να τους αντιμετωπίζουν σαν ανθρώπινο ον που κατέχει το αίσθημα της ελεύθερης βούλησης. Επίσης θα πρέπει ο εργοδότης να είναι κοντά στον εργαζόμενο και να τον αξιοποιεί σωστά ανάλογα με τις δυνατότητες του και να του προσφέρει το αίσθημα της ανάπτυξης και της εξέλιξης του. Παράλληλα, θα πρέπει να φροντίσει πως όλοι οι εργαζόμενοι θα

αντιμετωπίζονται με δίκαιο και σωστό τρόπο. Όλες αυτές οι συνθήκες θα ενισχύσουν το αίσθημα του «ανήκειν» (συναισθηματική δέσμευση) και της ικανοποίησης από την εργασία, ώστε να έχουν οι εργαζόμενοι το κίνητρο να συνεισφέρουν με τις ιδέες και τις πληροφορίες που διαθέτουν προς όφελος του οργανισμού.

6.2 Περιορισμοί & προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει όμως και κάποιους περιορισμούς. Αρχικά, ο σημαντικότερος είναι το μικρό δείγμα στο οποίο βασίστηκε η μελέτη. Παράλληλα, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε δεν μας επιτρέπει να μελετήσουμε το φαινόμενο σε μεγαλύτερο βάθος.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα:

1. Επανάληψη της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων
2. Σύγκριση της οργανωσιακής σιωπής σε ελληνικούς αλλά και ξένους οργανισμούς πληροφόρησης, καθώς θα υπάρχουν αρκετές διαφορές σε σύγκριση με τα ελληνικά δεδομένα.

Βιβλιογραφία

Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.

Bogosian, R. (2012). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

Clemmer, J. (2007). *Moose on the Table: A Novel Approach to Communications@Work*. Jim Clemmer.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). The ethics of educational and social research. Louise Cohen, Lawrence Manion, and Keith Morrison. *Research methods in education*. Sixth edition. London: Routledge, 51-77.

Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Incorporated.

Joinson, Carla. (1996), "Recreating the Indifferent Employee", *HRM Magazine* Aug, pp 76-8

Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Milkovich, G. and Wigdor, A. (1991) Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. Washington: National Academy Press
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Punch, K. F., & Oancea, A. (2014). Introduction to research methods in education. Sage.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer US.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *Computers & Industrial Engineering*, 2009. CIE 2009. International Conference on (pp. 1647-1651). IEEE.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence.
- Schermerhorn, J.R.J. et al., 2011. *Organizational Behavior* twelfth., John Wiley & Sons. Available at: <https://books.google.com/books?id=8eRtuZeIguIC&pgis=1>.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-Identification and Accountability. IN Giacalone, RA & Rosenfeld, P.(Eds.) *Impression management in the organization*.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1), 51-71.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.

Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Είδη Ερευνών, 2017. Πανεπιστήμιο Κύπρου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>.

Κυριαζόπουλος, Π. and Σαμαντά, Ε. (2011) *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Οργανωσιακή σιωπή: Εμπειρική έρευνα σε Ελληνικούς Οργανισμούς Πληροφόρησης.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος πτυχιακής εργασίας της φοιτήτριας Πηνελόπης Μπογιατζόγλου, που εκπονείται στο Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) Αθήνας. Το θέμα της πτυχιακής εργασίας είναι: "Οργανωσιακή σιωπή: Εμπειρική έρευνα σε Ελληνικούς Οργανισμούς Πληροφόρησης", με επιβλέπουσα την επιστημονική συνεργάτη του Τμήματος Δρ. Ευτυχία Βραϊμάκη.

Το ερωτηματολόγιο θέτει ως βασικό στόχο την άντληση πληροφοριών από τις οποίες, κατόπιν ανάλυσης, θα προκύψουν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον βαθμό επίδρασης οργανωσιακών παραγόντων που συσχετίζονται με την εκδήλωση συμπεριφοράς σιωπής (employee silence) των εργαζομένων σε οργανισμούς πληροφόρησης .

Σας βεβαιώνουμε ότι τα δεδομένα του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά στοιχεία σας θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά.

Παρακαλούμε απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν συμπληρώνοντας την απάντησή σας στον διαθέσιμο χώρο δίπλα από κάθε ερώτηση.

Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση καθώς το ερωτηματολόγιο έχει υποκειμενικό χαρακτήρα!

Με εκτίμηση,

Η φοιτήτρια, Πηνελόπη Μπογιατζόγλου (phnelophmpogiatzoglou@gmail.com)

Η επιβλέπουσα, Ευτυχία Βραϊμάκη (evraimaki@gmail.com)

***Required**

A. Γενικές Ερωτήσεις

1. Φ ύλο*

Mark only one oval.

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Εκπαίδευση *

Mark only one oval.

☐ Δευτεροβάθμια

☐ Πανεπιστημιακή

☐ Μεταπτυχιακό Δίπλωμα

☐ Διδακτορικό Δίπλωμα

4. Εργασιακή Εμπειρία (έτη)

5. Είδος Οργανισμού Πληροφόρησης *

Mark only one oval.

- ☐ Βιβλιοθήκη
- ☐ Μουσείο
- ☐ Αρχείο
- ☐ Πολιτιστικός οργανισμός
- ☐ Other: _____

6. Σχέση Εργασίας

Mark only one oval.

- ☐ Τακτικός/Μόνιμος
- ☐ Αορίστου χρόνου
- ☐ Ορισμένου χρόνου/Σύμβαση έργου

Κλίμα οργανωσιακής ηθικής

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

7. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Το σημαντικότερο μέλημα αυτού του οργανισμού είναι το καλό όλων των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Το καλό όλων αποτελεί κυρίαρχο ζήτημα σε αυτό τον οργανισμό	☐	☐	☐	☐	☐
Το καλό των άλλων αποτελεί βασικό γνώμονα των πράξεών μας σε αυτόν τον οργανισμό	☐	☐	☐	☐	☐

Καθοδηγητικό κλίμα

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

8. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Αναμένεται από τους εργαζομένους να κάνουν το πάντα προς όφελος του οργανισμού, ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Σε αυτόν τον οργανισμό δεν υπάρχει χώρος για προσωπική δεοντολογία ή ηθική	☐	☐	☐	☐	☐
Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργαζόμενοι πάνω από όλα φροντίζουν για το ατομικό τους συμφέρον	☐	☐	☐	☐	☐

Κλίμα ανεξαρτησίας

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

9. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Σε αυτόν τον οργανισμό αναμένεται από τους εργαζομένους να δρουν βάσει της ατομικής τους ηθικής	☐	☐	☐	☐	☐
Σε αυτόν τον οργανισμό οι πράξεις των εργαζομένων καθοδηγούνται από την ατομική τους ηθική	☐	☐	☐	☐	☐
Ο καθένας σε αυτόν τον οργανισμό αποφασίζει μόνος του τι είναι καλό και τι κακό να κάνει	☐	☐	☐	☐	☐

Acquiescent Silence – Συγκатаβατική σιωπή

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

10. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Δεν είμαι πρόθυμος/η να προτείνω αλλαγές γιατί αισθάνομαι αποστασιοποιημένος/η από αυτή τη δουλειά	☐	☐	☐	☐	☐
Κρατώ τις ιδέες για λύσεις σε προβλήματα του οργανισμού μου για τον εαυτό μου, γιατί αισθάνομαι ότι δεν ανήκω εδώ	☐	☐	☐	☐	☐
Δεν μοιράζομαι τις ιδέες μου με κανέναν σε αυτόν τον οργανισμό γιατί αισθάνομαι παραιτημένος/η	☐	☐	☐	☐	☐
Δεν προτείνω ιδέες για βελτίωση της δουλειάς, γιατί δεν πιστεύω ότι μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά	☐	☐	☐	☐	☐

Defensive Silence – Αμυντική σιωπή

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

11. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Γενικά, σε αυτή τη δουλειά αποφεύγω να μιλάω γιατί φοβάμαι	☐	☐	☐	☐	☐
Συνήθως αποφεύγω να προτείνω ιδέες για βελτίωση του οργανισμού για να προστατεύσω τον εαυτό μου	☐	☐	☐	☐	☐
Σε αυτή τη δουλειά φροντίζω να κρατάω τις ιδέες και τις πληροφορίες για τον εαυτό μου, για να τον προστατεύσω.	☐	☐	☐	☐	☐

Εργασιακή Απόδοση

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

12. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ευθύνες όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.	☐	☐	☐	☐	☐
Εκπληρώνω με συνέπεια όλες τις τυπικές απαιτήσεις για ικανοποιητική απόδοση στην εργασία.	☐	☐	☐	☐	☐
Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα ευσυνείδητα.	☐	☐	☐	☐	☐
Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται.	☐	☐	☐	☐	☐
Μερικές φορές αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου.	☐	☐	☐	☐	☐
Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας με τις οποίες είμαι επιφορτισμένος/η.	☐	☐	☐	☐	☐

Δίκαιη Αντιμετώπιση

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

13. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Σε γενικές γραμμές, τυγχάνω δίκαιης μεταχείρισης σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Γενικά, μπορώ να είμαι σίγουρος/η ότι αντιμετωπίζομαι με δίκαιο τρόπο σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Κατά κανόνα, με αντιμετωπίζουν με δίκαιο τρόπο σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Συνήθως, τα πράγματα σε αυτόν τον οργανισμό γίνονται με γνώμονα τη δικαιοσύνη.	☐	☐	☐	☐	☐
Κατά κανόνα, ο οργανισμός αντιμετωπίζει όλους τους εργαζομένους της με δίκαιο τρόπο.	☐	☐	☐	☐	☐
Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους σε αυτόν τον οργανισμό θα έλεγαν ότι τυγχάνουν δίκαιης αντιμετώπισης.	☐	☐	☐	☐	☐

Συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση

[Επιλέξτε την καταλληλότερη για εσάς απάντηση σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1=Διαφωνώ απόλυτα και το 5= Συμφωνώ απόλυτα.]

14. Παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Mark only one oval per row.

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2	3	4	5 Συμφωνώ απόλυτα
Θα χαιρόμουν να ολοκληρώσω την καριέρα μου σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Πραγματικά νιώθω τα προβλήματα αυτού του οργανισμού σα να είναι δικά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
Αισθάνομαι πολύ έντονα ότι "ανήκω" σε αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι "συναισθηματικά συνδεδεμένος/η" με αυτόν τον οργανισμό.	☐	☐	☐	☐	☐
Νιώθω σαν "μέλος της οικογένειας" αυτού του οργανισμού.	☐	☐	☐	☐	☐
Αυτός ο οργανισμός σημαίνει πολλά για μένα	☐	☐	☐	☐	☐

Powered by



Google Forms