



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΒΑ”**

## **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η Φωνή και η Σιωπή του εργαζομένου.**

**Επιδράσεις στις Συμπεριφορικές Στάσεις του Εργαζομένου, στην Εμπιστοσύνη του  
στη Διοίκηση και στην Ετοιμότητα του απέναντι στην Αλλαγή**

**Συγγραφέας**

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΑΜ: 19080**

**Επιβλέπων:**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ**

**Αθήνα, Σεπτέμβριος 2021**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA  
SCHOOL OF ADMINISTRATION,  
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
POSTGRADUATE PROGRAM  
“BUSINESS ADMINISTRATION MBA”**

**Diploma Thesis**

**Employee’s Voice and Silence.**

**Impacts on the Employee’s Behavioral Attitudes, on his Trust in Management  
and on his Readiness to Change**

**Student:**

**EVAGGELIA KANELLOPOULOU**

**Registration Number:**

**AM 19080**

**Supervisor:**

**ALEXANDROS SACHINIDIS**

**Athens, September 2021**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA”**

**Η Φωνή και η Σιωπή του εργαζομένου.**

**Επιδράσεις στις συμπεριφορικές στάσεις του εργαζομένου, στην εμπιστοσύνη του  
στη Διοίκηση και στην ετοιμότητα του απέναντι στην αλλαγή**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>Α/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ	Καθηγητής	
2	ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ ΓΚΙΚΑΣ	Καθηγητής	
3	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΛΛΙΒΩΚΑΣ	Λέκτορας Εφαρμογών	

**ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένη Κανελλοπούλου Ευαγγελία του Σπυρίδωνα, με αριθμό μητρώου ΑΜ 19080 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA” του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ**

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT .....	9
Ευχαριστίες .....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	14
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
1.1 Εργασιακή Φωνή (Employee’s Voice) .....	14
1.2 Εργασιακή Σιωπή (Employee’s Silence) .....	17
1.3 Αφοσίωση του εργαζομένου (Employee’s Commitment).....	21
1.4 Δέσμευση του εργαζομένου (Employee’s Engagement).....	23
1.5 Ικανοποίηση του εργαζομένου (Employee’s Satisfaction) .....	25
1.6 Εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη Διοίκηση (Employee’s Trust in Management).....	27
1.7 Ετοιμότητα εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή (Employee’s Readiness to Change) ...	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	31
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ .....	31
2.1. Φωνή, Σιωπή του εργαζομένου και α) Αφοσίωση β) Δέσμευση γ) Ικανοποίηση, του εργαζομένου δ) εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση. ....	31
2.2. Ετοιμότητα εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή και α) Αφοσίωση β) Δέσμευση γ) Ικανοποίηση του εργαζομένου δ) εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση.	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	37
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
3.1 Ερευνητική προσέγγιση.....	37
3.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων. ....	37
3.3 Ερωτηματολόγιο: μέθοδος ανάπτυξης.....	38
3.4 Ερευνητικές κλίμακες.....	39
3.5 Μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	43
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	43
4.1 Μελέτη και προφίλ δείγματος.....	43
4.2 Κλίμακες: Κατασκευή Έλεγχος εγκυρότητας, αξιοπιστίας.....	45
4.3 Έλεγχοι υποθέσεων. ....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	63
ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	63
5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων. Θεωρητικές συνέπειες .....	63

5.2 Πρακτικές συνέπειες.....	70
5.3 Περιορισμοί έρευνας .....	75
5.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	91
<b>ΣΧΗΜΑΤΑ</b>	
Σχήμα 1: Προτεινόμενο μοντέλο εργασίας.....	36
Σχήμα 2: Εξεταζόμενο μοντέλο εργασίας με απεικόνιση beta-coefficient.....	62
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ</b>	
Διάγραμμα 4.1: Συμμετέχοντες ανά φύλο .....	43
Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων .....	43
Διάγραμμα 4.3: Υπηρεσιακή θέση συμμετεχόντων.....	44
Διάγραμμα 4.4: Εκπαιδευτική βαθμίδα συμμετεχόντων.....	44
Διάγραμμα 4.5: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων .....	44
<b>ΠΙΝΑΚΕΣ</b>	
Πίνακας 4.1: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Rotated Component Matrix για τις Voice, Silence.....	46
Πίνακας 4.2: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Rotated Component Matrix για τις Satisfaction, Commitment, Engagement, Trust .....	49
Πίνακας 4.3: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Component Matrix για την Readiness to Change .....	51
Πίνακας 4.4: Υπόθεση 1: Model Summary και Anova.....	52
Πίνακας 4.5: Υπόθεση 1: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου.....	53
Πίνακας 4.6: Υπόθεση 2: Model Summary και Anova.....	54
Πίνακας 4.7: Υπόθεση 2: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου.....	56
Πίνακας 4.8: Υπόθεση 3: Model Summary και Anova.....	56
Πίνακας 4.9: Υπόθεση 3: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου.....	58
Πίνακας 4.10: Υπόθεση 4: Model Summary και Anova.....	58
Πίνακας 4.11: Υπόθεση 4: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου.....	59
Πίνακας 4.12: Υπόθεση 5: Model Summary και Anova.....	60
Πίνακας 4.13: Υπόθεση 5: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου .....	62

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία ασχολείται με τη μελέτη της φωνής και της σιωπής του εργαζομένου στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Είναι μια από τις λίγες εργασίες, στην Ελλάδα, έως σήμερα, που μελετά: α) την εργασιακή σιωπή, μέσα από τέσσερις αντί τρεις τύπους σιωπής β) κατανοεί και ανταποκρίνεται στην ανάγκη μελέτης και διερεύνησης της εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου μορφών εργασιακής σιωπής των Knoll και Van Dick (2013). γ) μελετά, σ' ένα ενιαίο, κοινό ερευνητικό μοντέλο την εργασιακή φωνή, σιωπή, τις συμπεριφορικές στάσεις του εργαζομένου, την εμπιστοσύνη του στη διοίκηση και την ετοιμότητα του απέναντι στην αλλαγή.

Ειδικότερα, η εργασία ασχολείται με την εμπειρική διερεύνηση σχετικών μελετών που προσεγγίζονται βιβλιογραφικά, ως προς τη φωνή και τη σιωπή του εργαζομένου, σε σχέση, αφενός με τρεις κύριες συμπεριφορικές στάσεις του εργαζομένου και συγκεκριμένα της ικανοποίησης, της δέσμευσης, της αφοσίωσης, αφετέρου της εμπιστοσύνης του απέναντι στην ανώτερη και ανώτατη διοίκηση. Ακόμα, εξετάζεται εάν και κατά πόσο οι τέσσερις τελευταίοι παράγοντες επιδρούν στην ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή.

Χρησιμοποιούνται ως υπόβαθρο: α) η μελέτη των Knoll και Van Dick, (2013) όπου χρησιμοποιούνται τέσσερα είδη σιωπής και όχι τρία, β) οι μελέτες των Vakola et al. (2013), Van Dyne et al. (2003), Van Dyne & Le Pine (1998), Rees et al. (2013), Pati et al. (2010), Vakola & Bouradas, (2005), Morrison (2011), Pinder & Harlos (2001), Morrison & Milliken (2000), Eby et al. (2000) για τις συμπεριφορικές στάσεις του εργαζομένου, την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, την ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή.

Στην εργασία διενεργείται πρωτογενής έρευνα, με ερωτηματολόγιο που στηρίζεται στις κλίμακες των: Van Dyne & Le Pine (1998) για την εργασιακή φωνή, Knoll & Van Dick (2013) για την εργασιακή σιωπή, Rees et al. (2013) για την εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση (ανώτερη και ανώτατη), Callister (2006) για την εργασιακή ικανοποίηση, Sacks (2006) για την εργασιακή αφοσίωση, Schaufeli et al. (2006) για την εργασιακή δέσμευση και Holt et al. (2007) για την ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή.

Η δειγματοληψία διενεργείται στο Ν. Αττικής, σε άτομα ηλικίας 18-67 ετών που εργάζονται σε οργανισμούς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Κατόπιν της συλλογής των ερωτηματολογίων διενεργείται στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας.

Από τα στατιστικά στοιχεία φαίνεται η στελέχωση του δημοσίου βασίζεται σε προσωπικό που ανήκει στο γυναικείο φύλο, στην ανώτερη και ανώτατη εκπαιδευτική βαθμίδα και δεν έχει ανανεωθεί τα τελευταία χρόνια.. Ο αριθμός των συμμετεχόντων υπαλλήλων συγκριτικά με αυτόν των ιεραρχικά ανωτέρων τους δείχνει την ύπαρξη γραφειοκρατικών μορφών χαμηλής αποκεντρωτικής φύσης.

Η έρευνα της εργασίας συμβάλει στην διαπίστωση ότι το διερευνώμενο μοντέλο των Knoll & Van Dick (2013) έχει καλή εφαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα.

Επίσης, διαπιστώνεται ότι η εργασιακή φωνή και σιωπή επιδρούν στις: εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση, αφοσίωση και στην εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στην διοίκηση. Ακόμα, διαπιστώνεται η επίδραση των τεσσάρων προαναφερομένων μεταβλητών στην εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στους ανώτερους, ανώτατους προϊσταμένους του.

Βασικοί παράγοντες σιωπής είναι ο φόβος είτε της αντιμετώπισης αρνητικών συνεπειών ή απώλειας πλεονεκτημάτων και το ότι η έκφραση φωνής μπορεί να πληγώσει συναισθηματικά συναδέλφους ή ανωτέρους. Όταν υπάρχει σιωπή υπάρχει και φόβος, άγχος, αντίδραση του εργαζομένου με μειωμένη δέσμευση, αφοσίωση, ικανοποίηση, εμπιστοσύνη στην διοίκηση που θα επιδράσουν αρνητικά και στην ετοιμότητά του για αλλαγή.

Ακόμα, προκύπτουν τα εξής: Ο εργαζόμενος εκφράζει τη φωνή του με ιδέες και προτάσεις προς τη διοίκηση την οποία εμπιστεύεται όταν του συμπεριφέρεται με δίκαιο τρόπο και έχει ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μαζί του. Η επίδραση της επερχόμενης αλλαγής στις προσωπικές σχέσεις, στο χώρο εργασίας, είναι βασικός παράγοντας που επιδρά στην ετοιμότητα του εργαζομένου στην αλλαγή.

Τονίζεται ότι εξίσου σημαντικές είναι οι πρακτικές συνέπειες της έρευνας διότι παρέχουν πληροφορίες στη διοίκηση για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τη φωνή και τη σιωπή προς όφελος του οργανισμού και των εργαζομένων.

Άρα, η εργασία συμβάλει στην ενίσχυση του οργανισμού ώστε σε περίοδο και συνθήκες αλλαγών να ανταποκριθεί με επιτυχία, εξασφαλίζοντας θετικές συμπεριφορικές στάσεις εργαζομένων, βελτιώνοντας την ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή και αξιοποιώντας την εργασιακή φωνή και σιωπή.

**Λέξεις κλειδιά:** *Εργασιακή Φωνή, Εργασιακή Σιωπή, Αφοσίωση του εργαζομένου, Δέσμευση του εργαζομένου, Ικανοποίηση του εργαζομένου, Εμπιστοσύνη στη διοίκηση, Ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή.*



**ABSTRACT**

The essay deals with the study of the employee's voice and employee's silence in the public and wider public sector. It is one of the few essays, in Greece, up till now, that studies: a) The employee's silence, through four, instead of three types of silence b) understands and responds to the need of studying and investigating the application of this particular model of forms of employee's silence of Knoll and Van Dick (2013). c) studies, in one single, common research model the employee's voice, the employee's silence, the employee's behavioral attitudes, his trust in management and his readiness to change.

Specifically, the essay deals with the empirical investigation of relevant studies that are approached in literature, regarding the employee's voice and silence, in relation, on the one hand, to the three main employee's behavioral attitudes and in particular satisfaction, engagement and commitment, on the other hand to his trust in management (first line and senior managers). It also examines whether and to what extent the last four factors affect the employee's readiness for change.

The essay uses as background: a) the study of Knoll and Van Dick, (2013) where four types of silence are used and not three, b) the studies of Vakola et al. (2013), Van Dyne et al. (2003), Van Dyne & Le Pine (1998), Rees et al. (2013), Pati et al. (2010), Vakola & Bouradas, (2005), Morrison (2011), Pinder & Harlos (2001), Morrison & Milliken (2000), Eby et al. (2000) on employee's behavioral attitudes, trust in management, readiness to change.

The paper conducts primary research, with a questionnaire based on the scales of: Van Dyne & Le Pine (1998) on employee's voice, Knoll & Van Dick (2013) on employee's silence, Rees et al. (2013) on employee's trust in management ((first line and senior managers), Callister (2006) on employee's satisfaction, Sacks, (2006) on employee's commitment, Schaufeli et al. (2006) on employee's engagement and Holt et al. (2007) on employee's readiness to change.

The sampling is carried out in the area of Attica, to people aged 18-67 who work in organizations of the public and wider public sector. After the collection of the questionnaires, statistical processing and analysis of the research findings are carried out.

The statistics show that the personnel of the public sector is based on staff that is put in: female sex, higher and highest educational level and has not been renewed in recent years. The number of participants employees compared to that of their

hierarchical superiors shows the existence of bureaucratic forms of a low decentralized nature.

The research of the study contributes to the finding that the investigated model of Knoll & Van Dick (2013) has a good application in the Greek reality.

It is also found that the employee's voice and employee's silence affect: employee's satisfaction, engagement, commitment and the employee's trust in management. Furthermore, the effect of the four above variables, on the employee's trust in first line and senior managers, is found.

Key factors in silence are the fear of either facing negative consequences or losing benefits and the fact that voice expression can hurt colleagues or superiors emotionally. When there is silence there is also fear, worry, employee's resistance with reduced engagement, commitment, satisfaction, trust in management that will negatively affect his readiness to change.

Also, the following emerge: The employee expresses his voice with ideas and suggestions to the management, which he trusts when the management behaves in a fair way and has open channels of communication with him. The impact of the forthcoming change on personal relationships in the workplace is a key factor, influencing employee's readiness to change.

It is mentioned that the practical implications of research are equally important because they provide information to management on how to deal with voice and silence for the benefit of the organization and its employees.

Thus, the essay helps to strengthen the organization to respond successfully in periods and conditions of change, ensuring positive employee's behavioral attitudes, improving employee's readiness to change and utilizing the employee's voice and silence.

#### **Key words:**

*Employee's Voice, Employee's Silence, Employee's Commitment, Employee's Engagement, Employee's Satisfaction, Employee's Trust in Management, Employee's Readiness to Change.*

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA», καθηγητή της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και επιβλέποντα καθηγητή, κ. Αλέξανδρο Σαχινίδη, για την δυνατότητα που μου έδωσε να προχωρήσω στην εκπόνηση διπλωματικής εργασίας, με θέμα την Φωνή και τη Σιωπή του Εργαζομένου, καθώς και για την υποστήριξη του και την άριστη συνεργασία και επικοινωνία μας σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Ακόμη, ευχαριστώ τα μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής κο Δημήτριο Καλλιβωκά και κο Γρηγόριο Γκίκα για τη συμβολή τους στην επιτυχή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος καθώς και για την ενθάρρυνση και υποστήριξη των προσπαθειών μου καθ' όλη τη διάρκεια του.

Τέλος από καρδιάς, ευχαριστώ την οικογένεια μου, για την υπομονή, την συμπαράσταση και στήριξη τους σε κάθε προσπάθεια και επιλογή μου, σε κάθε χρονική στιγμή της ζωής μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές, αξιοποιώντας τους υλικούς και άυλους πόρους τους. Το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς πόρους, ειδικά στο τομέα των υπηρεσιών, καθημερινά αντιμετωπίζει τις ανταγωνιστικές και απαιτητικές συνθήκες εργασίας προσπαθώντας να ανταποκριθεί με τον βέλτιστο τρόπο. Σ' αυτή την προσπάθεια του καλείται να καθημερινά να εκφράσει τη φωνή ή τη σιωπή του.

Όταν οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη φωνή τους σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, όπου ακούγονται με προσοχή και σεβασμό, έχουν την ευκαιρία και τη δυνατότητα, μιλώντας να βοηθήσουν με τις γνώσεις και την εμπειρία τους τον οργανισμό, τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη. Η έκφραση της φωνής τους, σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, οδηγεί σε δέσμευση, αφοσίωση, ικανοποίηση τους αλλά και σε εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Αντίθετα, όταν σιωπούν αισθάνονται δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, και απομακρύνονται συναισθηματικά από τον οργανισμό.

Ειδικά κατά τη διάρκεια αλλαγών, η έκφραση της φωνής και της σιωπής αποκτά σημαντική βαρύτητα. Άλλωστε, σε κάθε περίοδο αλλαγών, η υιοθέτηση και εφαρμογή κάθε μεταρρύθμισης επηρεάζεται από τη συμβολή όσων έχουν ρόλο σ' αυτή, όπως οι εργαζόμενοι. Τα ανωτέρω καθιστούν την ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή, ελκυστικό πεδίο μελέτης, ειδικά συνδυαστικά με τις συμπεριφορικές στάσεις, τη φωνή και τη σιωπή του εργαζομένου.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν:

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι: α) να μελετηθεί η επίδραση της εργασιακής φωνής στην εργασιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση, β) να γίνει αντίστοιχη μελέτη επίδρασης της εργασιακής σιωπής στις ανωτέρω έννοιες, γ). να μελετηθεί η μελέτη της επίδρασης των: αφοσίωσης, δέσμευσης, ικανοποίησης, εμπιστοσύνης στη διοίκηση στην ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή.

Η έρευνα αφορά εργαζόμενους στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Η εργασία εκτείνεται σε πέντε κεφάλαια, τη βιβλιογραφία, το παράρτημα. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο, που είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση, μελετώνται βιβλιογραφικά οι έννοιες της εργασιακής φωνής και σιωπής, της

εργασιακής δέσμευσης, αφοσίωσης, ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης στη διοίκηση αλλά και η ετοιμότητα του εργαζομένου για αλλαγή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο βρίσκεται το προτεινόμενο μοντέλο της παρούσας έρευνας καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις που θα εξεταστούν, δηλαδή της επίδρασης της φωνής και σιωπής στην αφοσίωση, στη δέσμευση, στην ικανοποίηση και στην εμπιστοσύνη στην διοίκηση όπως επίσης και πως επιδρούν οι αφοσίωση-δέσμευση-ικανοποίηση-εμπιστοσύνη στην διοίκηση στην ετοιμότητα του εργαζόμενου απέναντι στην αλλαγή.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας, η ακολουθούμενη ερευνητική προσέγγιση, το ερωτηματολόγιο και οι ερευνητικές κλίμακες που θα χρησιμοποιηθούν, όπως και οι μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης που θα ακολουθηθούν.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας και την στατιστική ανάλυση. Αναλυτικότερα, διαπιστώνεται το προφίλ του δείγματος, γίνονται οι έλεγχοι εγκυρότητας και αξιοπιστίας, οι έλεγχοι των υποθέσεων που έχουν τεθεί.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, μελετούνται τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την έρευνα, γίνεται η παρουσίασή τους, εξετάζονται οι θεωρητικές και πρακτικές συνέπειες τους, προσδιορίζονται οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Στο τέλος της εργασίας τοποθετείται η χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία και το παράρτημα που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **1.1 Εργασιακή Φωνή (Employee's Voice)**

Η εργασιακή φωνή εμφανίζεται ήδη από την βιομηχανική επανάσταση και είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι έως σήμερα, οι περισσότερες μελέτες της αναφέρονται σε δυτικές χώρες και λιγότερες σε άλλες χώρες, όπως η Ινδία, (Budd et al., 2010, Pati et al., 2010).

Από τους πρώτους ερευνητές που ανέφεραν τον όρο «Voice» (Φωνή), ήταν ο Hirschman (1970) που την σύνδεσε με τους όρους «Exit» (Έξοδο), και «Loyalty» (Πίστη) στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.

Για τον Hirschman (1970), η εργασιακή φωνή αποτυπώνει την προσπάθεια του εργαζόμενου να βρει έξοδο, να φύγει από μια κατάσταση που δεν μπορεί να ανεχτεί άλλο. Αργότερα, η θεωρία του μελετήθηκε, συμπληρώθηκε, επεκτάθηκε από άλλους μελετητές, (Rusbult et al., 1998, Withey & Cooper, 1989).

Στη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές θεώρησαν ότι η εργασιακή φωνή αποτελεί έναν συνδυασμό παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, δυνατότητας ανταπόκρισης σε συνθήκες εργασιακής πίεσης, συσχετιζόμενη με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (Freeman & Medoff, 1984). Οπότε, συνδέθηκε και με την εργασιακή απόδοση και λειτουργία, (Morrison, 2011) αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση, (Infante & Gordon, 1991).

Η εργασιακή φωνή μπορεί να θεωρηθεί ως: α) έκφραση ατομικής δυσαρέσκειας αλλά και ανησυχίας, εκφραζόμενης ως παράπονο ή ως λογική τεκμηριωμένη θέση, στο πλαίσιο ανταλλαγής απόψεων εντός του οργανισμού β) έκφραση της φωνής του εργαζόμενου μέσα από ομάδες, συλλόγους, σωματεία γ) συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων δ) μέσο απόκτησης κοινής ωφέλειας, αφενός για τον εργαζόμενο, αφετέρου για τον οργανισμό, (Dundon et al., 2004).

Το 2007, οι Detert & Burris, ορίζουν τη φωνή ως τη δυνατότητα παροχής πληροφοριών από τον εργαζόμενο στον οργανισμό, ακόμα και αν απαιτηθεί να αλλάξει η επικρατούσα κατάσταση, με στόχο η οργανωτική λειτουργία να βελτιωθεί.

Ο Farrell, 1983, αναφέρεται στην εργασιακή φωνή που γίνεται αποτελεσματική επικοινωνία, όταν οι υπάλληλοι βλέπουν ότι οι γνώμες τους ακούγονται και εκτιμώνται από τον οργανισμό, (Macleod & Clarke, 2009).

Οπότε, η φωνή περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα έκφρασης απόψεων των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση της κατάστασης στον οργανισμό, (Withey & Cooper, 1989).

Ως προς τις διαστάσεις της φωνής, οι McCabe & Lewin (1992) αναφέρονται σε δύο: την έκφραση παραπόνων από τον εργαζόμενο στην ηγεσία και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό. Έτσι, η φωνή θεωρείται ως η έκφραση των απόψεων και ιδεών των εργαζομένων, ακόμα και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ως απόρροια της ελευθερίας λόγου που αποτελεί συνταγματικό, κατοχυρωμένο, δημοκρατικό δικαίωμα τους. Κατά τη μελέτη της φωνής, ως στοιχείο οργανωσιακής συμπεριφοράς, αυτή εκλαμβάνεται ως επικοινωνιακή συμπεριφορική προσπάθεια, με φορά από κάτω προς τα πάνω, η οποία επηρεάζεται από τη διοίκηση, ως προς την ένταση και το περιεχόμενό της (Wilkinson et al., 2018).

Αντίστοιχα, οι Kok et al. (2016), θεωρούν ότι η φωνή, εκφράζει την προσπάθεια των εργαζομένων να μοιραστούν εμπειρίες, γνώσεις, ιδέες, ώστε ο οργανισμός να γίνει καλύτερος και πιο αποδοτικός. Έτσι, ο εργαζόμενος συμμετέχει με ιδέες και προτάσεις στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, (Wood & Fenton-O'Creenvy, 2005, Fernades & Awamleth, 2004, Kwon et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Le Pine & Van Dyne (1998), οι εργαζόμενοι θέλουν να ασχολούνται, να μοιράζονται απόψεις, ιδέες, προτάσεις ακόμη και εάν δημιουργείται ένα κλίμα έντασης, αντίθετων απόψεων. Διότι μέσω της διαφορετικότητας των εκφραζόμενων θέσεων μπορεί να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα. Ειδικά, όταν η έκφραση έχει σκοπό τη βελτίωση και όχι την στείρα κριτική.

Σε μεταγενέστερη μελέτη τους, οι Van Dyne et al., (2003) θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται με τον οργανισμό θέματα, προβλήματα, ζητήματα που εντοπίζονται στο χώρο εργασίας τους, αρκεί να έχουν εξασφαλίσει ότι δεν θα έχουν προσωπικές αρνητικές συνέπειες, (Rees et al., 2013, Avey et al., 2012).

Σύμφωνα με την Morrison (2011), ο εργαζόμενος θα εκφέρει την άποψη του, τη χρονική στιγμή που ο ίδιος κρίνει ότι θέλει να εκφραστεί. Όταν νιώσει ότι στην προφορική επικοινωνία υπάρχει πομπός (ο υπάλληλος) και δέκτης (ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος) που θα είναι πρόθυμος να ακούσει. Αυτή η συνομιλία θα γίνει για το κοινό καλό και συμφέρον και θα λειτουργήσει θετικά στην απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, χωρίς να υποβόσκουν λόγοι σκοπιμότητας, δολιότητας, αρνητικότητας ή ιδιοτέλειας, κατά την διαδικασία της επικοινωνίας.

Σημειώνεται ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία, αν και δεν είναι λεκτική, μπορεί να θεωρηθεί ως μορφή φωνής, αν και δεν θα πρέπει η οποιαδήποτε μορφή έκφρασης να θεωρείται ότι ανήκει στο πεδίο της εργασιακής φωνής, (Maynes & Podsakoff, 2014).

Κύρια προϋπόθεση έκφρασης της εργασιακής φωνής είναι η δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος που θα επιτρέπει και θα προστατεύει την ασφαλή έκφραση της φωνής, με σκοπό την ταυτόχρονη βελτιστοποίηση της εργασίας, της ωφέλειας εργαζομένου-οργανισμού, χωρίς απαγορεύσεις, περιορισμούς λόγω ιεραρχίας, κουλτούρας, φύλου, κοινωνικής, μορφωτικής θέσης, (Morrow et al., 2016).

Όπως αναφέρουν οι Van Dyne & Le Pine (1998), όταν οι εργασιακές σχέσεις προϊσταμένων-εργαζομένων είναι καλές, η συνεργασία και η οργανωσιακή λειτουργία ενισχύονται και αυτό επηρεάζει θετικά και την έκφραση φωνής.

Οι Van Dyne et al., (2003), συγκρίνοντας την εργασιακή φωνή και την εργασιακή σιωπή, συμπέραναν ότι αν και δείχνουν η μια αντίθετη της άλλης, στην πραγματικότητα είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι οι υπάλληλοι αποφασίζουν να μιλήσουν ή να σιωπήσουν, με βάση τα εξής κίνητρα: i) self-protective (αυτοπροστασία), ii) disengaged (αποδέσμευση) iii) other oriented (ετεροπροσδιορισμός-ετεροκαθορισμός). Επίσης, οι ανωτέρω αναφέρονται σε τρία είδη φωνής και σιωπής με αντίστοιχη ονομασία, που προσδιορίζονται με βάση τη σκοπιμότητα τους. Ως προς τη εργασιακή φωνή, διακρίνουν τους εξής τύπους:

α) Συγκαταβατική-συναινετική φωνή (Acquiescent Voice): ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση της παραίτησης και για να γίνει αποδεκτός γίνεται συγκαταβατικός προς το σύνολο: αποδέχεται τις απόψεις του συνόλου γιατί δεν έχει εμπιστοσύνη στις δικές του ιδέες και προτάσεις, γι' αυτό και δεν τις εκφέρει., οπότε η φωνή του εκφράζει τις απόψεις που εκφράζουν οι υπόλοιποι.

β) Συνεργατική-θετική φωνή (Prosocial Voice): Είναι η περίπτωση όπου ο εργαζόμενος έχει μάθει να εργάζεται ομαδικά, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, να μιλά, να συζητά, να εκφράζει απόψεις, ιδέες, προτάσεις, προσπαθώντας να βοηθήσει όσο περισσότερο μπορεί τον οργανισμό, επιδεικνύοντας αλτρουισμό (Morrison, 2011).

γ) Αμυντική φωνή (Defensive Voice): ο υπάλληλος εκφράζει και τηρεί μια αμυντική στάση, αφενός λεκτική, αφετέρου συμπεριφορική. Με αυτό τον τρόπο ουσιαστικά προσπαθεί να αυτό-προστατευτεί. Βασικά στοιχεία στην συμπεριφορά του είναι η αίσθηση του φόβου και του κινδύνου. Αυτά τα συναισθήματα ωθούν τη σκέψη και στρέφουν την προσπάθεια και την προσοχή του σε άλλα διαφορετικά



θέματα ή και σε άλλες ιδέες που αφορούν ή και επικεντρώνονται σε άλλα άτομα και καταστάσεις. Αντίστοιχα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, κυρίως με την αμυντική φωνή, υπάρχουν και στις μελέτες των Milliken et al., (2003) και Morrison & Milliken, (2000).

Οι Van Dyne et al., (2003) και οι Pinder & Harlos, (2001) ταυτίζονται στις μελέτες τους για τη φωνή, στο ότι οι υπάλληλοι θα μιλήσουν μόνο όταν θέλουν πραγματικά να το κάνουν, όταν η φωνή θα είναι μια καθαρά εσωτερική, προσωπική επιλογή τους.

Το μοντέλο κινήτρου έκφρασης της φωνής των Parker et al. (2010), περιλαμβάνει τρία βασικά κίνητρα έκφρασης εργασιακής φωνής. Ειδικότερα, το κίνητρο του ατόμου: α) ότι μπορεί να τα καταφέρει β) ότι υπάρχει ένας καλός λόγος που θα τον οδηγήσει σε θετικό αποτέλεσμα γ) ότι μπορεί να αξιοποιήσει συναισθήματα, εμπειρίες, γνώσεις στην δραστηριοποίησή του.

Ένα ακόμη κίνητρο είναι η ικανότητα της φωνής να επηρεάζει αποτελεσματικά τα δεδομένα, σε βαθμό που να καταφέρνει την αλλαγή ή την τροποποίησή τους, (Milliken et al., 2003, Ashford et al., 1998, Pinder & Harlos, 2001).

Η Morrison (2011) εντοπίζει στη βιβλιογραφία, ως κοινά στοιχεία της φωνής, τα εξής: είναι πράξη λεκτικής έκφρασης που υπόκειται στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου και πρέπει να έχει ως στόχο την επίδραση στο οργανωσιακό και εργασιακό περιβάλλον, (Maynes & Podsakoff, 2014). Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποτελέσει μια μορφή προληπτικής συμπεριφοράς του εργαζομένου, (Van Dyne et al., 2003).

## **1.2 Εργασιακή Σιωπή (Employee's Silence)**

Ο Pinder & Harlos (2001) συνδέουν τη φωνή με ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που δείχνουν μια τάση επιλογής της σιωπής, όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη έκφραση της φωνής.

Οι ρίζες του όρου σιωπή του εργαζομένου, (Employee Silence) ξεκινούν βιβλιογραφικά στη δεκαετία του 1970 από τον Hirschmann. Αρχικά, αντιμετωπίστηκε ως μια παθητική στάση αποδοχής μιας δυσάρεστης κατάστασης για τον εργαζόμενο, η οποία αναθεωρήθηκε ή και συμπληρώθηκε από νέες θεωρήσεις, σε επόμενες έρευνες, (Brinsfield, 2009).

Ειδικότερα, οι Morrison & Miliken, (2000) εισάγουν την έννοια της οργανωσιακής σιωπής των εργαζομένων. Λαμβάνουν την σιωπή ως ένα φαινόμενο

εντός του οργανισμού που εκδηλώνεται όταν δεν υπάρχει εκ μέρους των εργαζομένων έκφραση των ιδεών, των γνώσεων, των προτάσεων τους σχετικά με οργανωσιακά θέματα και αυτό γίνεται ηθελημένα. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν αξίζει να εμπλακούν στην διαδικασία έκφρασης, η οποία μπορεί να είναι και επικίνδυνη γι' αυτούς. Συνέπεια αυτής της κατάστασης σιωπής είναι να εμποδίζεται ή να επιβραδύνεται η οργανωσιακή εξέλιξη.

Μια χρονιά αργότερα, το 2001, χρησιμοποιήθηκε ο όρος «εργασιακή σιωπή», από τους Pinder & Harlos, (2001) και σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, η οργανωσιακή σιωπή είναι διαφορετική από την εργασιακή φωνή. Αυτοί αναφέρονται σε δύο τύπους σιωπής: την εκούσια, ηθελημένη σιωπή, (Quiescence Silence) και την ακούσια σιωπή, (Acquiescence Silence), οι οποίες έχουν οκτώ διαστάσεις, τις εξής: α) εθελοντική διάσταση σιωπής, (Voluntariness), β) συνειδητή διάσταση (Consciousness), γ) διάσταση αποδοχής από το άτομο, (Acceptance), δ) διάσταση με βάση το επίπεδο άγχους που προκαλείται στον εργαζόμενο, (Stress level), ε) αναγνωρισιμότητα των εναλλακτικών (Awareness of alternatives), στ) ροπή προς τη φωνή, (Propensity to voice), ζ) ροπή προς την έξοδο από την συγκεκριμένη κατάσταση, (Propensity to exit), η) κυριαρχία συναισθημάτων, (Dominant emotions).

Οι Van Dyne et al., 2003 κατηγοριοποιούν την εργασιακή σιωπή στις αντίστοιχες κατηγορίες με την εργασιακή φωνή, δηλαδή σε συγκαταβατική-συναινετική, αμυντική, συνεργατική-θετική σιωπή, (acquiescent, defensive, prosocial silence). Η σιωπή θεωρείται ως επιλογή του εργαζομένου να μην εκφράσει ιδέες, απόψεις, προβληματισμούς, ανησυχίες για θέματα σχετικά με τον οργανισμό και το εργασιακό περιβάλλον του.

Συχνά, οι εργαζόμενοι σιωπούν, διστάζουν να εκφραστούν και παραμένουν σιωπηλοί, υπό τον φόβο ότι μπορεί να μην εισακουσθούν ή να κινδυνεύσει η θέση εργασίας τους, (Tangirala & Ramanujam, 2008a). Βλέπουν ότι δεν έχουν περιθώριο να αλλάξουν κάτι, γι' αυτό παραμένουν αδρανείς, για τη δική τους ασφάλεια, θεωρώντας ως καθημερινότητα, τις συνθήκες που βιώνουν ακόμη και εάν/όταν δεν τους αρέσει αυτό, (Aktan, 2006). Οι Pinder & Harlos, (2001), θεωρούν ότι η εκούσια, ηθελημένη σιωπή συνδέεται και παρακινείται με την αυτοπροστασία του ατόμου, (self- protection).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σιωπή κατηγοριοποιούνται σε: διοικητικούς, οργανωσιακούς και παράγοντες προσωπικότητας, (Shojaie et al., 2011). Ακόμη και η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει τη διαδικασία της σιωπής, βγάζοντας τους

εργαζόμενους εκτός της διαδικασίας έκφρασης, αφενός χρησιμοποιώντας τις εταιρικές δομές, αφετέρου διαμορφώνοντας συγκεκριμένες εταιρικές δράσεις, (Donaghey et al., 2011).

Η εργασιακή σιωπή μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, κυνισμό, δυσαρέσκεια, χαμηλή εργασιακή δέσμευση, (Beer & Eisenstat, 2000). Ο Brinsfield (2009), αναφερόμενος στην εργασιακή σιωπή θεωρεί ότι αυτή έχει ως προϋπόθεση εκδήλωση την εκούσια τάση του εργαζόμενου να παραμένει σιωπηλός. Επίσης, μπορεί να εκληφθεί ως μια μορφή διαμαρτυρίας του εργαζόμενου, απέναντι στις πρακτικές του οργανισμού, ειδικά όταν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του, συμπεριφέρεται σύμφωνα με τα οριζόμενα πρότυπα, προσδοκίες και δεν εκφράζει προσωπικές σκέψεις, ιδέες και προτάσεις, (Brinsfield et al. 2009).

Οι Knoll και Van Dick (2013), στη μελέτη τους, πρότειναν τέσσερις τύπους σιωπής, αντί των τριών τύπων που είχαν διατυπωθεί ως τότε. Συγκεκριμένα τους εξής:

α) Acquiescent silence, (συγκαταβατική σιωπή): οι εργαζόμενοι σιωπούν είτε διότι η γνώμη τους δεν ζητείται ή όταν δίνεται, δεν εκτιμάται από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη. Τα άτομα παραμένουν σιωπηλά, εργαζόμενα σε ένα περιβάλλον που προάγει την παθητικότητα, την απάθεια, την αποδοχή του καθημερινού status-quo, τη μη συμμετοχή μέσα από ιδέες και προτάσεις, (Morrison & Milliken, 2000, Pinder & Harlos, 2001).

Σταδιακά, οι εργαζόμενοι χάνουν τη διάθεση και το ενδιαφέρον έκφρασης τους στο χώρο εργασίας, εκδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα και συμπεριφορές, με συνέπεια να μειώνεται η δέσμευση τους στον οργανισμό, η ελπίδα ότι η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί, ακόμα και με αλλαγές, (Farrelli, 1983, Van Dyne et all, 2003).

β) Quiescent silence, (ηθελημένη, εκούσια σιωπή): οι εργαζόμενοι ηθελημένα σιωπούν και κρατούν για τον εαυτό τους πληροφορίες, ιδέες, προτάσεις, απόψεις, θεωρώντας ότι αυτό είναι ένας τρόπος προστασίας τους. Κύριος λόγος και κίνητρο έκφρασης της εκούσιας σιωπής είναι ο φόβος των συνεπειών που μπορεί να είναι αρνητικές για τον εργαζόμενο. Παρατηρούνται ομοιότητες μεταξύ εκούσιας και αμυντικής σιωπής. Ειδικά αναφορικά με την έκφραση σιωπής που γίνεται με κίνητρα το φόβο και την άμυνα, απέναντι στις καταστάσεις που ο εργαζόμενος βιώνει, αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Όπως: η εκούσια σιωπή εκφράζεται ως προσωπική επιλογή και στρατηγική αποσιώπησης πληροφοριών, απόψεων, εναλλακτικών επιλογών, ως προς συγκεκριμένες εργασιακές καταστάσεις και

γεγονότα, με τον εργαζόμενο να αναλαμβάνει το ψυχικό κόστος της μη έκφρασης της φωνής του, (Pinder & Harlos, 2001, Van Dyne et al., 2003, Morrison & Milliken, 2000). Εδώ τονίζεται η άποψη των Pinder & Harlos, (2001) ότι η σιωπή εκφράζει ότι δεν πρέπει αλλά και δεν μπορεί να ειπωθεί.

γ) Prosocial silence, (συνεργατική- θετική σιωπή): οι εργαζόμενοι δεν μιλούν για αλτρουιστικούς λόγους ή για το συμφέρον της ομάδας, του κοινωνικού συνόλου, (Pinder & Harlos, 2001, Van Dyne et al., 2003).

Ανάλογα με τις συνθήκες και το κλίμα εργασίας, η σιωπή μπορεί να θεωρηθεί ως πολύτιμη και κατάλληλη, ειδικά όταν συνδέεται με την αλληλεγγύη και εκφράζεται με ανοχή της κατάστασης, χωρίς παράπονα, (Van Dyne et al., 2003).

Ορισμένοι ερευνητές έχουν αναφερθεί στην σκοτεινή πλευρά αυτής της σιωπής, ειδικά όταν η έκφραση της συνδέεται με οφέλη του οργανισμού, των εργαζομένων, της διοίκησης που προκύπτουν εις βάρος των κοινωνικών αξιών, του δημοσίου συμφέροντος, του κοινωνικού οφέλους. Πρακτικά, εκφράζεται από το ότι ο εργαζόμενος μπορεί να κάνει κάτι κακό για καλό σκοπό, (Umpress & Bingham, 2011).

δ) Opportunistic silence (καιροσκοπική σιωπή): ο τύπος αυτός προτείνεται από τους Knoll και Van Dick (2013) για πρώτη φορά. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις ιδέες τους για το δικό τους συμφέρον. Άλλη μορφή της είναι να χρησιμοποιούν μέρος των πληροφοριών και όχι το σύνολό τους ή να χρησιμοποιούν αλλοιωμένες τις πληροφορίες, με σκοπό να παραπλανήσουν ή να μπερδέψουν. Η καιροσκοπική σιωπή δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στην βιβλιογραφία, ως τύπος σιωπής, αλλά ως τύπος συμπεριφοράς, που είναι γνωστή ως αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, (Gruys & Sackett, 2003, Sharlicki & Folger, 1997, Brinsfield, 2009).

Ουσιαστικά, στην καιροσκοπική σιωπή, οι μελετητές θεωρούν ότι ο εργαζόμενος σιωπά στρατηγικά για να πετύχει τους σκοπούς του, για ίδιον όφελος, για να φαίνεται καλύτερος από τους υπόλοιπους, ενώ προσδοκά να κάνει με τις πράξεις του κακό σε άλλους συναδέλφους και στον οργανισμό, αρκεί αυτό να ωφελήσει τον ίδιο.

Η εργασιακή σιωπή, τόσο ως έννοια όσο και ως κατάσταση, δεν έχει λάβει την προσοχή που της αξίζει, (Sameer & Ozbilgin, 2014). Θεωρείται ότι αφορά κυρίως τους μεγάλους οργανισμούς. Όμως, αφορά και τους μικρότερους οργανισμούς, καθώς και τις επιχειρήσεις που θα έπρεπε να έχουν θετική στάση, να ενισχύουν την υποστήριξη στους εργαζομένους, καθώς και τη συμμετοχή τους, δίνοντας κίνητρα

αλλά και αποδεχόμενες τις ιδέες και τις προτάσεις των εργαζομένων που μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο, (Schlosser & Zolin, 2012).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη των Greenberg & Edwards (2009) ότι η σιωπή μπορεί, υπό συνθήκες, να είναι μια ιδανικά αποτελεσματική στρατηγική επιλογή, αρκεί να μη θεωρείται πανάκεια για την απόκριση σε κάθε εργασιακή πρόκληση και συνθήκη, (Stouten et al., 2019).

### **1.3 Αφοσίωση του εργαζομένου (Employee's Commitment)**

Η εργασιακή αφοσίωση (Employee's Commitment), η εργασιακή δέσμευση (Employee's Engagement), η εργασιακή ικανοποίηση (Employee's Satisfaction), αποτελούν τις τρεις κύριες συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων. Αρκετοί μελετητές εντάσσουν και την συσχέτιση (involvement), σε αυτές, αν και κυρίως οι τρεις πρώτες κυριαρχούν στην βιβλιογραφία. Στην παρούσα εργασία ως κύριες συμπεριφορικές στάσεις εξετάζονται οι τρεις πρώτες.

Εργασιακή αφοσίωση ορίζεται το ψυχολογικό δέσιμο του εργαζόμενου με την εργασία του και τον οργανισμό, που δείχνει το βαθμό που ο εργαζόμενος ενστερνίζεται και υιοθετεί στη συμπεριφορά του, τις απόψεις και τα πιστεύω του οργανισμού, (O'Reilly & Chatman, 1986). Έτσι ο εργαζόμενος επιθυμεί να διατηρήσει τις σχέσεις του με τον οργανισμό καταβάλλοντας κάθε προσπάθεια, (Porter et al., 1974).

Σύμφωνα με τον Dajani (2009), η αφοσίωση αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα από τον οποίο κάποιος μπορεί να συμπεράνει πολλά με βάση την συμπεριφορά των εργαζομένων και το πώς αντιλαμβάνονται την εργασία τους.

Όταν επικρατεί στον οργανισμό εργασιακή σιωπή τότε και η εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων είναι μειωμένη, (Deniz et al., 2013).

Όταν ο εργαζόμενος έχει ιδέες, προτάσεις που μπορούν να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό, αλλά μέσα σ' αυτόν επικρατεί κλίμα σιωπής, τότε ο εργαζόμενος δεν μπορεί να εκφραστεί. Επίσης, δεν του δίνεται κίνητρο να δείξει τι μπορεί να προσφέρει, να μοιραστεί τις σκέψεις του και να λάβει κάποια ηθική-υλική ανταμοιβή, (Buchanan, 1974). Τότε, νιώθει παραγκωνισμένος, ότι υποτιμάται ως προσωπικότητα και ως υπάλληλος. Σιγά-σιγά χάνει το ενδιαφέρον του για την εργασία του, τους συναδέλφους, τον οργανισμό. Σταδιακά η αφοσίωσή του μειώνεται και παύει πλέον να ασχολείται, (Morrison & Milliken, 2000).

Όταν όμως υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία με τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη και κατ' επέκταση με τον οργανισμό, όταν ο υπάλληλος νιώθει και γνωρίζει ότι εισακούεται, ότι θα ανταμείβεται για τις ιδέες και προτάσεις του, τότε θέλει η προσφορά, η συνεισφορά του να είναι μεγαλύτερη προς τον οργανισμό. Παράλληλα, έχοντας και επιπλέον κίνητρα, ανταμοιβές η αφοσίωσή του ολοένα αυξάνεται, (Vakola & Bouradas, 2005).

Αντίστοιχα και οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν την αφοσίωση των εργαζομένων και για να το πετύχουν, θα πρέπει να προσπαθούν για την ικανοποίηση τους και να τους παρέχουν κίνητρα, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο το δέσιμό τους με τον οργανισμό, (Albdour & Altarawneh, 2014).

Οι Allen & Meyer (1990), μελέτησαν την εργασιακή αφοσίωση βασιζόμενοι σε τρία μορφές της:

α) Affective Commitment, (Συναισθηματική αφοσίωση): μελετητές όπως οι Allen, (2003), Meyer & Smith, (2000), εστιάζουν σ' αυτήν. Εξηγείται ως συναισθηματικό δέσιμο, σε συνδυασμό με την έμπρακτη συμμετοχή, το καλό εργασιακό κλίμα και περιβάλλον, (Allen & Meyer, 1990). Ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει ασφάλεια, ηρεμία ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων οι οποίοι δε θέλουν να φύγουν από τον οργανισμό, (Brown & Leigh, 1996).

β) Continuance Commitment, (Συνεχής αφοσίωση): οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν οφέλη από την εργασία τους, όπως υψηλούς μισθούς, μόνους, προαγωγές. Λόγω αυτών δεν μπορούν και δε θέλουν να φύγουν.

γ) Normative Commitment, (γνωστική αφοσίωση): οι εργαζόμενοι μένουν στο οργανισμό, λόγω υπευθυνότητας και υποχρέωσης, γιατί νιώθουν ότι, με αυτό τον τρόπο, κάνουν το σωστό.

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρει η εργασιακή αφοσίωση όπως:

- Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, (Vandenberg & Lance, 1992).
- Λόγω της αφοσίωσής του, ο εργαζόμενος δεν επιθυμεί να φύγει από την εργασία του, (Balfour & Wechsler, 1996), ούτε θέλει να αλλάξει ή να βρει άλλη εργασία, (Cohen,1991). Επίσης, κάνει ελάχιστες απουσίες γιατί δε θέλει να λείπει από την εργασία του, αφού την αγαπά, τη σέβεται, την εκτιμά και νιώθει αφοσιωμένος σε αυτό που κάνει αλλά και στον οργανισμό, (Cohen,1991).

#### 1.4 Δέσμευση του εργαζομένου (Employee's Engagement)

Η δέσμευση του εργαζομένου, ως όρος, εμφανίζεται στη δεκαετία του 1990, στο έργο του Kahn (1990), μελετάται με ενδιαφέρον τα επόμενα χρόνια και παραμένει ακόμα μια ελκυστική, προς μελέτη, έννοια στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στους ερευνητές, (Kwon et al., 2016)

Σύμφωνα με τους Macey et al. (2009), η δέσμευση περιλαμβάνει τον ενθουσιασμό, την εστίαση στην εργασία, την επίμονη, ευέλικτη, ως προς τους κανόνες, εργασία, την προσαρμοστικότητα σε συνθήκες αλλαγών.

Οι Schaufeli & Bakker (2010) προσδιορίζουν ως διαστάσεις της: το σθένος, (vigor), την αφιέρωση με την έννοια της προσήλωσης, (dedication) και την συγκέντρωση, απορρόφηση στην εργασία, (absorption).

Οι Macey & Schneider, (2008), Alarcon et al., (2010) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση, με βάση το βαθμό των ανωτέρω τριών διαστάσεων, αποτυπώνοντας ό, τι ο εργαζόμενος αισθάνεται και ό, τι λαμβάνει από την εργασία του και τον οργανισμό, σε συναισθηματικό-ψυχολογικό επίπεδο.

Η δέσμευση του εργαζομένου αποτελεί μία θετική στάση του απέναντι στον οργανισμό, με τον οποίο έχει κοινές αξίες και τον γνωρίζει σε σημαντικό βαθμό, δουλεύοντας μαζί με τους συναδέλφους του με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ο οργανισμός βοηθά, ενισχύει αυτή τη δέσμευση, καλλιεργώντας μια αμφίδρομη σχέση εργαζόμενου- εργοδότη, (Robinson et al., 2004).

Αν και η σχέση της εργασιακής φωνής με τη δέσμευση του εργαζομένου δεν έχουν μελετηθεί όσο η σχέση φωνής και ικανοποίησης, η θετική συσχέτιση τους έχει διαπιστωθεί, (Rees et al., 2013).

Η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την εργασιακή φωνή και το πόσο δυνατή, ισχυρή είναι αυτή μέσα στον οργανισμό. Όταν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους και ενθαρρύνονται να εκφραστούν, νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη, (Van Dyne & Le Pine, 1998). Εδώ τονίζεται η σημαντικότητα συμβολής σ' αυτό του τρόπου που ο οργανισμός ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, (Morrison, 2014).

Η εργασιακή δέσμευση συνδέεται με την εργασιακή συμπεριφορά, με την πίστη, τη συσχέτιση, την αφοσίωση, την εργασιακή ικανοποίηση, (Brayfield & Rothe, 1951, Porter et al, 1974, Echols, 2005).

Οι Schaufeli et al. (2002), θεωρούν τη δέσμευση ως μια διανοητική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και προσήλωση στην εργασία δίνοντας της θετικό χαρακτήρα, ως προς την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ο Kahn (1990) σε έρευνα του, η οποία έχει επιβεβαιωθεί τους May et al. (2004), αναφέρεται σε τρεις τύπους δέσμευσης, σχετιζόμενοι με την συναισθηματική ασφάλεια, το βαθμό σκοπιμότητας, την διαθεσιμότητα-παροχή πόρων. Οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το πώς σχετίζονται με αυτούς τους τύπους και πως δρουν, εμφανίζουν αντίστοιχο τύπο δέσμευσης.

Όταν ο εργαζόμενος εξετάσει τον τρόπο δέσμευσης παλαιότερων εργαζομένων του οργανισμού μπορεί να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα για το πώς θα πρέπει να δρα και να συμπεριφέρεται και ο ίδιος, καθώς θα μπορεί να έχει καλύτερη επικοινωνία και να συμβαδίζει με το όραμα και την πορεία που ο οργανισμός έχει χαράξει, (Wollard & Shuck, 2011).

Τόσο οι οργανισμοί, όσο και η διοίκηση θα πρέπει να επενδύουν και να προωθούν την εργασιακή δέσμευση γιατί τότε και οι εργαζόμενοι θα δεσμεύονται ηθελημένα, επενδύοντας προσωπικά, ως άτομα και ως προσωπικό, στην εργασία τους, (Macleod & Clarke, 2009, Shuck et al., 2013).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δίνουν έμφαση στη δέσμευση των εργαζομένων, μέσα από τις: καλή επικοινωνία, εκτίμηση, καλή ομαδική συνεργασία, καλό εσωτερικό περιβάλλον, καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Έχει διαπιστωθεί ότι όλα αυτά συνδέονται θετικά με την βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης, (Echols, 2005, Crabtree, 2005, Gubman, 2004).

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι όταν νιώθουν δέσμευση με τον οργανισμό που εργάζονται, αποφεύγουν άσκοπες απουσίες, (Crabtree, 2005), αφού θέλουν να είναι συνέχεια εκεί, θέλουν να έχουν ρόλο προσφοράς, έμπρακτης, ενεργής συμμετοχής, νιώθοντας ταυτόχρονα ένα ισχυρό δέσιμο με την εργασία τους. Η όλη διαδικασία, τους δίνει ικανοποίηση και ταυτόχρονα τους κάνει να απολαμβάνουν αυτό που κάνουν, (Greenfield, 2004, May et al., 2004, Gubman, 2004).

Όταν όμως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δέσμευση, δεν συμμετέχουν, δεν εκφράζουν απόψεις, προτάσεις, επικρατεί ένα αρνητικό εσωτερικό κλίμα, που επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα όλων. Αυτή η κατάσταση επηρεάζει αρνητικά και τον οργανισμό, αφού σύμφωνα με έρευνα στις ΗΠΑ, το οικονομικό κόστος μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να είναι πάνω από 300 εκατομμύρια δολάρια ετησίως, (Echols, 2005).



### 1.5 Ικανοποίηση του εργαζομένου (Employee's Satisfaction)

Τα τελευταία χρόνια, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται σημαντικός και κρίσιμος πόρος για κάθε επιχείρηση. Η σύγχρονη βιβλιογραφία ασχολείται ιδιαίτερα με παραμέτρους που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, όπως η ικανοποίηση από την εργασία η οποία σχετίζεται και εξαρτάται από τη φύση της εργασίας αλλά και υποκειμενικούς παράγοντες, όπως τις ατομικές προσδοκίες του εργαζομένου από την εργασία του, στο πλαίσιο σύναψης ψυχολογικού συμβολαίου με αυτή.

Η υποκειμενικότητα της εργασιακής ικανοποίησης, αποτυπώνεται και γίνεται αποδεκτή στις προσπάθειες ορισμού της. Από τους πιο γνωστούς, είναι ο ορισμός του Locke (1976) που, αφενός θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν μια σημαντική και ενδιαφέρουσα εργασία, αφετέρου δέχεται ότι τα αισθήματα ικανοποίησης αναπτύσσονται, όταν η δουλειά του εργαζομένου εκτιμάται θετικά και συντελεί στην πραγματοποίηση ατομικών στόχων, καλύπτοντας βασικές και ανωτέρου επιπέδου αξίες και ανάγκες του.

Οπότε, η ικανοποίηση του εργαζομένου, εκλαμβάνεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που συναρτάται από την αποτίμηση της εργασίας και των εργασιακών εμπειριών, με βάση όσα ο εργαζόμενος επιθυμεί από την εργασία του και όσα αντιλαμβάνεται ότι προσφέρει, (Locke, 1976).

Στη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση από την εργασία έχει ορισθεί και ως:

➤ Έκφραση της θετικής στάσης του εργαζομένου απέναντι σε όλες τις παραμέτρους της εργασίας του, μέσα από τα συναισθήματα για τη θέση και το ρόλο του στον εργασιακό του χώρο, με βάση τα αποκομισμένα και τα επιθυμητά οφέλη, (Vroom, 1978).

➤ Το επίπεδο ικανοποίησης των ατομικών προσωπικών αναγκών, περιλαμβανομένων και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης, προσωπικής εξέλιξης, σεβασμού, (Dessler, 1981).

➤ Ο βαθμός συμπάθειας ή αντιπάθειας της εργασίας, στον οποίο επιδρούν παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η αναγνώριση, η επίτευξη των στόχων, η εξέλιξη, οι εργασιακές σχέσεις, η διοίκηση, (Spector, 1997).

➤ Θετική ή αρνητική αξιολόγηση του εργαζομένου για την εργασία του που διαμορφώνεται τη στιγμή της αξιολόγησης, αλλάζει ανάλογα με τη ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση του, τις συνθήκες και το κλίμα εργασίας, (Weiss, 2002).

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, είναι σαφές ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ψυχολογική κατάσταση και τη συμπεριφορά του ατόμου, αφού ως

στάση αποτυπώνει συναισθήματα για την εργασία, το κλίμα, τις συνθήκες, το αντικείμενο εργασίας.

Οι θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης βασίζονται είτε στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, της εργασίας ή στα ατομικά χαρακτηριστικά σχετικά με τις επιθυμίες, τους στόχους αλλά και στον συνδυασμό των ανωτέρω παραγόντων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ομαδοποιούνται κυρίως χρονολογικά ή με βάση τους παράγοντες παρακίνησης του ατόμου. Ο Mullins (2007), κατατάσσει τις υπάρχουσες θεωρίες σε δύο κατηγορίες:

- Θεωρίες περιεχομένου: εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης, δηλαδή τι παρακινεί τους εργαζόμενους, τι στόχους επιδιώκουν και στη φύση των αναγκών τους: ποιες είναι οι ανάγκες τους, πώς ιεραρχούνται, πώς ικανοποιούνται. Δύο από τις κυριότερες θεωρίες που εντάσσονται σ' αυτή την κατηγορία, είναι: η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow (1943), των δύο παραγόντων του Herzberg, (1957).
- Θεωρίες διαδικασίας: εστιάζουν στο πώς ξεκινά η συμπεριφορά, πού κατευθύνεται, πώς διατηρείται, σε μια προσπάθεια να γίνει κατανοητή η διαδικασία συλλογισμού του ατόμου, την οποία οι υπόλοιποι αντιλαμβάνονται μέσα από τη συμπεριφορά του. Δύο από τις κυριότερες θεωρίες που εντάσσονται σ' αυτή την κατηγορία, είναι: η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, (1978) της στοχοθέτησης του Locke, (1976).

Στη βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως προς τους παράγοντες που επηρεάζει αλλά και την επηρεάζουν. Σ' αυτή την περίπτωση εντάσσεται και η μελέτη της συνδυαστικά με τους παράγοντες παρακίνησης. Έτσι, και η κατηγοριοποίηση της ικανοποίησης σε εσωτερική και εξωτερική, παρατηρείται κατ' αντιστοιχία με την κατηγοριοποίηση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Ειδικότερα, η εσωτερική ικανοποίηση αφορά τη φύση της εργασίας και τα συναισθήματα του εργαζομένου για την εργασία του. Η εξωτερική ικανοποίηση αφορά άλλες εργασιακές παραμέτρους, όπως οι: αμοιβές, πρόσθετες παροχές, σύστημα εξέλιξης, (Spector, 1997).

Αντίστοιχα, ερευνητές κατατάσσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία σε:

- I) Εσωγενείς: αφορούν τον εργαζόμενο, είναι παράγοντες που ικανοποιούν τα πιο υψηλά επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, (1943), σχετιζόμενοι με τις ατομικές

αξίες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν την αντίληψη και στάση για την εργασία και τη ζωή, (Georgellis & Lange, 2012).

- II) Εξωγενείς: αφορούν την επιχείρηση, σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, όπως οι: μισθός, σχέσεις με συναδέλφους, μοντέλο ηγεσίας, ασφάλεια, ωράριο, ελκυστικότητα, φύση εργασίας, εταιρική κουλτούρα, προαγωγές, αναγνώριση, επιβράβευση, διοίκηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, εκπαίδευση, (Edwards et al., 2008, Khaleque & Rahman, 1987 ).
- III) Παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές, η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997, Loher et al., 1985, Chiu & Chen, 2005).
- IV) Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι: απογοήτευση, αποξένωση, τεχνολογία, σημαντικότητα της εργασίας, εποπτεία-επιτήρηση, εργασιακή και ψυχολογική ευεξία, ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων, διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους (Johns, 1996, Scarpello & Campbell, 1983).

Λόγω της υποκειμενικότητας της ικανοποίησης και των πολλών παραγόντων που επιδρούν σ' αυτή, δεν είναι πάντοτε εύκολο να προσδιορισθεί ο πιο σημαντικός για κάθε εργαζόμενο. Οι ερευνητές συχνά την μελετούν σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά, εργασιακές συνθήκες-σχέσεις, φύση της εργασίας, ηγεσία, (Hodson, 1989, Κλή, 2008, Azanza et al., 2013, Judge et al, 2010, Locke, 1976).

### **1.6 Εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στη Διοίκηση (Employee's Trust in Management)**

Αναμφισβήτητα, η εμπιστοσύνη δεν είναι ένα απλό φαινόμενο. Περιλαμβάνει παραμέτρους όπως οι: ηθική, συναισθήματα, αξίες, στάσεις, συμπεριφορές (Randel, 2002).

Ο Hosmer (1995) την ορίζει, ως την προσδοκία της μιας πλευράς για την άλλη πλευρά, δηλαδή αυτή να επιδείξει ηθική συμπεριφορά, αφενός σε πράξεις, αφετέρου σε αποφάσεις, με γνώμονα ηθικές αρχές και στόχο μια κοινή προσπάθεια ή ακόμα και μια οικονομικής φύσης συναλλαγή.

Η εμπιστοσύνη βασίζεται στην αμφίδρομη σχέση δύο πλευρών. Αυτό αποτυπώνεται στο ότι στη βιβλιογραφία εντοπίζονται μελέτες που θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη στη διοίκηση επιδρά στην έκφραση της φωνής του εργαζομένου και άλλες που αποτυπώνουν την επίδραση της εργασιακής φωνής στην εμπιστοσύνη του

εργαζόμενου στη διοίκηση. Η παρούσα έρευνα θα μελετήσει την επίδραση της φωνής και σιωπής του εργαζομένου στην εμπιστοσύνη του απέναντι στη διοίκηση.

Η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό, τη διοίκηση γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανταποκρίνονται επαρκώς, έχουν την ικανότητα και δυνατότητα, αφενός έκφρασης των προβληματισμών, αφετέρου ενεργής προσφοράς στον οργανισμό. Όταν όμως το επίπεδο της εμπιστοσύνης είναι χαμηλό, το αποτέλεσμα είναι το αντίθετο. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ανεπαρκείς, ότι δεν μπορούν να συνεισφέρουν στο καλό του οργανισμού, φοβούνται τις αντιδράσεις από την διοίκηση και εκφράζουν συγκαταβατική σιωπή, (Deter & Burris, 2007).

Η εμπιστοσύνη στηρίζεται, όχι μόνο στη σχέση των δύο μερών αλλά και στα χαρακτηριστικά τους. Οι Mayer et al. (1995), Knoll & Gill, (2011) ασχολήθηκαν με αυτά τα χαρακτηριστικά, με τους τελευταίους να προσδιορίζουν τρία από αυτά για τον προϊστάμενο, αυτόν στον οποίο εκφράζεται η εμπιστοσύνη του εργαζόμενου: καλοσύνη, ικανότητα, ακεραιότητα.

Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει το ανώτερο και ανώτατο στέλεχος για να είναι αξιόπιστο και να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους είναι οι ικανότητές του, συνδυαζόμενες με εφόδια και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον κάνουν να μπορεί να επηρεάσει επιχειρησιακά θέματα. Εξίσου σημαντική είναι η ακεραιότητα και η θέληση να βοηθήσει τον εργαζόμενο που τον εμπιστεύεται και του εκμυστηρεύεται ιδέες και προτάσεις, ξέροντας πως δεν θα τις εκμεταλλευτεί προς ίδιον όφελος εις βάρος του. Τότε, ο εργαζόμενος νιώθει σιγουριά και ασφάλεια. Εμπιστεύεται το ανώτερο-ανώτατο στέλεχος που δεν είναι αρνητικό να ακούσει προτάσεις και υποδείξεις. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος διαπιστώσει ότι η διοίκηση τηρεί αρνητική στάση απέναντι του, τότε η εμπιστοσύνη του κλονίζεται και γίνεται ολοένα χαμηλότερη. Νιώθει ανασφάλεια και φοβάται ότι μπορεί να του κοστίσει, φέρνοντας του προβλήματα, ζημιά ή να βιώσει συμπεριφορές και να δεχθεί πράξεις με τη μορφή τιμωρίας. Οπότε κρατά μια στάση άμυνας και αυτοπροστασίας, (Dirks & Ferrin, 2001, Mayer et al., 1995), τείνοντας προς την συγκαταβατική σιωπή.

Ο εργαζόμενος που έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τις ιδέες και τις προτάσεις του, να εκφέρει φωνή χωρίς να σιωπά από φόβο ή άμυνα ή αντίδραση, γνωρίζοντας ότι ο προϊστάμενος, η διοίκηση θα τον ακούσουν, θα ενισχύσουν την καλή επικοινωνία, συμμετέχει ενεργά και εμπιστεύεται σε αυτή τη σχέση τον προϊστάμενο, τη διοίκηση.

Έτσι, όταν ο προϊστάμενος ακολουθεί πρακτικές αξιοποίησης, ενεργοποίησης της πληροφορίας προς όφελος του οργανισμού και των εργαζομένων, εκείνοι τον εμπιστεύονται περισσότερο, εκφράζονται πιο εύκολα, δε σιωπούν.

### **1.7 Ετοιμότητα εργαζόμενου απέναντι στην αλλαγή (Employee's Readiness to Change)**

Η ετοιμότητα του εργαζόμενου απέναντι στην αλλαγή, (employee's readiness to change), μελετάται περισσότερο τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των συνεχών αλλαγών, στις οποίες οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν.

Σε μια προσπάθεια προσδιορισμού και κατανόησης της, ο Berneth (2004) αναφέρεται σ' αυτή, ως την προσπάθεια κατανόησης της αλλαγής και διαμόρφωσης πίστης σ' αυτή μέσα από τις δημιουργούμενες σκέψεις και τις αντίστοιχες προθέσεις του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη αλλαγή.

Σε σκέψεις και προθέσεις που σχετίζονται με νέες ή υπάρχουσες ή αναδιαμορφωμένες αντιλήψεις, στάσεις αναφέρεται και ο Backer (1995), συνδέοντας τις με τη δυνατότητα εφαρμογής της. Ο ανωτέρω θεωρεί ότι η ετοιμότητα για αλλαγή είναι νοητική κατάσταση, προηγείται από την εκδήλωση συμπεριφορών αποδοχής, υπεράσπισης ή αντίστασης απέναντι στην αλλαγή. Ως νοητική κατάσταση δεν είναι σταθερή, αλλά δυναμική και μεταβαλλόμενη, εξαρτώμενη και επηρεαζόμενη από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εμπλεκόμενου ατόμου.

Νεότερες έρευνες, προσδιορίζουν την ετοιμότητα, σε σχέση με την εθελοντική φύση της, ως προς τη συμμετοχή του εργαζομένου στην αλλαγή, τονίζοντας αυτήν και όχι την υποχρεωτική φύση της, (Berneth, 2004).

Οι Rafferty et al., (2013) την εκλαμβάνουν ως πρόθεση αλλαγής μιας παγιωμένης κατάστασης. Θεωρούν ως αρχικό και προαπαιτούμενο δεδομένο την υπεύθυνη και συνειδητή αποδοχής της ίδιας της αλλαγής.

Για τους Markus & Kunda (1986), η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί ατομικό χαρακτηριστικό που εκδηλώνεται όταν ο εργαζόμενος καλείται να αντιμετωπίσει οργανωσιακές αλλαγές, έχοντας συγκεκριμένο ρόλο σ' αυτές. Οπότε, όταν ο εργαζόμενος διαθέτει υψηλή ετοιμότητα είναι περισσότερο θετικός στην ιδέα της αλλαγής και υποστηρίζει την υιοθέτηση και εφαρμογή της, Αυτό γίνεται αφού εκτιμήσει τα οφέλη και τις αρνητικές επιπτώσεις της, τους κινδύνους της. Τότε το άτομο, με βάση το βαθμό στον οποίο διαθέτει το χαρακτηριστικό της ετοιμότητας,

δείχνει ανάλογα θετικό στην ιδέα της αλλαγής με διάθεση υποστήριξης της για να πετύχει, (Vakola, 2013).

Τα ανωτέρω οδηγούν στην αποδοχή της άποψης ότι η ετοιμότητα για αλλαγή δείχνει το βαθμό ανταπόκρισης, αποδοχής, υποστήριξης, υιοθέτησης της αλλαγής από τον εργαζόμενο. Άλλοι είναι θετικοί, αντιμετωπίζοντας την αλλαγή ως ευκαιρία, άλλοι αρνητικοί, αντιμετωπίζοντας την ως απειλή ή αδιάφοροι, θεωρώντας ότι δεν τους αγγίζει ή δεν τους αφορά. Επομένως, μπορεί να εκληφθεί και ως εργασιακή συμπεριφορά που επηρεάζει, αφενός το περιεχόμενο, αφετέρου τη διαδικασία της αλλαγής, ως προς τις διαδικασίες και το περιεχόμενο της, (Vakola et al., 2013, Herold et al., 2017, Oreg et al., 2011, Judge et al., 1999, Holt et al, 2007, Armenakis & Bedeian, 1999, Walker et al., 2007). Έτσι, λειτουργεί και ως παράγοντας αποδοχής, αντίστασης, υιοθέτησης, εφαρμογής της αλλαγής που συνδυάζει αντιλήψεις, στάσεις, απέναντι στην αλλαγή, στην αναγκαιότητα, στην εφαρμογή της, (Armenakis & Fredenberger, 1997, Armenakis et al. (1993).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

#### **2.1. Φωνή, Σιωπή του εργαζομένου και α) Αφοσίωση β) Δέσμευση γ) Ικανοποίηση, του εργαζομένου δ) εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση.**

Η εργασιακή φωνή εμπεριέχει την επικοινωνία ιδεών, σκέψεων ώστε μέσα από τη στάση των εργαζομένων απέναντι στα προβλήματα να βελτιώνεται η οργανωσιακή λειτουργία, (Morrison, 2011, Rees et al., 2013). Επιδρά στις συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων, (Van Dyne et al, 2003) και σχετίζεται με την αφοσίωση του εργαζομένου στον οργανισμό, (Botero, 2013, Greguras & Diefendorff, 2009).

Η έκφραση της φωνής συμβάλει σε λύσεις, μέσα από τη διατύπωση ιδεών, απόψεων από τους εργαζομένους που νοιάζονται για τον οργανισμό. Έτσι, όταν υπάρχει δυνατότητα έκφρασης της εργασιακής φωνής, οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό και δείχνουν αφοσίωση σ' αυτόν, (Farndale et al., 2011, Liu et al., 2010, Tangirala & Ramanujam, 2008b).

Οι Pati et al. (2010) μελέτησαν την επίδραση της στις συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων, εντοπίζοντας θετική συσχέτιση της με τις: αφοσίωση, ικανοποίηση, (Farndale et al., 2011a, Holland et al., 2011, Wood & De Menezes, 2011).

Η ικανοποίηση του εργαζομένου, ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την εκτίμηση της εργασίας, των εμπειριών και των συναισθημάτων του ατόμου, μελετάται ως μια από τις στάσεις του εργαζόμενου, όπου η εργασιακή φωνή επιδρά θετικά. Ο εργαζόμενος που μοιράζεται πιο εύκολα και συχνά τις απόψεις του σχετικά με την εργασία, δένεται συναισθηματικά περισσότερο, επενδύοντας ψυχολογικά και συναισθηματικά σ' αυτή, νιώθοντας μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Gruman & Saks, (2014) η σχέση εργασιακής φωνής και δέσμευσης δεν έχει μελετηθεί όσο θα μπορούσε. Οι Rees et al. (2013) αναφέρονται στη σύνδεση τους. Σύμφωνα με τους Kwon et al. (2016), όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση.

Στην επίδραση της φωνής στην αφοσίωση, αναφέρονται, αφενός οι Vakola & Bouradas, (2005), αφετέρου νεότερες μελέτες, όπως των: Nawakitphaitoon & Zhang (2020), Liang & Yeh, (2020).

Οι Infante & Gordon (1991) συνδέουν την ικανοποίηση με την ελευθερία έκφρασης της φωνής του εργαζομένου που τον εμπλέκει περισσότερο με την εργασία του. Αντίστοιχα, οι Wulandari & Burgess (2011), αντιμετωπίζοντας τη φωνή ως έκφραση επικοινωνίας εργαζόμενου-οργανισμού-διοίκησης, τη συσχετίζουν με την εργασιακή ικανοποίηση.

Ομοίως, ο Genc (2010) θεωρεί ότι, όταν ο εργαζόμενος έχει φωνή, αισθάνεται ότι συμμετέχει σε διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές, εμπλέκεται συναισθηματικά με τον οργανισμό, τη δουλειά του και αυτό επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Blau (1964) στη θεωρία του για τη σχέση φωνής-ικανοποίησης, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν οφέλη από την εργασία τους αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στον οργανισμό, ώστε να ανταποκριθούν με θετικές συμπεριφορικές στάσεις απέναντι του. Ειδικά, όταν οι συνθήκες και ο οργανισμός ευνοούν την έκφραση της εργασιακής φωνής, παρέχοντας ευκαιρίες και δυνατότητες έκφρασης και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Αυτό το κλίμα και οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ενισχύουν την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, την ικανοποίηση και την αφοσίωση του εργαζομένου, (Appelbaum et al., 2000, Macky & Boxall, 2008).

Οι Kim et al., (2016) θεωρούν ότι η φωνή συνδέεται με την ικανοποίηση αφού οι εργαζόμενοι που εκφράζουν τις απόψεις τους είναι εκείνοι που με πρωτοβουλίες, και προτάσεις θα προσπαθήσουν να ωφελήσουν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Farndale et al. (2011b), Rees et al., (2013) η φωνή συνδέεται με την εμπιστοσύνη στην άμεση και ανώτερη διοίκηση. Η δυνατότητα έκφρασης των εργαζομένων ενισχύει το αίσθημα ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται, οδηγώντας σε σεβασμό και εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν φωνή, δυνατότητα να εκφραστούν, τότε εμπιστεύονται περισσότερο τη διοίκηση. Επίσης, η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μηχανισμός σύνδεσης και ερμηνείας της σχέσης φωνής-αφοσίωσης και φωνής-δέσμευσης του εργαζομένου. Ειδικά, οι Rees et al. (2013) διαπιστώνουν στην έρευνα τους θετικές συσχετίσεις μεταξύ των: φωνής-δέσμευσης, φωνής-εμπιστοσύνης σε άμεση και ανώτερη διοίκηση. Ομοίως, οι Holland et al. (2012) και Holland et al. (2017) αναφέρουν τη θετική επίδραση της φωνής στη δέσμευση και στην εμπιστοσύνη απέναντι στην άμεση διοίκηση.



Σε ανάλογα συμπεράσματα, καταλήγουν και οι Dietz et al. (2009), Korsgaard et al. (1995), που θεωρούν ότι η φωνή συνδέεται με τις συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση. Αυτό είναι εφικτό με την υποστήριξη της έκφρασης της εργασιακής φωνής από τους άμεσους προϊστάμενους.

Η σιωπή συχνά αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας, μέσα από το μήνυμα που εκπέμπει η σιωπή. Οι Morrison & Milliken (2000) θεωρούν ότι επιδρά αρνητικά στις: αφοσίωση, ικανοποίηση, εμπιστοσύνη του εργαζομένου, επηρεάζοντας παράγοντες, όπως τα συναισθήματα των εργαζομένων που δεν εκτιμώνται από τον οργανισμό. Ομοίως, η Morrison (2014) θεωρεί ότι η σιωπή επιδρά αρνητικά στη δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό. Νεότερη έρευνα, των Wang et al, (2020) συμφωνεί με τη σύνδεση των δύο εννοιών και την αρνητική συσχέτιση τους.

Όπως αναφέρουν οι Vakola & Bouradas, (2005), όταν παρατηρείται συναινετική σιωπή, ο εργαζόμενος δείχνει χαμηλή αφοσίωση στον οργανισμό με συνέπεια να επηρεάζεται αρνητικά και η ικανοποίηση του. Επιπλέον, η ευκαιριακή και κοινωνική σιωπή έχουν συσχετισθεί με τη χαμηλή ικανοποίηση, (Knoll & Van Dick, 2013).

Σύμφωνα με τους Van Dyne et al. (2003), τα άτομα που εκδηλώνουν συγκαταβατική σιωπή, σιωπούν, θεωρώντας, είτε ότι αν μιλήσουν, δεν θα αλλάξει κάτι ή ότι με τη σιωπή εκφράζουν τη διαφωνία τους σε θέματα του οργανισμού. Όταν δεσμεύονται απέναντι στον οργανισμό, μιλούν, θεωρώντας ότι συνεισφέρουν στον οργανισμό, (French et al., 1960, Glew et al., 1995, Locke & Schweiger, 1979).

Ακόμα, αξιοποιώντας την αρνητική σύνδεση της δέσμευσης με την εργασιακή σιωπή, συμπεραίνεται ότι η σιωπή επιδρά αρνητικά και στην αφοσίωση. Ειδικά στη περίπτωση της αμυντικής σιωπής, ο εργαζόμενος αισθάνεται αίσθημα φόβου, κινδύνου έκφρασης, οπότε δεν αισθάνεται δεσμευμένος απέναντι στον οργανισμό, θεωρώντας επικίνδυνες τις επικρατούσες συνθήκες, (Wong, 2005, Tsai & Young, 2010).

Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι εξαντλούν τους πόρους και την ενέργειά τους για να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα και ό, τι η σιωπή τους προκαλεί, η αφοσίωση και η δέσμευση τους επηρεάζονται αρνητικά, (Whiteside & Barclay, 2013, Karatepe et al., 2018, Vakola & Bouradas, 2005, Mousa et al., 2020).

Οι Deniz et al. (2013), Panahi & Danaeifard (2010) μελετώντας τη σχέση των εργασιακή σιωπή-αφοσίωση στον οργανισμό υποστηρίζουν την αρνητική επίδραση της σιωπής στην αφοσίωση.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα οδηγούνται και οι έρευνες των Deniz et al., (2013), Dedahanov & Rhee, (2015), Morrison & Milliken, (2000), Panahi et al., (2012), Mousa et al., (2020). Οι Alutto & Belasco, (1972), Alutto & Acito, (1974) θεωρούν ότι όταν ο εργαζόμενος δε δεσμεύεται απέναντι στον οργανισμό, τότε δεν είναι αφοσιωμένος σ' αυτόν.

Ως προς την εμπιστοσύνη στους άμεσους και έμμεσους προϊσταμένους, αυτή ενισχύεται με την υποστήριξη της έκφρασης, της φωνής, (Eby et al., 2000, Oreg, 2006). Με αυτή τη θεώρηση, η σιωπή επιδρά αρνητικά στην εμπιστοσύνη.

Με βάση τα ανωτέρω θέτονται οι εξής υποθέσεις:

H1: Η Φωνή, η Σιωπή του εργαζομένου επιδρούν στην Ικανοποίηση του εργαζομένου,

(Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ESAT).

H1α: Η Φωνή του εργαζομένου επιδρά στην Ικανοποίηση του εργαζομένου.

H1β: Η Σιωπή του εργαζομένου επιδρά στην Ικανοποίηση του εργαζομένου.

H2: Η Φωνή, η Σιωπή του εργαζομένου επιδρούν στην Αφοσίωση του εργαζομένου,

(Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ECOM).

H2α: Η Φωνή του εργαζομένου επιδρά στην Αφοσίωση του εργαζομένου.

H2β: Η Σιωπή του εργαζομένου επιδρά στην Αφοσίωση του εργαζομένου.

H3: Η Φωνή, η Σιωπή του εργαζομένου επιδρούν στη Δέσμευση του εργαζομένου,

(Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή EENG).

H3α: Η Φωνή του εργαζομένου επιδρά στη Δέσμευση του εργαζομένου.

H3β: Η Σιωπή του εργαζομένου επιδρά στη Δέσμευση του εργαζομένου.

H4: Η Φωνή, η Σιωπή του εργαζομένου επιδρούν στην Εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση,

(Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ETRUST).

H4α: Η Φωνή του εργαζομένου επιδρά στην Εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση.

H4β: Η Σιωπή του εργαζομένου επιδρά στην Εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση.

**2.2. Ετοιμότητα εργαζόμενου απέναντι στην αλλαγή και α) Αφοσίωση β) Δέσμευση γ) Ικανοποίηση του εργαζόμενου δ) εμπιστοσύνη του εργαζόμενου απέναντι στη Διοίκηση.**

Η αφοσίωση του εργαζόμενου, ως εργασιακή στάση, επιδρά στη συμπεριφορά του και στην ετοιμότητα του απέναντι την αλλαγή, (Meyer & Allen, 1997, Meyer et al., 1993, Herscovitch & Meyer, 2002).

Στην άμεση σύνδεση της αφοσίωσης με την ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρονται και οι Samaranyake & Takemura, (2017), Kwahk & Lee, (2008).

Οι Lee et al., (2017) διαπιστώνουν τη συσχέτιση της αφοσίωσης και της ετοιμότητας για αλλαγή, σε επίπεδο ηθικής υποχρέωσης απέναντι στο δέον και σωστό.

Η Mangundjaya (2012) διαπιστώνει τη θετική συσχέτιση της αφοσίωσης και της δέσμευσης με την ετοιμότητα για αλλαγή. Οι Devos et al. (2007) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη συνδέεται με την ετοιμότητα μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο. Η συμμετοχή, με έκφραση ιδεών, απόψεων των εργαζόμενων αυξάνει την αφοσίωση τους στον οργανισμό, το συναισθηματικό δέσιμο με αυτόν, επιδεικνύοντας υψηλότερη ετοιμότητα για αλλαγή, (Farndale et al., 2011a, McKay et al., 2013).

Ως προς την ικανοποίηση του εργαζόμενου, αυτή συσχετίζεται με τις στάσεις του απέναντι στην αλλαγή, (Locke, 1976, Wanberg & Banas, 2000, Schweiger & Denisi, 1991).

Οι Matthews et al., (2018) αναφέρονται στη επίδραση της ικανοποίησης στην ετοιμότητα. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο ανοικτός απέναντι στην αλλαγή: την αποδέχεται πιο εύκολα, εστιάζοντας στα θετικά οφέλη της, (Iverson, 1996).

Αντίθετα, ο Van Dam (2005) θεωρεί ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πρακτικά ικανοποιημένος από την κατάσταση, τις συνθήκες, το κλίμα στην εργασία στον οργανισμό, οπότε δεν είναι ανοικτός, θετικός απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Πολλοί μελετητές της Διοίκησης Αλλαγών θεωρούν την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, ως σημαντική παράμετρο της ετοιμότητας για αλλαγή, (Beer et al., 1990, Cunningham et al., 2002, Coyle-Shapiro & Morrow, 2003, Kiefer, 2005).

Οι Eby et al. (2000), Rafferty & Simons (2006) ασχολήθηκαν με την σημαντικότητα της εμπιστοσύνης στην ετοιμότητα του εργαζόμενου για αλλαγή. Ο βαθμός που ο εργαζόμενος εμπιστεύεται τη διοίκηση, τους άμεσους, έμμεσους προϊσταμένους του, εκείνους που τον διοικούν και αποτελούν παράδειγμα, δείχνοντας

το δρόμο προς μια αλλαγή, καθορίζει και το βαθμό ετοιμότητας του για αλλαγή, (Vakola, 2014).

Έτσι, όταν η διοίκηση μέσα από τον ηγέτη, τον προϊστάμενο εμπνέει αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, σέβεται και υποστηρίζει τον εργαζόμενο, εκείνος δείχνει μεγαλύτερη ετοιμότητα και διάθεση αποδοχής και στήριξης της αλλαγής, (Wanberg & Banas, 2000, Eby et al., 2000).

Με βάση τα ανωτέρω γίνεται η υπόθεση:

H5: Η Ικανοποίηση, η Αφοσίωση, η Δέσμευση του εργαζομένου, η Εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση επιδρούν στην Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή,  
(Οι μεταβλητές ESAT, ECOM, EENG, ETRUST επιδρούν θετικά στη μεταβλητή ERTC).

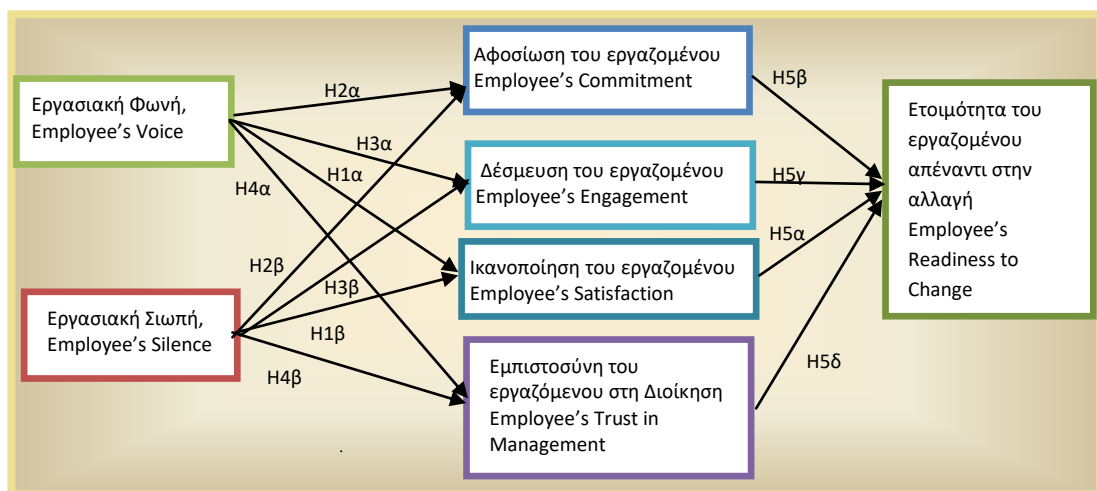
H5α: Η Ικανοποίηση του εργαζομένου επιδρά στην Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή,

H5β: Η Αφοσίωση του εργαζομένου επιδρά στην Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή,

H5γ: Η Δέσμευση του εργαζομένου επιδρά στην Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή,

H5δ: Η Εμπιστοσύνη του εργαζομένου απέναντι στη Διοίκηση επιδρά στην Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή.

Οπότε το μοντέλο που διερευνάται είναι σχηματικά το ακόλουθο:



Σχήμα 1: Προτεινόμενο μοντέλο εργασίας

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1 Ερευνητική προσέγγιση**

Προκειμένου να υπάρξει ορθή αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων με χρήση στατιστικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων, θα ακολουθηθεί η ποσοτική έρευνα η οποία, σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο & Σαμαντά (2011), αποτελεί μια ερευνητική στρατηγική, στηριζόμενη στον ποσοτικό προσδιορισμό, στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Ως μέθοδος, προσεγγίζει τη σχέση θεωρίας και έρευνας, μέσα από τη συστηματική διερεύνηση των εξεταζόμενων θεωριών και πρακτικών μοντέλων με χρήση στατιστικών μεθόδων, αριθμητικών δεδομένων και μαθηματικών μοντέλων.

Η μέθοδος στηρίζεται στη συλλογή δείγματος παρατηρήσεων που θα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, με στόχο να οδηγήσει σε γενίκευση του αποτελέσματος. Τα αριθμητικά δεδομένα συλλέγονται με τη βοήθεια δομημένων ερωτηματολογίων, στηριζόμενων σε αξιόπιστες κλίμακες της σχετικής σύγχρονης βιβλιογραφίας, (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η επιλογή της μεθόδου εξυπηρετεί το στόχο της παρούσας έρευνας, δηλαδή την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων και μέσα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, την εύρεση ή όχι συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και την εξέταση της δυνατότητας γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

#### **3.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων.**

Η έρευνα είναι πρωτογενής, στηρίζεται στην συμπλήρωση ερωτηματολογίου ειδικά σχεδιασμένου για τη παρούσα μελέτη και τους σκοπούς της.

Επιλέγεται η τυχαία δειγματοληψία, με μονάδα δειγματοληψίας όλους τους εργαζόμενους σε φορείς δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα που βίωσαν ή και βιώνουν αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που εργάζονται και διαμένουν σε Δήμους ή περιοχές του Νομού Αττικής, χωρίς τοπικές εστιάσεις.

Το μέγεθος του δείγματος είναι 261 ερωτώμενοι.

Η μέθοδος της διανομής είναι δια ζώσης, με επιτόπια συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η διανομή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων γίνεται από 17-4-2021 μέχρι 7-5-2021.

Οι ερωτώμενοι είναι υπάλληλοι και στελέχη ανώτερης και ανώτατης διοίκησης του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, όπως τα ΕΛΤΑ, φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης, Υπουργεία.

Τα άτομα εργάζονται στο Ν. Αττικής και δεν τέθηκαν περιορισμοί ως προς το φύλο, το εισόδημα, την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.

Ο περιορισμός που τέθηκε είναι ηλικιακός. Το δείγμα ορίζεται ηλικιακά από 18-67 ετών, διότι αυτές είναι οι ηλικίες που αποτελούν το κατώτερο και ανώτερο εργασιακό ηλικιακό όριο του εργαζόμενου, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, στην Ελλάδα, σήμερα.

Σκοπός είναι οι απαντήσεις να συλλεχθούν από άτομα ενεργά εργασιακά που βιώνουν τις αλλαγές και την εργασιακή πραγματικότητα, αλληλεπιδρώντας με συναδέλφους-διοίκηση-οργανισμό σε πραγματικό χρόνο.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα, με αναφορά του σκοπού, του θέματος της έρευνας και επιβεβαίωση της εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας της συμμετοχής των ερωτώμενων.

Με αυτή τη διαδικασία επιχειρήθηκε η διασφάλιση της εμπιστοσύνης και συνειδητής συναίνεσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, παρέχοντας διαβεβαιώσεις εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας προς αυτούς, για τη συμμετοχή και το περιεχόμενο των δοθέντων απαντήσεων.

### **3.3 Ερωτηματολόγιο: μέθοδος ανάπτυξης**

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων γίνεται χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο, ως εργαλείο έρευνας, θεωρείται ως ένα από τα πιο γνωστά και αξιόπιστα εργαλεία ποσοτικής έρευνας. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο προσφέρει αξιοπιστία αποτελεσμάτων, αλλά και ευκολία κατά την διάρκεια της ανάλυσης τους (Kothari, 2004).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, αναπτύχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 57 ερωτήσεις, (Παράρτημα 1) που περιλαμβάνει ερωτήσεις που ανήκουν σε κλίμακες επτά μελετώμενων παραγόντων και ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε ενότητες, ανά θέμα, με κάθε θέμα να αποτελεί μια κύρια μεταβλητή.

Στην κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται:

➤ Σε 52 ερωτήσεις: 7βάθμια κλίμακα Likert με δυνατότητα επιλογής μιας από τις κάτωθι απαντήσεις: 1: διαφωνώ απόλυτα 2: διαφωνώ πολύ 3: διαφωνώ αρκετά 4: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 5: συμφωνώ αρκετά 6: συμφωνώ πολύ 7: συμφωνώ απόλυτα .

➤ Σε 5 ερωτήσεις που είναι δημογραφικές: κλειστός τύπος ερωτήσεων. Από αυτές: μια είναι διχοτομική, για το φύλο, στις υπόλοιπες 4 ερωτήσεις υπάρχει δυνατότητα επιλογής μιας απάντησης ενώ δίνονται από 3, 4, 4, 5 δυνατές επιλογές που αφορούν υπηρεσιακή θέση-κατάσταση, χρόνια υπηρεσίας, εκπαιδευτική κατηγορία, ηλικία, αντίστοιχα.

### 3.4 Ερευνητικές κλίμακες

Για την έρευνα χρησιμοποιούνται αξιόπιστες και ευρέως αποδεκτές κλίμακες της σύγχρονης βιβλιογραφίας που μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στην έρευνα και συγκεκριμένα των:

- Le Pine & Van Dyne, (1998) για τη μεταβλητή της εργασιακής φωνής, όπου χρησιμοποιείται 6βάθμια κλίμακα από την έρευνα τους, ως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση.
- Knoll & Van Dick, (2013) για τη μεταβλητή εργασιακή σιωπή, χρησιμοποιώντας τη σύντομη 12βάθμια κλίμακα τους, ως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση.
- Rees et al., (2013) για τη μεταβλητή εμπιστοσύνη στη Διοίκηση. Χρησιμοποιήθηκαν μαζί σε μια ενιαία κλίμακα, οι δύο κλίμακες της έρευνας τους: η μια για την εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση (4βάθμια κλίμακα) συνδυαστικά με μια δεύτερη για την αντίληψη των εργαζομένων για τη σχέση εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο, (4βάθμια κλίμακα) που είχαν και οι δύο ως υπόβαθρο την έρευνα των Cook & Wall (1980).
- Callister (2006) για τη μεταβλητή ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του, η οποία στηρίζεται στην κλίμακα συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, της σχετικής έρευνας των Hackman & Oldham, (1975).
- Saks, (2006) για τη μεταβλητή της αφοσίωσης του εργαζομένου στον οργανισμό η οποία είναι 6βάθμια και στηρίζεται στην κλίμακα που χρησιμοποίησαν οι Rhoades et al., (2001).
- Schaufeli et al., (2006) για τη μεταβλητή δέσμευση του εργαζομένου. Η κλίμακα είναι αρχικά 17βάθμια και από αυτή επιλέχθηκε η σύντομη εκδοχή της που είναι 9βάθμια.

- Holt et al. (2007) για τη μεταβλητή ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή. Χρησιμοποιείται η 8βάθμια κλίμακα που αναφέρουν ως προς την ωφέλεια ή όχι της αλλαγής για τον οργανισμό.

### 3.5 Μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Κατά την έρευνα συλλέχθηκαν 261 ερωτηματολόγια, πλήρως συμπληρωμένα και αξιοποιήσιμα.

Έγιναν: ορισμός, κατηγοριοποίηση μεταβλητών, κωδικοποίηση απαντήσεων, αρίθμηση ερωτηματολογίων, καταχώρηση δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.00, ανάλυση δεδομένων με ελέγχους περιγραφικής στατιστικής, παραγοντική ανάλυση, εξέταση συσχετίσεων, διασταυρώσεων, εγκυρότητας, αξιοπιστίας αποτελεσμάτων.

Βασικά στοιχεία των κλιμάκων που χρησιμοποιούνται είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η αξιοπιστία αποτυπώνει τη συνέπεια και την ακρίβεια της έρευνας. Ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων της έρευνας, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων αναφέρονται στο βαθμό συνοχής ή συσχέτισης των μεταβλητών κάθε κλίμακας, αφενός μεταξύ τους, αφετέρου με την εξαρτημένη μεταβλητή.

Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας, το πιο διαδεδομένο και περισσότερο αποδεκτό εργαλείο είναι ο δείκτης alpha Cronbach, τόσο για το εύρος όσο και για την ερμηνεία των τιμών του. Τιμές, μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές, (Creswell, 2013, Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005).

Ο υπολογισμός του ακολουθείται από τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα (item total correlation) των μεταβλητών. Ερωτήσεις με χαμηλή συσχέτιση επιδρούν αρνητικά στην αξιοπιστία των μετρήσεων και συνήθως γίνονται βελτιωτικές κινήσεις, αφαιρέσεις μεταβλητών. Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης  $\alpha$  Cronbach θα υπολογισθεί ξεχωριστά για κάθε χρησιμοποιούμενη κλίμακα, (Μάρκος, 2012).

Το στατιστικό πακέτο SPSS δίνει τη δυνατότητα από τον πίνακα “Cronbach’s Alpha if Item deleted” να προσδιορίζεται, για κάθε μεταβλητή, η τιμή του δείκτη  $\alpha$  Cronbach, εάν αφαιρεθεί μια συγκεκριμένη μεταβλητή. Εάν η αφαίρεση της οδηγήσει σε σημαντική βελτίωση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας, τότε μπορεί να αφαιρεθεί, εκτός αν θεωρητικοί λόγοι επιβάλλουν τη διατήρησή της, (Μάρκος, 2012).



Προκειμένου να εκτιμηθεί η εγκυρότητα των κλιμάκων χρησιμοποιούνται μέθοδοι ανάλυσης παραγόντων που βασίζονται στην ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Επιδιώκοντας η περιγραφή των μεταβλητών να γίνεται με το βέλτιστο μικρότερο αριθμό, θα γίνει παραγοντική ανάλυση. Προϋπόθεση της είναι ο αριθμός του δείγματος να είναι τουλάχιστον 100. Στην παρούσα έρευνα είναι 261, άρα το δείγμα θεωρείται ικανοποιητικό, (Tabachnick & Fidell, 2001).

Επίσης, οι μεταβλητές να μπορούν να ομαδοποιηθούν, με βάση, τις συσχετίσεις τους. Όλες οι μεταβλητές που ανήκουν στην ίδια ομάδα έχουν, υψηλές συσχετίσεις μεταξύ τους, παρόμοια συμπεριφορά, μικρές συσχετίσεις με μεταβλητές άλλων ομάδων. Κάθε ομάδα σχετίζεται με ένα κρυμμένο παράγοντα, υπεύθυνο για τις συσχετίσεις, που επηρεάζει την διακύμανση και ερμηνεύει τη σχέση τους, (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005, Μαντζούκης & Παπαντωνίου, 2014).

Για τον έλεγχο εγκυρότητας, θα γίνει διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (AVE, average variance extracted). Βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής της, που εδώ τηρούνται, είναι: οι μεταβλητές να είναι ποσοτικές, συνεχείς, αν και εφαρμόζεται και σε διακριτές μεταβλητές σε κλίμακα τύπου Likert, θα πρέπει να συσχετίζονται επαρκώς μεταξύ τους, όπως εδώ. Οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών θα πρέπει να είναι περίπου γραμμικές και να περιλαμβάνονται τουλάχιστον 3 μεταβλητές ανά παράγοντα με την αναλογία μεταβλητών να πρέπει να είναι τουλάχιστον 5:1, μία μεταβλητή για κάθε πέντε μονάδες δείγματος, οπότε το παρόν μέγεθος δείγματος είναι ικανοποιητικό.

Αρχικά, θα γίνει έλεγχος για το αν υπάρχουν ικανοποιητικές συσχετίσεις, για να γίνει παραγοντική ανάλυση.

Καθορίζονται οι παράγοντες, ο αριθμός τους και εξετάζεται αν προσαρμόζονται ικανοποιητικά στο μοντέλο. Η ερμηνευτική ικανότητα του οποίου θα βελτιωθεί με την ορθογώνια περιστροφή του. Η περιστροφή Varimax είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος ορθογώνιας περιστροφής: αριστοποιεί τη διακύμανση των τετραγώνων των φορτίων των παραγόντων για όλες τις μεταβλητές και ο κάθε παράγοντας έχει ή πολύ μικρό ή πολύ μεγάλο φορτίο. Βασική προϋπόθεση της μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων. Ακόμα θα χρησιμοποιηθεί η Promax περιστροφή που επιτρέπει στους παράγοντες να συσχετίζονται, σε περίπτωση που η θεωρία και η πρακτική της έρευνας το επιτρέπει, (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005, Μαντζούκης & Παπαντωνίου, 2014).

Η εφαρμογή της ανάλυσης κύριων συνιστωσών (Principal Components Analysis) βοηθά στην ελαχιστοποίηση των μεταβλητών, στη σύνδεση των ομάδων μεταβλητών, ανά παράγοντα, για να κατασκευαστούν τα μοντέλα υποθέσεων και να διερευνηθούν οι αλληλεπιδράσεις των μεταβλητών, (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005, Μαντζούκης & Παπαντωνίου, 2014).

Για την επιλογή του αριθμού των κυρίων συνιστωσών και των παραγόντων χρησιμοποιείται το κριτήριο Guttman-Kaizer, ο βασικότερος κανόνας εξαγωγής παραγόντων. Ως κατώτατο όριο εξαγωγής παραγόντων είναι συνήθως η ιδιοτιμή 1. Ως συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών χρησιμοποιείται ο δείκτης Pearson  $r$ . Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's test of Sphericity) δείχνει την καταλληλότητα του μοντέλου. Ελέγχει την ύπαρξη και το βαθμό συσχέτισης των μεταβλητών, ορίζοντας εάν η παραγοντική ανάλυση έχει νόημα. Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) χρησιμοποιείται στην εκτίμηση του δείγματος και του βαθμού ομοιογένειας των μεταβλητών, (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005, Μαντζούκης & Παπαντωνίου, 2014).

Ο έλεγχος υποθέσεων βασίζεται στη συσχέτιση των μεταβλητών και τον έλεγχο Απονα, για να εξεταστεί η σημαντικότητα συσχέτισης και επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης.

Η τελική αποτίμηση της συσχέτισης των μεταβλητών μεταξύ τους και σε σχέση με την, ανά υπόθεση, εξαρτημένη μεταβλητή γίνεται με βάση τους παραπάνω ελέγχους, με ανάλυση των αποτελεσμάτων παλινδρόμησης (regression) και εκτίμηση του beta-coefficient. Ο beta-coefficient βοηθά στη ταξινόμηση των ανεξάρτητων μεταβλητών, ανά υπόθεση, με βάση την ικανότητα τους να ερμηνεύουν την εξαρτημένη μεταβλητή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

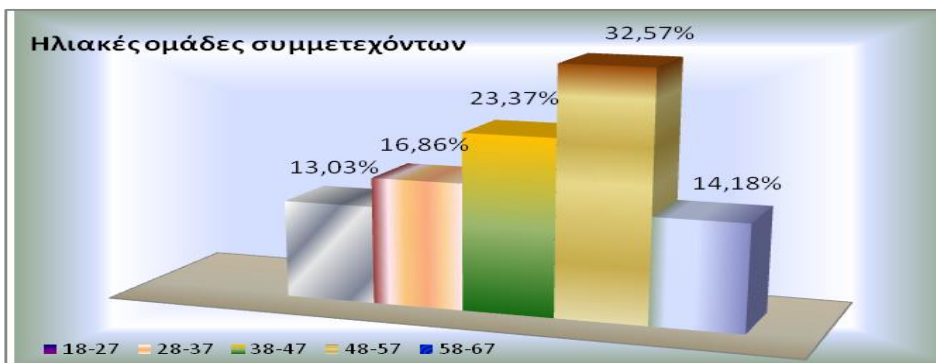
#### 4.1 Μελέτη και προφίλ δείγματος.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 261 εργαζόμενοι. Από αυτούς το 57,47% είναι γυναίκες και το 42,53% άνδρες, (διάγραμμα 4.1). Αυτή η αναλογία αποτυπώνει και μια αναλογιστική πραγματικότητα στους δημόσιους οργανισμούς όπου στατιστικά οι γυναίκες υπερτερούν αριθμητικά από τους άνδρες συναδέλφους τους.



Διάγραμμα 4.1: Συμμετέχοντες ανά φύλο

Αναφορικά με τις ηλικίες των συμμετεχόντων: το 32,57% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 48-57 ετών και το 23,37% στην ομάδα των 38-47 ετών. Επομένως, το 55,94% ανήκει σ' αυτές τις ομάδες. Το 16,86% είναι από 28-37 ετών, το 14,18% είναι από 58-67 ετών και το 13,03% είναι 18-27 ετών, (διάγραμμα 4.2)



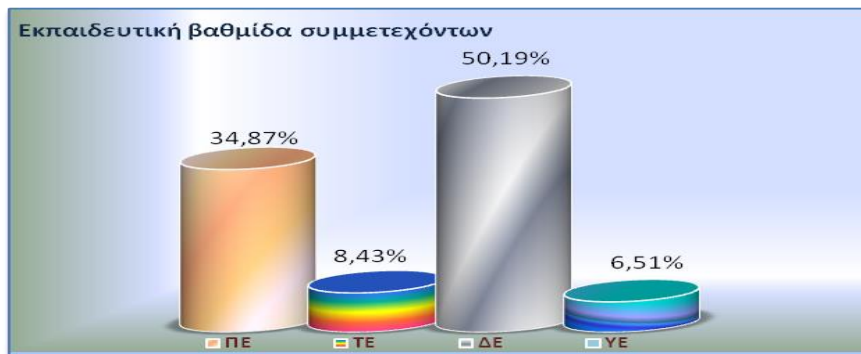
Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων

Παρατηρώντας το διάγραμμα 4.3 που αποτυπώνει την υπηρεσιακή κατάσταση-θέση των εργαζομένων, το 92,72% των ερωτώμενων είναι υπάλληλοι, το 4,98% προϊστάμενοι καταστήματος/γραφείου, (άμεσοι προϊστάμενοι, ανήκουν στην ανώτερη διοίκηση) και το 2,30% είναι προϊστάμενοι Δ/σης, (ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση).



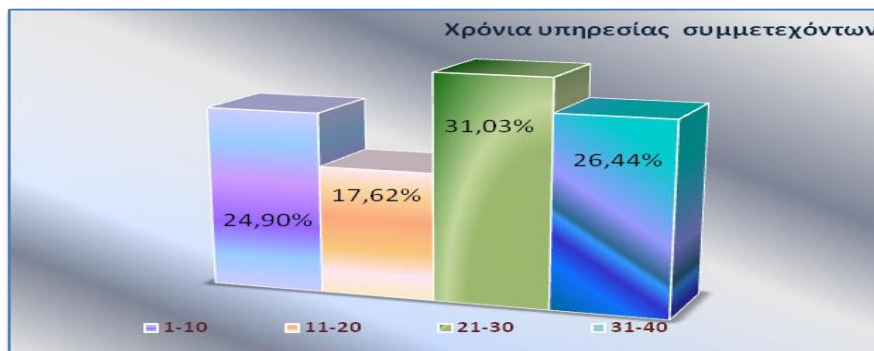
Διάγραμμα 4.3: Υπηρεσιακή θέση συμμετεχόντων

Ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα που ανήκουν οι ερωτώμενοι, από τα στατιστικά στοιχεία προκύπτει ότι το 34,87% είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 50,19% είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 8,43% είναι τεχνολογικής και το 6,51% υποχρεωτικής εκπαίδευσης, (4.4).



Διάγραμμα 4.4: Εκπαιδευτική βαθμίδα συμμετεχόντων

Ολοκληρώνοντας τα χαρακτηριστικά του δείγματος, με τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων, το 31,03% έχει από 21-30 έτη, το 26,44% 31-44 έτη, ο 24,90% έχει 1-10 έτη και το 17,62% έχει 11-20 έτη. Άρα το 57,47 % έχει από 21-40 έτη.



Διάγραμμα 4.5: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων

#### 4.2 Κλίμακες: Κατασκευή. Έλεγχος εγκυρότητας, αξιοπιστίας.

Τα 261 πλήρως συμπληρωμένα και αξιοποιήσιμα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν, αριθμήθηκαν. Έγινε ορισμός και η κατηγοριοποίηση των μεταβλητών, κωδικοποίηση των απαντήσεων από το 1 έως το 7, για τις ερωτήσεις τύπου Likert και καταχώρηση αυτών στο πρόγραμμα SPSS 17.00.

Αρχικά ορίζονται 52 μεταβλητές, με αντιστοίχιση μιας μεταβλητής σε κάθε ερώτηση. Έπειτα, δημιουργούνται 7 νέες μεταβλητές (ψευδομεταβλητές) που προέρχονται από τις αρχικές, μετά από τη θεματική ομαδοποίηση τους, με βάση τις χρησιμοποιούμενες κλίμακες, ώστε να διευκολυνθεί η έρευνα και η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Οι νέες μεταβλητές είναι οι: VOICE ,(Εργασιακή Φωνή) SILENCE, (Εργασιακή Σιωπή), ESAT, (Εργασιακή Ικανοποίηση), ECOM, (Εργασιακή Αφοσίωση), EENG, (Εργασιακή Δέσμευση), ETRUST, (Εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη Διοίκηση), ERTC, (Ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή).

Προκειμένου να υπάρξει σε κοινή βάση ερμηνεία των απαντήσεων, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που έχουν αντίθετη εκδοχή, ερμηνεία των υπολοίπων της ίδιας κατηγορίας και κλίμακας, αναστρέφονται με τιμές από 1-7 σε τιμές 7-1.

Σε συνολικό αριθμό 261 έγκυρων ερωτηματολογίων προκύπτουν τα εξής:

**Για τις 6 μεταβλητές (V1-V6)**, της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την εργασιακή φωνή: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,706. Η τιμή του βελτιώνεται με την αφαίρεση της μεταβλητής V6. Μετά από αυτή τη διαδικασία ο συντελεστής Cronbach alpha ισούται με 0,788 δείχνοντας υψηλή αξιοπιστία, της κλίμακας με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας και με την επιφύλαξη αναπροσαρμογής του μετά την τελική κατασκευή των κλιμάκων που θα προκύψει, συνδυαστικά με την παραγοντική ανάλυση και τα φορτία των μεταβλητών, προς βελτιστοποίηση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας τους.

Ακολουθώντας την αντίστοιχη διαδικασία **για τις 12 μεταβλητές (S1-S12)** της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την εργασιακή σιωπή: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,714 και με συνεχείς βελτιώσεις, αφαιρώντας κατά σειρά τις μεταβλητές S3, S12, S6, S10, S9, S8, S5, S2, η νέα τιμή του είναι 0,932, με την ίδια επιφύλαξη που αναφέρθηκε στις προηγούμενη ομάδα μεταβλητών.

Με την PCA με varimax περιστροφή και Kaiser normalization, οι 9 μεταβλητές μειώνονται σε 7, με βάση τα φορτία τους. Αφαιρούνται οι μεταβλητές V2 με φορτίο

0,464 < 0,5 και με βάση το πίνακα Rotated Component Matrix η V1 με φορτίο 0,290 < 0,3 που έχουν συγκριτικά χαμηλότερα φορτία από τις άλλες μεταβλητές. Η μεταβλητή V5 παραμένει αν και έχει φορτίο 0,463 διότι στον πίνακα Rotated Component Matrix το φορτίο της αυξάνεται σημαντικά σε 0,680 > 0,3.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,683
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	1699,043
df	21
Sig.	,000

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
V3	-,226	,845
V4	-,149	,897
V5	-,027	,680
S1	,949	-,020
S4	,881	-,269
S7	,938	-,047
S11	,878	-,275

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Communalities**

	Initial	Extraction
V3	1,000	,765
V4	1,000	,826
V5	1,000	,463
S1	1,000	,901
S4	1,000	,850
S7	1,000	,882
S11	1,000	,846

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
SILENCE	3,856	55,091	55,091	3,856	55,091	55,091	3,403	48,608	48,608
VOICE	1,678	23,970	79,061	1,678	23,970	79,061	2,132	30,453	79,061
3	,735	10,499	89,560						
4	,386	5,519	95,080						
5	,210	3,000	98,079						
6	,100	1,423	99,502						
7	,035	,498	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 4.1: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Rotated Component Matrix για τις Voice, Silence.

Έπειτα, οι μεταβλητές μειώνονται σε δύο: SILENCE, VOICE από την ομαδοποίηση τους με βάση τα φορτία, δείχνοντας ότι όλες συσχετίζονται με έναν από τους δύο παράγοντες.

Από τον πίνακα Rotated Component Matrix, τα φορτία των μεταβλητών σε σχέση με τις SILENCE, VOICE αντιστοιχούν στους παράγοντες 1, 2, αντίστοιχα.

Από τα φορτία των μεταβλητών φαίνεται ότι η SILENCE ερμηνεύεται κυρίως από το ότι ο εργαζόμενος παραμένει σιωπηλός διότι φοβάται τυχόν αρνητικές συνέπειες, καθώς και για μη χάσει το πλεονέκτημα των όσων γνώσεων έχει αποκομίσει στην δουλειά του. Ακόμα επηρεάζεται από το ότι δεν θέλει να πληγώσει

τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των ανωτέρων του αλλά και από το ότι φοβάται τυχόν αρνητικές συνέπειες.

Ως προς τη VOICE: ερμηνεύεται κυρίως από ότι ο εργαζόμενος προσπαθεί, αφενός να παραμένει καλά ενημερωμένος για θέματα που η γνώμη του μπορεί να είναι χρήσιμη για το τμήμα εργασίας του, αφετέρου να επικοινωνεί τις απόψεις του πάνω σε θέματα εργασίας τόσο στους ανωτέρους όσο και σε άλλους στο τμήμα του.

Από τον πίνακα Total Variance Explained και τις Eigenvalues, φαίνεται ότι η SILENCE εξηγεί το 55,09% της συνολικής διακύμανσης των μεταβλητών που είναι και το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της συνολικής διακύμανσης. Η VOICE εξηγεί το 23,97% που είναι το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της εναπομείνουσας διακύμανσης. Αθροιστικά, ερμηνεύουν το 79,06% της συνολικής διακύμανσης.

Η ανάλυση σε περισσότερους παράγοντες δεν έχει νόημα λόγω της προσπάθειας απλούστευσης των δεδομένων. Το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί η 3<sup>η</sup> συνιστώσα και οι επόμενες της, μετά είναι όλο και μικρότερο που σημαίνει ότι οι υπόλοιπες κύριες συνιστώσες δεν παρέχουν επιπλέον σημαντικές πληροφορίες.

Ο δείκτης Pearson,  $r = 0,456$ , σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01, υποδηλώνει σημαντική συσχέτιση των μεταβλητών στο σύνολο τους. Από το δείκτη KMO = 0,683 και το Bartlett's test, σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, ( $df=21$ , τιμή ελεγχουσυνάρτησης 1699,043,  $sig=0.000$ ), φαίνονται σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Επομένως, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

Ο δείκτης Cronbach alpha τώρα είναι για τις SILENCE, 0,943 και VOICE 0,876, μεγαλύτερος του 0,7 και όλα τα φορτία των μεταβλητών έχουν τιμές πολύ μεγαλύτερες του 0,5, υποστηρίζοντας την πολύ ικανοποιητική εσωτερική συνοχή των κλιμάκων SILENCE, VOICE.

Επομένως, όλες οι χρησιμοποιούμενες κλίμακες μεταβλητών οδηγούν σε αξιοποιήσιμα, άξια προς διερεύνηση και σχολιασμό αποτελέσματα

**Για τις 3 μεταβλητές (SAT1-SAT3)** της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την ικανοποίηση του εργαζομένου: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,827 και αφαιρώντας τη μεταβλητή SAT3, η νέα βελτιωμένη τιμή του είναι 0,871, πολύ ικανοποιητική τιμή και με την ίδια επιφύλαξη που αναφέρθηκε στις προηγούμενη ομάδα μεταβλητών.

**Για τις 6 μεταβλητές (COM1-COM6)** της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την αφοσίωση του εργαζομένου: ο δείκτης Cronbach alpha

προσδιορίζεται σε 0,920 και αφαιρώντας τη μεταβλητή COM6, η νέα βελτιωμένη τιμή του είναι 0,948, πολύ υψηλή τιμή και με την ίδια επιφύλαξη που αναφέρθηκε στις προηγούμενη ομάδα μεταβλητών.

**Για τις 9 μεταβλητές (ENG1-ENG9)** της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε για τη δέσμευση του εργαζομένου: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,844 και αφαιρώντας διαδοχικά τις μεταβλητές ENG1, ENG6, ENG7 η νέα βελτιωμένη τιμή του είναι 0,873 υψηλή τιμή και με την ίδια επιφύλαξη που αναφέρθηκε στις προηγούμενη ομάδα μεταβλητών.

**Για τις 8 μεταβλητές (TR1-TR8)** της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη Διοίκηση: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,646 και αφαιρώντας διαδοχικά τις μεταβλητές TR5, TR6, TR1, TR8 και η νέα βελτιωμένη τιμή του είναι 0,780, ικανοποιητική τιμή και με την ίδια επιφύλαξη που αναφέρθηκε στις προηγούμενη ομάδα μεταβλητών.

Στη συνέχεια, με την παραγοντική ανάλυση με ανάλυση κύριων συνιστωσών PCA και ορθογώνια varimax με Kaiser normalization, οι μεταβλητές μειώνονται σε τέσσερις νέες μεταβλητές-τις ESAT, ECOM, EENG, ETRUST, μέσα από την ομαδοποίηση τους, με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ τους και έχοντας υψηλά φορτία ως προς τις νέες μεταβλητές.

Με βάση τα φορτία των μεταβλητών, αφαιρούνται οι μεταβλητές TR4, TR7 με φορτία μικρότερα του 0,5 και στη συνέχεια οι μεταβλητές ENG8, ENG2 διότι συγκριτικά με τις υπόλοιπες έχουν αρκετά χαμηλότερες τιμές: 0,608 και 0,609 αντίστοιχα, με τις υπόλοιπες μεταβλητές της δέσμευσης να κυμαίνονται από 0,671-0,731.

Communalities

	Initial	Extraction
SAT1	1,000	,886
SAT2	1,000	,860
TR2	1,000	,969
TR3	1,000	,968
COM1	1,000	,759
COM2	1,000	,730
COM3	1,000	,901
COM4	1,000	,939
COM5	1,000	,933
ENG3	1,000	,717
ENG4	1,000	,697
ENG5	1,000	,743
ENG9	1,000	,754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3226,037
	df	78
	Sig.	,000



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
SAT1	,189	,060	,919	,053
SAT2	,174	,141	,881	,183
TR2	,083	-,060	,120	,972
TR3	,081	-,041	,089	,976
COM1	,782	,169	,345	,004
COM2	,759	,245	,306	,018
COM3	,935	,114	,046	,109
COM4	,955	,107	,076	,096
COM5	,959	,086	,053	,051
ENG3	,248	,775	,227	-,059
ENG4	,184	,802	,137	-,024
ENG5	,353	,765	,174	,058
ENG9	-,144	,828	-,199	-,086

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Total Variance Explained**

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
5,402	41,553	41,553	5,402	41,553	41,553	4,214	32,414	32,414
2,374	18,261	59,814	2,374	18,261	59,814	2,664	20,494	52,908
1,756	13,505	73,320	1,756	13,505	73,320	2,006	15,431	68,339
1,324	10,184	83,504	1,324	10,184	83,504	1,971	15,165	83,504
,546	4,203	87,707						
,474	3,646	91,353						
,315	2,420	93,774						
,256	1,972	95,745						
,207	1,595	97,340						
,181	1,393	98,733						
,076	,582	99,315						
,058	,447	99,762						
,031	,238	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 4.2: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Rotated Component Matrix για τις Satisfaction, Commitment, Engagement, Trust

Από τον πίνακα Rotated Component Matrix και τα φορτία των μεταβλητών, οι ECOM, EENG, ESAT, ETRUST αντιστοιχούν στους παράγοντες 1, 2, 3, 4 αντίστοιχα.

Από τα φορτία των μεταβλητών φαίνεται ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου ερμηνεύεται ως ευχαρίστηση από την εργασία και το είδος της δουλειάς που ο εργαζόμενος κάνει στον οργανισμό (υπηρεσία) του.

Η αφοσίωση του ερμηνεύεται κυρίως από την αίσθηση προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό (την υπηρεσία) του εργαζομένου και το αίσθημα περηφάνιας να λέει στους άλλους ότι αποτελεί μέρος αυτού του οργανισμού (υπηρεσίας).

Η δέσμευση του εργαζομένου ερμηνεύεται κυρίως από το ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ξεχνιέται όταν εργάζεται και ότι είναι ενθουσιασμένος με τη δουλειά του.

Η εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη Διοίκηση ερμηνεύεται κυρίως από το αν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι οι ανώτεροι του είναι δίκαιοι στο τρόπο που του συμπεριφέρονται και το εάν ακούν τις ιδέες και τις προτάσεις του.

Από τον πίνακα Total Variance Explained και τις Eigenvalues, προκύπτει ότι η ECOM εξηγεί το 41,55% της συνολικής διακύμανσης των μεταβλητών που είναι και το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της συνολικής διακύμανσης. Η EENG εξηγεί το 18,26% που είναι το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της εναπομείνουσας διακύμανσης. Η ESAT το 13,51% που είναι το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της εναπομείνουσας διακύμανσης, η ETRUST το 10,18% που είναι το μεγαλύτερο δυνατό μέρος της εναπομείνουσας διακύμανσης. Αθροιστικά, ερμηνεύουν το 83,50% της συνολικής διακύμανσης.

Η ανάλυση σε περισσότερους παράγοντες δεν έχει νόημα λόγω της προσπάθειας απλούστευσης των δεδομένων. Ακόμα, το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί η 5<sup>η</sup> συνιστώσα και μετά είναι όλο και μικρότερο, αυτό σημαίνει ότι οι υπόλοιπες κύριες συνιστώσες δεν παρέχουν επιπλέον σημαντικές πληροφορίες.

Από το δείκτη KMO = 0,798 και το Bartlett's test, σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, (df=78, τιμή ελεγχουσυνάρτησης 3226.037, sig=0.000), φαίνονται σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Ο δείκτης Cronbach alpha τώρα είναι για τις ESAT=0,871, ECOM= 0,948, EENG=0,832, ETRUST=0,969, μεγαλύτερος του 0,7 και όλα τα φορτία των μεταβλητών έχουν τιμές πολύ μεγαλύτερες του 0,5.

Από τις στήλες corrected item-total correlation των πινάκων Item total Statistics, οι τιμές για τις SAT1-2= 0,773, COM1-5 = 0,924-0,950, ENG3-5,9 = 0,764-0,835, TR2,3 = 0,941 υποστηρίζοντας την καλή εσωτερική συνοχή των κλιμάκων.

Άρα, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση και όλες οι χρησιμοποιούμενες κλίμακες μεταβλητών οδηγούν σε αξιοποιήσιμα, άξια προς διερεύνηση και σχολιασμό αποτελέσματα.

**Για τις 8 μεταβλητές (RTC1-RTC8)** για της κλίμακας που αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή: ο δείκτης Cronbach alpha προσδιορίζεται σε 0,738 και μετά τις διαδοχικές αφαιρέσεις των RTC6, RTC7 γίνεται 0,776 ικανοποιητική τιμή και με την ανωτέρω επιφύλαξη, όπως παραπάνω.

Με την παραγοντική ανάλυση, ανάλυση PCA και περιστροφή promax, οι μεταβλητές RTC4, RTC3 αφαιρούνται με βάση τα φορτία τους μειώνονται σε τέσσερις και στη συνέχεια σε μια την ERTC με φορτία μεγαλύτερα του 0,5.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.550
Bartlett's Test of Approx. Sphericity	685,854
Chi-Square	
df	6
Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
RTC1	,721
RTC2	,721
RTC5	,798
RTC8	,827

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Communalities**

	Initial	Extraction
RTC1	1,000	,520
RTC2	1,000	,520
RTC5	1,000	,637
RTC8	1,000	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,361	59,035	59,035	2,361	59,035	59,035
2	1,312	32,801	91,836			
3	,227	5,680	97,516			
4	,099	2,484	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 4.3: Total Variance Explained, Communalities, KMO and Bartlett's Test, Component Matrix για την Readiness to Change

**4.3. Έλεγχοι υποθέσεων.**

Κατά τον έλεγχο κάθε υπόθεσης γίνεται συσχέτιση των μεταβλητών, έλεγχος Ανονα, ανάλυση των αποτελεσμάτων regression και εκτίμηση του beta-coefficient, ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους και με την εξαρτημένη.

**Έλεγχος υπόθεσης: H1: Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ESAT**

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι για  $df=2$ ,  $F=542,615$   $sig=0,000$ ,  $R=0,899 > 0,6$  και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ , η συσχέτιση των μεταβλητών είναι σημαντική.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,899 <sup>a</sup>	,808	,806	,65010	1,605

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ESAT

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	458,648	2	229,324	542,615	,000 <sup>a</sup>
	Residual	109,038	258	,423		
	Total	567,686	260			

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ESAT

Πίνακας 4.4: Υπόθεση 1: Model Summary και Anova

Η τιμή του R είναι υψηλή, όπως και των  $R^2$ ,  $F$ , οπότε υπάρχουν ενδείξεις γραμμικότητας και υψηλής προσαρμογής του μοντέλου.  $R^2 = 0.808$ , άρα το μοντέλο εξηγεί το 80,8% της μεταβλητότητας της ESAT, με το 80,6% της διακύμανσης της να εξηγείται από τις VOICE, SILENCE, (adjusted  $R^2 = 0.806$ ).

Άρα το μοντέλο εξηγεί ικανοποιητικά τη διακύμανση της ESAT, η αριθμητική διαφορά των  $R^2$ , adjusted  $R^2$  επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων και υποστηρίζεται η αποδοχή της υπόθεσης H1.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,142	,206		34,600	,000		
	VOICE	,084	,032	,076	2,652	,008	,898	1,114
	SILENCE	-,822	,027	-,872	-30,270	,000	,898	1,114

a. Dependent Variable: ESAT

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	VOICE	SILENCE
1	1	2,755	1,000	,00	,01	,03
	2	,222	3,523	,01	,07	,68
	3	,023	11,034	,98	,93	,29

a. Dependent Variable: ESAT

## Correlations

		ESAT	VOICE	SILENCE
Pearson Correlation	ESAT	1,000	,355	-,896
	VOICE	,355	1,000	-,319
	SILENCE	-,896	-,319	1,000
Sig. (1-tailed)	ESAT	.	,000	,000
	VOICE	,000	.	,000
	SILENCE	,000	,000	.
N	ESAT	261	261	261
	VOICE	261	261	261
	SILENCE	261	261	261

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,4689	6,9096	5,3831	1,32817	261
Residual	-3,31053	2,61400	,00000	,64759	261
Std. Predicted Value	-2,947	1,149	,000	1,000	261
Std. Residual	-5,092	4,021	,000	,996	261

a. Dependent Variable: ESAT

Πίνακας 4.5: Υπόθεση 1: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου

Ως προς:

- τον στατιστικό έλεγχο σειριακής συσχέτισης καταλοίπων: ο δείκτης Durbin-Watson = 1,605, δείχνει αυτοσυσχέτιση και ανεξαρτησία σφαλμάτων.
  - τη συσχέτιση των μεταβλητών: από τον beta-coefficient, διαπιστώνεται ότι το beta με εξαρτημένη μεταβλητή την ESAT, για την μεταβλητή:
    - VOICE:  $beta = 0.076$ ,  $t = 2,652$ ,  $sig = 0,008$ , άρα η σχέση μπορεί να θεωρηθεί στατιστικά σημαντική και υποστηρίζεται η αποδοχή της H1α.
    - SILENCE:  $beta = -0,872$ ,  $t = -30,27$ ,  $sig = 0,000$ . Η σχέση μπορεί να θεωρηθεί στατιστικά σημαντική και υποστηρίζεται η αποδοχή της H1β.
- Άρα, παρατηρείται ότι η VOICE δείχνει να επιδρά θετικά στην ESAT και η SILENCE αρνητικά στην ESAT.
- τις τιμές VIF<3 των μεταβλητών: φαίνεται ότι δεν υπάρχει πρόβλημα συσχέτισης.
  - τις συσχετίσεις coefficient correlations: δε φαίνεται πολυσυγχορική συσχέτιση, διαπιστώνεται οριακότητα συσχέτισης, όμως οι αρνητικές συσχετίσεις δεν είναι τόσο ισχυρές, ώστε να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές.
  - τη γραμμικότητα των μεταβλητών: παρατηρείται συγχρονισμός μεταξύ τους και σε σχέση με την ESAT. Η eigenvalue= 2,755, (collinearity diagnostics), δείχνει ικανοποιητική συμμετοχή των μεταβλητών στην εξήγηση της διακύμανσης με ικανοποιητική συσχέτιση των SILENCE-ESAT, VOICE-ESAT και διακριτή σχέση μεταξύ των δύο ομάδων, χωρίς ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας. Το 93% της VOICE και το 68% της SILENCE σχετίζεται με την ESAT.
  - τα residuals: φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν την υπόθεση: standard deviation= 1,32817, standard residual= 0,996, με standard residual minimum= -5,092. Άρα, τουλάχιστον μια πρόβλεψη είναι περισσότερες από 5,092 τυπικές αποκλίσεις κάτω από το μέσο κατάλοιπο.

Οπότε: α) επιβεβαιώνεται ότι το μοντέλο H1 εξηγεί ικανοποιητικά τα επίπεδα ESAT, οι SILENCE, VOICE επιδρούν στην ESAT. β) οι υποθέσεις: H1, H1α, H1β υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτές.

### Έλεγχος υπόθεσης: H2: Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ECOM:

Από τη στατιστική ανάλυση: για  $df=2$ ,  $F=156,342$   $sig=0,000$ ,  $R=0,740$ . Άρα φαίνεται σημαντική συσχέτιση των μεταβλητών, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.740 <sup>a</sup>	.548	.544	1,09207	1,339

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ECOM

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	372,914	2	186,457	156,342	,000 <sup>a</sup>
	Residual	307,696	258	1,193		
	Total	680,610	260			

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ECOM

Πίνακας 4.6: Υπόθεση 2: Model Summary και Anova

Οι τιμές των  $R$ ,  $R^2$ ,  $F$  είναι ικανοποιητικές. Άρα φαίνονται ενδείξεις γραμμικότητας, υψηλής προσαρμογής του μοντέλου.  $R^2 = 0.548$ : το μοντέλο εξηγεί το 54,8% της μεταβλητότητας της ECOM. Adjusted  $R^2 = 0.544$ : το 54,4% της διακύμανσης της ECOM εξηγείται από τις VOICE, SILENCE.

Συνεπώς το μοντέλο εξηγεί ικανοποιητικά τη διακύμανση της ECOM, η διαφορά των  $R^2$ , adjusted  $R^2$  επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Άρα, υποστηρίζεται η αποδοχή της H2. Ακόμα από:

- τον έλεγχο σειριακής συσχέτισης καταλοίπων,  $D-W= 1,339$ , άρα υπάρχει αυτοσυσχέτιση και ανεξαρτησία σφαλμάτων.
- τη συσχέτιση των μεταβλητών, από τον beta-coefficient, το beta με εξαρτημένη μεταβλητή την ECOM, για την:
  - VOICE:  $beta = 0.699$   $t = 15.830$ ,  $sig = 0,000$ . Η σχέση θεωρείται στατιστικά σημαντική. Η αποδοχή της H2a υποστηρίζεται.
  - SILENCE:  $beta = -0,107$   $t = -2,414$ ,  $sig = 0,016$ . Η σχέση μπορεί να θεωρηθεί στατιστικά σημαντική και η αποδοχή της H2β υποστηρίζεται.

Διαπιστώνεται ότι η VOICE δείχνει να επιδρά θετικά στην ECOM και η SILENCE αρνητικά.

- τις VIF<3: φαίνεται ότι στατιστικά δεν υπάρχει πρόβλημα συσχέτισης.

- τις συσχετίσεις coefficient correlations: δε φαίνεται πολυσυγχρονική συσχέτιση, διαπιστώνεται οριακότητα συσχέτισης, όμως οι αρνητικές συσχετίσεις δεν είναι τόσο ισχυρές, ώστε να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές.
- τη γραμμικότητα των μεταβλητών: παρατηρείται συγχρονισμός μεταξύ τους και σε σχέση με την ESAT. Η eigenvalue= 2,755, δείχνει ικανοποιητική συμμετοχή των μεταβλητών στην εξήγηση της διακύμανσης με ικανοποιητική συσχέτιση των SILENCE-ECOM, VOICE-ECOM και διακριτή σχέση αυτών, χωρίς ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας. Το 93% της VOICE και το 68% της SILENCE σχετίζεται με την ECOM.
- τα residuals: φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν την υπόθεση. Τουλάχιστον μια πρόβλεψη είναι παραπάνω από 3,748 τυπικές αποκλίσεις κάτω από το μέσο κατάλοιπο.

Επιβεβαιώνεται ότι το μοντέλο H2 εξηγεί ικανοποιητικά τα επίπεδα ECOM και οι SILENCE, VOICE επιδρούν στην ECOM.

Υποστηρίζονται, γίνονται αποδεκτές οι υποθέσεις: H2, H2α, H2β.

#### Correlations

		ECOM	VOICE	SILENCE
Pearson Correlation	ECOM	1,000	,733	-,330
	VOICE	,733	1,000	-,319
	SILENCE	-,330	-,319	1,000
Sig. (1-tailed)	ECOM	.	,000	,000
	VOICE	,000	.	,000
	SILENCE	,000	,000	.
N	ECOM	261	261	261
	VOICE	261	261	261
	SILENCE	261	261	261

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,016	,347		2,931	,004		
	VOICE	,845	,053	,699	15,830	,000	,898	1,114
	SILENCE	-,110	,046	-,107	-2,414	,016	,898	1,114

a. Dependent Variable: ECOM

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	VOICE	SILENCE
1	1	2,755	1,000	,00	,01	,03
	2	,222	3,523	,01	,07	,68
	3	,023	11,034	,98	,93	,29

a. Dependent Variable: ECOM

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,0905	6,8241	5,1655	1,19762	261
Residual	-4,09359	2,58841	,00000	1,08786	261
Std. Predicted Value	-3,403	1,385	,000	1,000	261
Std. Residual	-3,748	2,370	,000	,996	261

a. Dependent Variable: ECOM

Πίνακας 4.7: Υπόθεση 2: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου

### Έλεγχος υπόθεσης: H3: Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή EENG

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για  $df=2$ ,  $F=53,116$   $sig=0,000$ ,  $R=0.540$ . Η συσχέτιση των μεταβλητών είναι ικανοποιητική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,540 <sup>a</sup>	,292	,286	1,10886	1,481

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: EENG

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130,621	2	65,310	53,116	,000 <sup>a</sup>
	Residual	317,230	258	1,230		
	Total	447,851	260			

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: EENG

Πίνακας 4.8: Υπόθεση 3: Model Summary και Anova

Τα  $R$ ,  $R^2$ ,  $F$  παρέχουν ενδείξεις γραμμικότητας και προσαρμογής του μοντέλου. Το  $R^2 = 0.292$ , το μοντέλο εξηγεί το 29,2% της μεταβλητότητας της EENG. Adjusted  $R^2 = 0.286$ : το 28,6% της διακύμανσης της EENG εξηγείται από τις VOICE, SILENCE. Το μοντέλο εξηγεί μέτρια τη διακύμανση της EENG.

Από:

- τον στατιστικό έλεγχο σειριακής συσχέτισης καταλοίπων, ο  $D-W = 1,481$ , δείχνει αυτοσυσχέτιση και ανεξαρτησία σφαλμάτων.
- τη συσχέτιση των μεταβλητών, το  $\beta$ , με εξαρτημένη μεταβλητή την EENG, για την:
  - VOICE:  $\beta = 0.520$   $t = 9.408$ ,  $sig = 0,000$ . Η σχέση φαίνεται στατιστικά σημαντική και υποστηρίζεται η αποδοχή της H3α.
  - SILENCE:  $\beta = -0,055$   $t = -0,986$ ,  $sig = 0,325 > 0,05$ . Οπότε, η H3β απορρίπτεται.



Διαπιστώνεται ότι η VOICE δείχνει να επιδρά θετικά στην EENG και η SILENCE αρνητικά.

- τις VIF<3 άρα φαίνεται ότι στατιστικά δεν υπάρχει πρόβλημα συσχέτισης.
- τις συσχετίσεις coefficient correlations: δε φαίνεται πολυσυγχρονική συσχέτιση
- τη γραμμικότητα των μεταβλητών: παρατηρείται συγχρονισμός μεταξύ τους και σε σχέση με την EENG. Η eigenvalue= 2,755 δείχνει ικανοποιητική συμμετοχή των μεταβλητών στην εξήγηση της διακύμανσης με συσχέτιση των SILENCE-EENG, VOICE-EENG, διακριτή σχέση μεταξύ τους, χωρίς ενδείξεις πολυσυγγραμικότητας. Το 93% της VOICE και το 68% της SILENCE σχετίζεται με την EENG.
- τα residuals: φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν την υπόθεση. Τουλάχιστον μια πρόβλεψη είναι παραπάνω από 2,952 τυπικές αποκλίσεις κάτω από το μέσο κατάλοιπο.

Άρα, επιβεβαιώνεται ότι το μοντέλο H3 εξηγεί σχετικά ικανοποιητικά τα επίπεδα EENG, οι SILENCE, VOICE επιδρούν στην EENG. Υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτές οι H3, H3α. Απορρίπτεται η H3β.

#### Correlations

		EENG	VOICE	SILENCE
Pearson Correlation	EENG	1,000	,538	-,221
	VOICE	,538	1,000	-,319
	SILENCE	-,221	-,319	1,000
Sig. (1-tailed)	EENG	.	,000	,000
	VOICE	,000	.	,000
	SILENCE	,000	,000	.
N	EENG	261	261	261
	VOICE	261	261	261
	SILENCE	261	261	261

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,181	,352		6,194	,000		
	VOICE	,510	,054	,520	9,408	,000	,898	1,114
	SILENCE	-,046	,046	-,055	-,986	,325	,898	1,114

a. Dependent Variable: EENG

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	VOICE	SILENCE
1	1	2,755	1,000	,00	,01	,03
	2	,222	3,523	,01	,07	,68
	3	,023	11,034	,98	,93	,29

a. Dependent Variable: EENG

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,3713	5,7064	4,7404	,70879	261
Residual	-3,27371	2,40529	,00000	1,10459	261
Std. Predicted Value	-3,343	1,363	,000	1,000	261
Std. Residual	-2,952	2,169	,000	,996	261

a. Dependent Variable: EENG

Πίνακας 4.9: Υπόθεση 3: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου

### Έλεγχος υπόθεσης: H4: Οι μεταβλητές VOICE, SILENCE επιδρούν στην μεταβλητή ETRUST.

Για  $df=2$ ,  $F=12,456$   $sig=0,000$ ,  $R=0.297$ , η συσχέτιση των μεταβλητών είναι μέτρια σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,297 <sup>a</sup>	,088	,081	1,52796	2,131

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ETRUST

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,160	2	29,080	12,456	,000 <sup>a</sup>
	Residual	602,340	258	2,335		
	Total	660,500	260			

a. Predictors: (Constant), SILENCE, VOICE

b. Dependent Variable: ETRUST

Πίνακας 4.10: Υπόθεση 4: Model Summary και Anova

Τα  $R$ ,  $R^2$ ,  $F$  παρέχουν ενδείξεις γραμμικότητας και προσαρμογής του μοντέλου.

Το μοντέλο εξηγεί το 8,8% της μεταβλητότητας της ETRUST, ( $R^2 = 0.088$ ).

Το 8.1% της διακύμανσης της ETRUST εξηγείται από τις VOICE, SILENCE, ( $Adjusted R^2 = 0.081$ ). Το μοντέλο εξηγεί μετρίως τη διακύμανση της ETRUST.

Από:

- τον στατιστικό έλεγχο σειριακής συσχέτισης καταλοίπων:  $D-W = 2,1$  δείχνει μέτρια αυτοσυσχέτιση και μέτρια ανεξαρτησία σφαλμάτων.
- τη συσχέτιση των μεταβλητών, το beta, με εξαρτημένη μεταβλητή την ETRUST, για την:
  - VOICE:  $beta = -0.071$   $t = -1.131$ ,  $sig = 0,259 > 0,05$ : δε γίνεται αποδεκτή η H4α.
  - SILENCE:  $beta = -0,312$   $t = -4,968$ ,  $sig = 0,000$ . Η σχέση θεωρείται στατιστικά σημαντική και η H4β είναι αποδεκτή.

- τις  $VIF < 3$  άρα φαίνεται ότι στατιστικά δεν υπάρχει πρόβλημα συσχέτισης.
- τις συσχετίσεις coefficient correlations: δε φαίνεται πολυσυγχορική συσχέτιση
- τη γραμμικότητα των μεταβλητών: παρατηρείται συγχρονισμός μεταξύ τους και σε σχέση με την ETRUST. Η eigenvalue= 2,755 δείχνει ικανοποιητική συμμετοχή των μεταβλητών στην εξήγηση της διακύμανσης με συσχέτιση των SILENCE- ETRUST, VOICE-ETRUST, διακριτή σχέση αυτών, χωρίς ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας. Το 93% της VOICE και το 68% της SILENCE σχετίζεται με την ETRUST .
- τα residuals: φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν την υπόθεση. Τουλάχιστον μια πρόβλεψη είναι περισσότερες από 3,162 τυπικές αποκλίσεις κάτω από το μέσο κατάλοιπο.

Επιβεβαιώνεται ότι το μοντέλο H4 εξηγεί τα επίπεδα ETRUST, οι SILENCE, VOICE επιδρούν στην ETRUST.

Υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτές οι H4, H4β.

Απορρίπτεται η H4α.

#### Correlations

		ETRUST	VOICE	SILENCE
Pearson Correlation	ETRUST	1,000	,029	-,289
	VOICE	,029	1,000	-,319
	SILENCE	-,289	-,319	1,000
Sig. (1-tailed)	ETRUST	.	,323	,000
	VOICE	,323	.	,000
	SILENCE	,000	,000	.
N	ETRUST	261	261	261
	VOICE	261	261	261
	SILENCE	261	261	261

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,627	,485		13,660	,000		
	VOICE	-,085	,075	-,071	-1,131	,259	,898	1,114
	SILENCE	-,317	,064	-,312	-4,968	,000	,898	1,114

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	VOICE	SILENCE
1	1	2,755	1,000	,00	,01	,03
	2	,222	3,523	,01	,07	,68
	3	,023	11,034	,98	,93	,29

a. Dependent Variable: ETRUST

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,8991	6,0844	5,3333	,47296	261
Residual	-4,83078	2,81184	,00000	1,52207	261
Std. Predicted Value	-3,032	1,588	,000	1,000	261
Std. Residual	-3,162	1,840	,000	,996	261

a. Dependent Variable: ETRUST

Πίνακας 4.11: Υπόθεση 4: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου

**Έλεγχος υπόθεσης: H5: Οι μεταβλητές ESAT, ECOM, EENG, ETRUST επιδρούν στη μεταβλητή ERTC.**

Από τη στατιστική ανάλυση για  $df=4$ ,  $F=1288,116$   $sig=0,000$ ,  $R=0.976$  με υψηλή συσχέτιση των μεταβλητών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,976 <sup>a</sup>	,953	,952	,28384	1,595

a. Predictors: (Constant), ETRUST, EENG, ESAT, ECOM

b. Dependent Variable: ERTC

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	415,116	4	103,779	1288,116	,000 <sup>a</sup>
	Residual	20,625	256	,081		
	Total	435,741	260			

a. Predictors: (Constant), ETRUST, EENG, ESAT, ECOM

b. Dependent Variable: ERTC

Πίνακας 4.12: Υπόθεση 5: Model Summary και Anova

Τα  $R$ ,  $R^2$ ,  $F$  παρέχουν ενδείξεις γραμμικότητας και προσαρμογής του μοντέλου. Το  $R^2 = 0.953$ , το μοντέλο εξηγεί το 95,3% της μεταβλητότητας της ERTC. Adjusted  $R^2 = 0.952$ : το 95,2% της διακύμανσης της ERTC εξηγείται από τις ETRUST, EENG, ESAT, ECOM με το μοντέλο να εξηγεί ικανοποιητικά τη διακύμανση της ERTC. Η διαφορά  $R^2$ , adjusted  $R^2$  επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Υποστηρίζεται η αποδοχή της υπόθεσης H5.

Από:

- τον στατιστικό έλεγχο σειριακής συσχέτισης καταλοίπων,  $D-W = 1,595$  δείχνει αυτοσυσχέτιση και μέτρια ανεξαρτησία σφαλμάτων.
- τη συσχέτιση των μεταβλητών με εξαρτημένη μεταβλητή την ERTC για την:
  - ESAT:  $beta = 0,509$   $t = 33,556$ ,  $sig = 0,000$ : υποστηρίζεται η αποδοχή της H5α.
  - ECOM:  $beta = 0,665$   $t = 42,747$ ,  $sig = 0,000$ . Η σχέση θεωρείται στατιστικά σημαντική: η H5β είναι αποδεκτή.
  - EENG:  $beta = -0,031$   $t = -2,110$ ,  $sig = 0,036$ . Η σχέση θεωρείται στατιστικά σημαντική: η H5γ είναι αποδεκτή.
  - ETRUST:  $beta = 0,032$   $t = 2,234$ ,  $sig = 0,026$ . Η σχέση θεωρείται στατιστικά σημαντική: η H5δ είναι αποδεκτή.

Διαπιστώνεται ότι η ESAT και η ECOM επιδρούν σημαντικά και θετικά στην ERTC, χαμηλότερη είναι η επίδραση της ETRUST ενώ η EENG δείχνει να επιδρά πολύ λίγο, οριακά αρνητικά.

- τις  $VIF < 3$  άρα φαίνεται ότι στατιστικά δεν υπάρχει πρόβλημα συσχέτισης.
- τις συσχετίσεις coefficient correlations: δε φαίνεται πολυσυγχρονική συσχέτιση, διαπιστώνεται οριακότητα συσχέτισης, χωρίς οι αρνητικές συσχετίσεις να θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές.
- τη γραμμικότητα των μεταβλητών: παρατηρείται συγχρονισμός μεταξύ τους και σε σχέση με την ETRUST. Η eigenvalue= 4,791 δείχνει ικανοποιητική συμμετοχή των μεταβλητών στην εξήγηση της διακύμανσης με συσχέτιση των ERTC-ETRUST, EENG, ESAT, ECOM, διακριτή σχέση μεταξύ τους, χωρίς ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας. Το 54% της ETRUST, το 69% της ECOM, το 90% της ESAT και το 38% της EENG σχετίζεται με την ERTC.
- τα residuals: φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν την υπόθεση. Τουλάχιστον μια πρόβλεψη είναι περισσότερες από 6,049 τυπικές αποκλίσεις κάτω από το μέσο κατάλοιπο.

Το μοντέλο H5 εξηγεί ικανοποιητικά τα επίπεδα ERTC με τις ETRUST, EENG, ESAT, ECOM να επιδρούν στην ERTC.

Υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτές οι H5, H5α, H5β, H4γ, H5δ.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,106	,098				
	ESAT	,446	,013	,509	33,556	,000	,804
	ECOM	,532	,012	,665	42,747	,000	,764
	EENG	-,031	,015	-,031	-2,110	,036	,833
	ETRUST	,026	,012	,032	2,234	,026	,921

Correlations

		ERTC	ESAT	ECOM	EENG	ETRUST
Pearson Correlation	ERTC	1,000	,763	,853	,338	,255
	ESAT	,763	1,000	,382	,249	,233
	ECOM	,853	,382	1,000	,368	,155
	EENG	,338	,249	,368	1,000	-,051
	ETRUST	,255	,233	,155	-,051	1,000
Sig. (1-tailed)	ERTC	.	,000	,000	,000	,000
	ESAT	,000	.	,000	,000	,000
	ECOM	,000	,000	.	,000	,006
	EENG	,000	,000	,000	.	,207
	ETRUST	,000	,000	,006	,207	.
N	ERTC	261	261	261	261	261
	ESAT	261	261	261	261	261
	ECOM	261	261	261	261	261
	EENG	261	261	261	261	261
	ETRUST	261	261	261	261	261

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	ESAT	ECOM	EENG	ETRUST
1	1	4,791	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,086	7,481	,00	,00	,09	,18	,54
	3	,053	9,513	,05	,03	,69	,39	,00
	4	,046	10,179	,00	,90	,21	,04	,14
	5	,024	14,130	,95	,07	,00	,38	,31

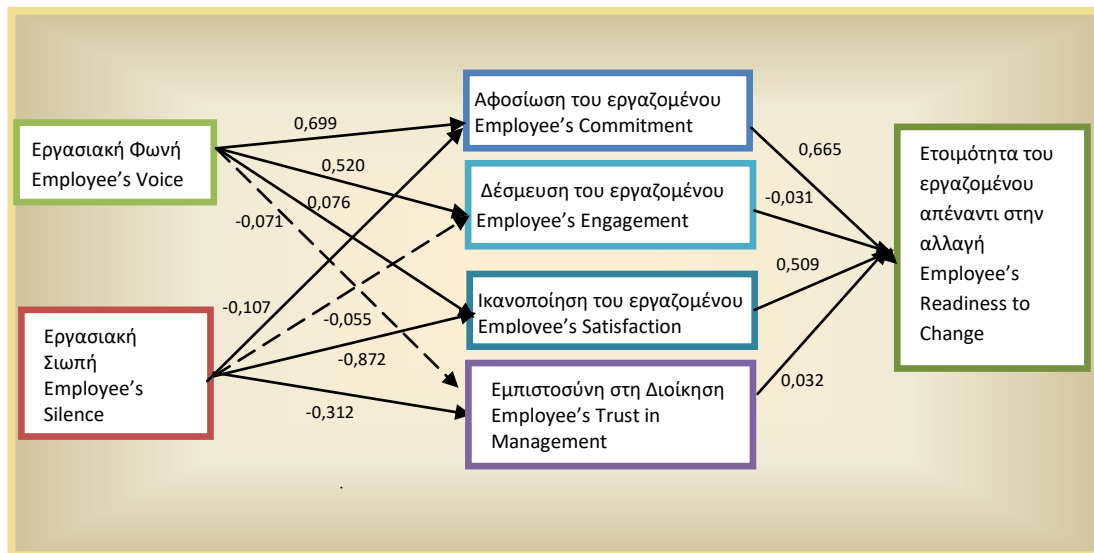
a. Dependent Variable: ERTC

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3473	6,9605	5,2443	1,26357	261
Residual	-1,71689	1,02192	,00000	,28165	261
Std. Predicted Value	-3,084	1,358	,000	1,000	261
Std. Residual	-6,049	3,600	,000	,992	261

Πίνακας 4.13: Υπόθεση 5: Στατιστικά στοιχεία ελέγχου

Με βάση την στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο υποθέσεων που έγινε, παρατίθεται το διερευνώμενο μοντέλο και με αναφορά του beta coefficient ανά υπόθεση.



Σχήμα 2: Εξεταζόμενο μοντέλο εργασίας με απεικόνιση beta-coefficient

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων. Θεωρητικές συνέπειες

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της εργασιακής φωνής και σιωπής στην ικανοποίηση, αφοσίωση, δέσμευση, εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη Διοίκηση και έπειτα η διερεύνηση της επίδρασης αυτών στην ετοιμότητα του εργαζομένου στην αλλαγή.

Η έρευνα πρωτοτυπεί και ανήκει στις λίγες έρευνες που μελετούν:

α) την εργασιακή σιωπή χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Knoll και Van Dick (2013), αναλύοντας και διερευνώντας τέσσερα αντί τρία συνήθη είδη εργασιακής σιωπής.

Ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία, η ερευνήτρια δεν εντόπισε αντίστοιχη έρευνα, διενεργούμενη με εμπειρική μελέτη των τεσσάρων ειδών σιωπής που προαναφέρθηκαν, συνδυαστικά με τη μελέτη των υπολοίπων εννοιών-παραγόντων-μεταβλητών.

β) την ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή ως προς το πώς επιδρούν η εργασιακή φωνή και σιωπή στις εργασιακές συμπεριφορικές στάσεις και στην εμπιστοσύνη στην ανώτερη και ανώτατη διοίκηση και στη συνέχεια αυτές στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία, η ερευνήτρια διαπίστωσε ελάχιστο αριθμό μελετών που συνδέουν όλες τις συγκεκριμένες έννοιες μεταξύ τους σε μια έρευνα.

Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία δείχνοντας ότι η έρευνα των Knoll και Van Dick (2013) έχει καλή εφαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα στο συγκεκριμένο πεδίο μελέτης.

Αυτό προκύπτει από το ότι τα φορτία που δίνουν την καλύτερη ερμηνεία τις εργασιακής σιωπής είναι τέσσερα και συγκεκριμένα ένα από κάθε τύπο εργασιακής σιωπής, δείχνοντας ότι πρέπει και οι τέσσερις τύποι να συνεκτιμώνται κατά τη μελέτη της.

Ειδικότερα, οι ερωτήσεις που δείχνουν καλύτερη ερμηνεία και προσαρμογή στο μοντέλο της εργασιακής σιωπής είναι:

«*Παραμένω σιωπηλή /ος στο χώρο εργασίας μου γιατί φοβάμαι τυχόν αρνητικές συνέπειες*», (Παράρτημα 1), που ανήκει στην κλίμακα ερωτήσεων της εκούσιας σιωπής.

*«Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί δεν θέλω να πληγώσω τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των ανωτέρων μου», (Παράρτημα 1), που ανήκει στην κλίμακα ερωτήσεων της συνεργατικής-θετικής σιωπής.*

*«Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου ώστε να μην χάσω το πλεονέκτημα των όσων γνώσεων έχω αποκομίσει στην δουλειά», (Παράρτημα 1), που ανήκει στην κλίμακα ερωτήσεων της καιροσκοπικής σιωπής.*

*«Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί οι ανώτεροί μου δεν είναι ανοιχτοί σε προτάσεις, ανησυχίες ή σε οτιδήποτε παρόμοιο», (Παράρτημα 1), που ανήκει στην κλίμακα ερωτήσεων της συγκαταβατικής σιωπής.*

Από την στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία και των άλλων χρησιμοποιούμενων κλιμάκων και η καλή εφαρμογή τους στο ελληνικό δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Από την στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας, επιβεβαιώνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, είναι γυναίκες.

Από τις ηλικίες των συμμετεχόντων και τα έτη υπηρεσίας τους, φαίνεται ότι το προσωπικό δεν έχει ανανεωθεί τα τελευταία έτη, επιβεβαιώνοντας τον περιορισμένο αριθμό προσλήψεων στο πλαίσιο εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης και των σχετικών μεταρρυθμίσεων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατάρτιση των συμμετεχόντων, η οποία δείχνει τη στελέχωση του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα σε σημαντικό βαθμό από άτομα που διαθέτουν ανώτερη, ανώτατη εκπαίδευση. Τα άτομα φαίνεται να προτιμούν την απασχόληση στο δημόσιο, που αποκτά ένα ισχυρό πόρο, ανθρώπινο δυναμικό με μορφωτικά προσόντα.

Τα ευρήματα δείχνουν την ύπαρξη γραφειοκρατικών δομών, με ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με μικρότερο-κατά πολύ-αριθμό επιτελικών στελεχών, άμεσων και έμμεσων προϊσταμένων, υποδηλώνοντας τη μη εξάλειψη της συγκεκριμένης παθογένειας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, την έλλειψη αποκεντρωτικής εξουσίας, την αδυναμία δημιουργίας ευέλικτων μορφών διοίκησης.

Από την στατιστική και παραγοντική ανάλυση διαπιστώνεται ότι ο εργαζόμενος σιωπά κυρίως λόγω φόβου, όπως του φόβου να αντιμετωπίσει αρνητικές συνέπειες αν εκφραστεί ελεύθερα.

Ακόμα, σιωπά επειδή θεωρεί ότι αν μιλήσει μπορεί να πληγώσει συναισθηματικά συναδέλφους ή ανωτέρους του. Αυτό δείχνει ότι η εργασία του δεν είναι μόνο χώρος



εργασίας, αλλά και επαφής με άτομα με τα οποία αναπτύσσει ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις που τον επηρεάζουν συμπεριφορικά.

Ειδικότερα, ο εργαζόμενος φοβάται, αφενός τις αρνητικές συνέπειες της έκφρασης της φωνής του, αφετέρου την απώλεια πλεονεκτημάτων και γνώσεων που έχει κερδίσει στην εργασία του.

Επομένως, ο φόβος επιδρά στις αντιλήψεις, στον τρόπο σκέψης, αξιολόγησης, λήψης αποφάσεων, συμπεριφοράς ως προς την έκφραση φωνής ή σιωπής.

Οι ανωτέρω διαπιστώσεις της έρευνας για τον φόβο και τη σημαντικότητα της επίδρασης του στη σιωπή, συνάδουν με τις απόψεις των Brinsfield, 2013, Detert & Trevino, 2010, Milliken et al., 2003.

Μελετητές θεωρούν ότι όταν: i) Η συχνότητα των καταστάσεων που δημιουργούν φοβικά αισθήματα σιωπής είναι υψηλή, η σιωπή γίνεται συνήθεια, για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων φόβου, ii) Η ένταση του φόβου είναι: α) χαμηλή, το άτομο εκδηλώνει συνειδητή αμυντική σιωπή, με εκτίμηση του αντιλαμβανόμενου προσωπικού κόστους έκφρασης, β) υψηλή, το άτομο σιωπά ενστικτωδώς, αντιδρώντας ασυνείδητα μ' αυτό τον τρόπο στο ερέθισμα του ισχυρού φόβου, (Kish-Gephart et al., 2009).

Ως προς την έκφραση της φωνής, η έρευνα δείχνει ότι ο εργαζόμενος εκφράζεται, θέλοντας να επικοινωνήσει τις απόψεις, ιδέες, προτάσεις του στη διοίκηση. Καταβάλλει προσπάθεια, ώστε να λαμβάνει πληροφορίες για την εργασία του και γενικά για εργασιακά θέματα, προκειμένου η γνώμη που θα διαμορφώσει να είναι χρήσιμη και ωφέλιμη για εκείνον, την εργασία, το τμήμα της υπηρεσίας που ανήκει, τη διοίκηση, τους συναδέλφους του.

Αναφορικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου, η έρευνα διαπιστώνει ότι αυτός αντλεί ευχαρίστηση από την εργασία και το είδος της δουλειάς του. Η αφοσίωση του ερμηνεύεται κυρίως από την προσωπική σύνδεση του με τον οργανισμό, καθώς και την περηφάνια που αισθάνεται όταν λέει σε άλλους ότι είναι μέρος αυτού. Η εργασιακή δέσμευση ερμηνεύεται κυρίως από το ότι ο εργαζόμενος, όταν εργάζεται, νιώθει να ξεχνιέται. Αλλά και από τον ενθουσιασμό που νιώθει για τη δουλειά του. Η εμπιστοσύνη του στη Διοίκηση ερμηνεύεται κυρίως από το ότι πιστεύει ότι η συμπεριφορά των ανωτέρων απέναντι του είναι δίκαια και εκείνοι είναι ανοικτοί να τον ακούσουν.

Η ετοιμότητα του εργαζομένου στην αλλαγή ερμηνεύεται κυρίως από το κατά πόσο η αλλαγή θα πλήξει τις προσωπικές σχέσεις που έχει δημιουργήσει στην εργασία του.

Τα στατιστικά ευρήματα και οι έλεγχοι υποθέσεων που έγιναν, υποστηρίζουν στατιστικά την επίδραση της φωνής και της σιωπής στην ικανοποίηση, αφοσίωση, δέσμευση του εργαζομένου και στην εμπιστοσύνη του στη διοίκηση.

Επιπλέον, υποστηρίζεται η επίδραση της φωνής, της σιωπής στην ικανοποίηση, αφοσίωση, δέσμευση του εργαζομένου και στην εμπιστοσύνη του στη διοίκηση.

Ακόμα υποστηρίζεται η επίδραση των: ικανοποίηση, αφοσίωση, δέσμευση του εργαζομένου και εμπιστοσύνη του στη διοίκηση απέναντι στην ετοιμότητα του εργαζομένου για αλλαγή.

Δεν υποστηρίζονται στατιστικά: η σημαντική επίδραση της σιωπής στην εργασιακή δέσμευση σε σχέση με τη φωνή και της φωνής στην εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση σε σχέση με τη σιωπή.

Τα ανωτέρω ευρήματα συνάδουν με τη σύγχρονη βιβλιογραφία και ειδικότερα :

Με έρευνες που έχουν επιβεβαιώσει:

- Την επίδραση της φωνής του εργαζομένου στις συμπεριφορικές στάσεις του, (Van Dyne et al, 2003, Pati et al., 2010).
- Την επίδραση της σιωπής του εργαζομένου στις συμπεριφορικές στάσεις του, (Morrison & Milliken, 2000).
- Την επίδραση της φωνής σε όλες τις εξεταζόμενες έννοιες, (Blau, 1964).
- Τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακής φωνής και: ικανοποίησης, δέσμευσης, αφοσίωσης, εμπιστοσύνης στη διοίκηση, (Vakola & Bouradas, 2005, Timming, 2012, Morrison, 2011, Rees et al., 2013, Van Dyne et al, 2003, Pati et al., 2010, Farndale et al., 2011a, 2011b, Holland et al., 2011, Wood & De Menezes, 2011, Dietz et al., 2009, Korsgaard et al., 1995).
- Τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακής σιωπής και: ικανοποίησης, δέσμευσης, αφοσίωσης, εμπιστοσύνης στη διοίκηση, (Morrison & Milliken, 2000, Morrison, 2014, Wang et al, 2020, Vakola & Bouradas, 2005, Knoll & Van Dick, 2013, Van Dyne et al., 2003).

Ακόμα, συμπεραίνεται ότι όταν υπάρχει έκφραση της φωνής φαίνεται να μην δυσχεραίνεται η έκφραση της σιωπής. Αυτό συμφωνεί με τη μελέτη των Van Dyne et al., (2003), ότι παρόλο που οι δύο έννοιες φαίνονται αντίθετες μεταξύ τους, μπορούν να συνυπάρξουν.

Επίσης, εξετάστηκε η σχέση φωνής-εργασιακής ικανοποίησης και βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ενώ στη σχέση σιωπής-εργασιακής ικανοποίησης υπάρχει αρνητική συσχέτιση.

Ο εργαζόμενος, όταν εκφράζει τη φωνή του, αισθάνεται ότι μοιράζεται τις σκέψεις, ιδέες του σχετικά με την εργασία, δένεται συναισθηματικά μαζί της και αισθάνεται ότι ταιριάζει περισσότερο στο χώρο εργασίας του, νιώθοντας περισσότερο ικανοποιημένος. Η φωνή αποτελεί έκφραση της ελεύθερης επικοινωνίας με τον οργανισμό που δημιουργεί το αίσθημα ανάληψης πρωτοβουλιών, συμμετοχής σε πρακτικές, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας τα θετικά συναισθήματα του για τον οργανισμό, την εργασία, βελτιώνοντας την ικανοποίηση του. Όταν σιωπά, δεν εκφράζει αυτά που πιστεύει και αισθάνεται, με αποτέλεσμα, να νιώθει άβολα και να αισθάνεται ότι δεν είναι ικανοποιημένος από αυτή. Τα ανωτέρω επιβεβαιώνουν τις σχετικές έρευνες, για την επίδραση της φωνής και της σιωπής στην ικανοποίηση του εργαζομένου. (Infante & Gordon, 1991, Wulandari & Burgess, 2011, Genc, 2010, Blau, 1964, Kim et al., 2016).

Στη συνέχεια εξετάστηκαν: η σχέση της φωνής με την εργασιακή αφοσίωση και βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, καθώς και η σχέση σιωπής-εργασιακής αφοσίωσης, όπου διαπιστώθηκε αρνητική συσχέτιση.

Οπότε, η έκφραση της φωνής από τον εργαζόμενο αποτυπώνει ότι ενδιαφέρεται, νοιάζεται για τον οργανισμό και επιδιώκει με ιδέες, απόψεις, προτάσεις να συμβάλει στη βελτίωση του, ειδικά όταν ο ίδιος ο οργανισμός υποστηρίζει και ενισχύει την έκφραση της φωνής των εργαζομένων του, με πρακτικές και δράσεις, αυξάνοντας την αφοσίωση των εργαζομένων προς αυτόν. Όταν ο εργαζόμενος σιωπά, η αφοσίωση του επηρεάζεται από τα αρνητικά συναισθήματα που νιώθει, όπως το ότι ο οργανισμός δεν τον εκτιμά. Η προσπάθεια αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων και συνεπειών της σιωπής κουράζει ή εξαντλεί τον εργαζόμενο, οπότε παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης. Αυτές οι συσχετίσεις και σχέσεις συνάδουν με τις έρευνες των Whiteside & Barclay, (2013), Karatepe et al., (2018), Vakola & Bouradas, (2005), Deniz et al., (2013), Rees et al., (2013), Botero, (2013), Greguras & Diefendorff, (2009), Liu et al., (2010), Tangirala & Ramanujam, (2008a, 2008b), Farndale et al., (2011a), Nawakitphaitoon & Zhang, (2020), Liang & Yeh, (2020), Panahi & Danaeifard, (2010), Dedahanov & Rhee, (2015), Morrison & Milliken, (2000), Panahi et al., (2012), Mousa et al., (2020), Wang et al., (2020).

Ακόμα, τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με μελέτες που υποστηρίζουν ότι άτομα που σιωπούν από φόβο δείχνουν χαμηλότερα επίπεδα αφοσίωσης λόγω των αντιλαμβανόμενων για αυτά κινδύνων, (Wong, 2005, Tsai & Young, 2010).

Έπειτα, εξετάστηκε η σχέση φωνής-εργασιακής δέσμευσης και βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση, ενώ στη σχέση σιωπής-εργασιακής δέσμευσης υπάρχει αρνητική συσχέτιση.

Τα ανωτέρω συμφωνούν με έρευνες που θεωρούν ότι όταν οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη φωνή τους, νιώθουν ότι συμμετέχουν στο «γίγνεσθαι» του εργασιακού χώρου και δεσμεύονται συναισθηματικά με την εργασία τους, (Kwon et al., 2016, Whiteside & Barclay, 2013, Karatepe et al., 2018, Vakola & Bouradas, 2005, Morrison, 2014).

Η έρευνα δείχνει ότι ενώ η φωνή και η σιωπή επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση, η επίδραση της σιωπής δε φαίνεται στατιστικά τόσο σημαντική, όσο η επίδραση της φωνής. Αυτό δε συμφωνεί πλήρως με αρκετές μελέτες. Όμως δείχνει ότι η φωνή και η σιωπή δεν πρέπει να θεωρούνται ως τελείως αντίθετες μεταξύ τους αλλά ως δύο καταστάσεις που μπορούν να συνυπάρξουν.

Ως προς το συγκεκριμένο εύρημα για τη σχέση εργασιακής σιωπής και εργασιακής δέσμευσης, η ερμηνεία που δίνεται από την συγγραφέα της εργασίας είναι:

Αρχικά, υπάρχουν έρευνες που συμφωνούν με την παρούσα έρευνα ως προς τα εξής: η δέσμευση του εργαζομένου μπορεί να είναι με τη φωνή ή τη σιωπή ή και τις δύο, (Van Dyne et al., 2003). Οπότε, η θετική συσχέτιση με τη φωνή και η στατιστικά συσχέτιση όχι τόσο σημαντική σχέση της με τη σιωπή μπορεί να ερμηνευθεί από το ότι η δέσμευση συσχετίζεται μεμονωμένα με τη φωνή και συνολικά και με τις δύο.

Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση περιλαμβάνει ό, τι ο εργαζόμενος νιώθει ότι λαμβάνει από την εργασία του και τον οργανισμό σε συναισθηματικό και ψυχολογικό επίπεδο και ως τέτοιου επιπέδου κατάσταση διαμορφώνεται μακροπρόθεσμα, (Macey & Schneider, 2008, Alarcon et al., 2010). Η έκφραση της σιωπής δεν είναι σταθερή στο χρόνο αλλά μεταβάλλεται χρονικά με βάση τις συνθήκες που συνεχώς αλλάζουν. Η διαφορετικότητα της χρονικής τους βάσης ενδέχεται να επηρεάζει τη συσχέτιση τους. Οπότε, η μελέτη του ίδιου δείγματος, σε άλλη χρονική στιγμή, μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα ή να επιβεβαιώσει τα παρόντα. Σε κάθε περίπτωση, η σχέση των δύο μεταβλητών χρήζει επιπλέον διερεύνησης.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η σχέση της φωνής και σιωπής με την εμπιστοσύνη του εργαζομένου στη διοίκηση, (άμεση και ανώτερη). Βρέθηκε οριακά αρνητική συσχέτιση των εμπιστοσύνης-φωνής και αρνητική συσχέτιση εμπιστοσύνης-σιωπής. Τα συμπεράσματα της έρευνας για την επίδραση της φωνής και σιωπής στην εμπιστοσύνη πρακτικά συμφωνούν με τις μελέτες των Farndale et al. (2011b), Rees et al., (2013), Holland et al. (2012), Holland et al. (2017), Eby et al., (2000), Oreg, (2006), Dedahanov & Rhee (2015).

Επίσης, η έρευνα δείχνει ότι ενώ η φωνή και η σιωπή επιδρούν στην εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση, η επίδραση της φωνής, μεμονωμένα δε φαίνεται στατιστικά τόσο σημαντική, όσο η επίδραση της σιωπής. Και εδώ, τα αποτελέσματα έρχονται σε αντίθεση με αρκετές μελέτες. Όμως, πάλι φαίνεται ότι η φωνή και η σιωπή δεν είναι έννοιες και καταστάσεις αντίθετες μεταξύ τους αλλά διαφορετικές που όμως, μπορούν να συνυπάρξουν, (Van Dyne et al., 2003).

Ως προς το συγκεκριμένο εύρημα για τη σχέση εργασιακής φωνής και εμπιστοσύνης στη διοίκηση, η ερμηνεία που δίνεται από την συγγραφέα της εργασίας είναι:

Οι Farndale et al. (2011b), Rees et al., (2013) υποστηρίζουν ότι η δυνατότητα έκφρασης τονώνει την αντίληψη του εργαζομένου ότι η συνεισφορά του εκτιμάται και οδηγεί σε εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση. Οπότε, η λιγότερη σημαντική επίδραση της φωνής στην εμπιστοσύνη που προκύπτει στην έρευνα, μπορεί να οφείλεται στο ότι ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι η διοίκηση εκτιμά τη δουλειά του, με συνέπεια να τη σέβεται και να την εμπιστεύεται λιγότερο.

Επιπλέον, η μονιμότητα των υπαλλήλων, η αξιολόγηση και οι διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων λειτουργούν έτσι, ώστε η σχέση εργαζομένου-προϊσταμένου ως προς την έκφραση της φωνής, να μην είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στον προϊστάμενο του αλλά και να μην επηρεάζεται από αυτή. Άλλωστε, είναι χαρακτηριστικό στο δημόσιο τομέα, εργαζόμενοι να παραμένουν στα ίδια τμήματα μεγαλύτερο διάστημα από τους προϊσταμένους. Επομένως, το να εκφράσει ένας τέτοιος εργαζόμενος τη φωνή του δεν συνδέεται αποκλειστικά και άμεσα με το αν εμπιστεύεται ή όχι τους διοικούντες του.

Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου να εξαχθούν πιο έγκυρα συμπεράσματα, η σχέση των δύο μεταβλητών χρήζει επιπλέον διερεύνησης.

Η έρευνα επιβεβαιώνει την επίδραση των: εργασιακής ικανοποίησης, αφοσίωσης, δέσμευσης, εμπιστοσύνης του εργαζόμενου στη διοίκηση στην ετοιμότητα του εργαζομένου για αλλαγή.

Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος, ο οποίος είναι δεσμευμένος, αφοσιωμένος και εμπιστεύεται τους ανωτέρους του είναι πιο θετικός στις αλλαγές και θα δείξει μεγαλύτερη ετοιμότητα σ' αυτές.

Επομένως, σε περιόδους αλλαγών, ο οργανισμός πρέπει πριν την εφαρμογή τους, να ενισχύει την ετοιμότητα για αλλαγή, έχοντας πρώτα ενισχύσει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την αφοσίωση του εργαζομένου, αλλά και την εμπιστοσύνη του στη διοίκηση.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα συμφωνούν με τις μελέτες των κάτωθι, ως προς τις: αφοσίωση, δέσμευση, ικανοποίηση: Meyer & Allen, (1997), Meyer et al., (1993), Herscovitch & Meyer, (2002), Samaranayake & Takemura, (2017), Kwahk & Lee, (2008), Lee et al., (2017), Mangundjaya, (2012), Farndale et al., (2011a, 2011b), McKay et al., (2013), Locke, (1976), Wanberg & Banas, (2000), Schweiger & Denisi, (1991), Matthews et al., (2018), Iverson, (1996), Van Dam, (2005), Avey et al., (2008).

Έτσι, όσο περισσότερο ο εργαζόμενος εμπιστεύεται εκείνους που τον διοικούν, τόσο υψηλότερη ετοιμότητα θα δείξει απέναντι στην αλλαγή, ειδικά όταν εκείνοι αποτελούν οδηγό στην αλλαγή, λειτουργώντας ως παράδειγμα για τον εργαζόμενο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που προαναφέρθηκαν, συμφωνούν με τα συμπεράσματα ερευνών των κάτωθι, για τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης του εργαζομένου στη διοίκηση, απέναντι στην ετοιμότητα του για αλλαγή: Devos et al., (2007), Beer et al., (1990), Cunningham et al., (2002), Coyle-Shapiro & Morrow, (2003), Kiefer, (2005), Eby et al., (2000), Rafferty & Simons, (2006), Vakola, (2014), Wanberg & Banas, (2000).

## **5.2 Πρακτικές συνέπειες**

Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι η εργασιακή φωνή και σιωπή επιδρούν στις: αφοσίωση, δέσμευση, ικανοποίηση του εργαζομένου.

Ο οργανισμός, αν θέλει να βελτιώσει τις συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους στη διοίκηση, μπορεί να εστιάσει στη δημιουργία μιας κουλτούρας και ενός εργασιακού κλίματος, με δημοκρατικά στοιχεία, που θα ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη

δυνατότητα και τα μέσα έκφρασης τους, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, τη μείωση της απόστασης από την εξουσία.

Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφραστούν δια ζώσης, με επιστολικό ηλεκτρονικό τρόπο, για θέματα που τους αφορούν, στη διοίκηση ή σε εντεταλμένα όργανα που η διοίκηση θα έχει ορίσει με ανάλογες αρμοδιότητες.

Εδώ, τονίζεται ότι είναι βασικό να υπάρχει ανατροφοδότηση και ανταλλαγή απόψεων, προς επίλυση προβλημάτων και επίτευξη βέλτιστων καταστάσεων και ωφελειών για όλους. Επιπλέον, είναι βασικό να υπάρχουν οι δυνατότητες, το ανάλογο πλαίσιο έκφρασης τέτοιων συμπεριφορών, πάντοτε σε σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους.

Η επίτευξη των ανωτέρω μπορεί να ενισχυθεί με την υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης μορφής διοίκησης, με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, που θα αποτυπώνεται όχι μόνο στα στελέχη της διοίκησης, τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς, αλλά και στις υπάρχουσες δομές του οργανισμού, που θα δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που θα προτρέπει τον εργαζόμενο να εκφράσει προτάσεις, απόψεις, ιδέες, θα τις δέχεται, θα τις αξιολογεί και θα υιοθετεί, όσες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ωφέλιμο αποτέλεσμα.

Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αισθάνονται φόβο να εκφραστούν. Φόβο ότι εάν μιλήσουν θα δυσαρεστήσουν την διοίκηση, θα φανεί ότι προδίδουν τον οργανισμό με άμεσο αντίκτυπο στην εργασία τους ή την εξέλιξή τους ή στο τρόπο συμπεριφοράς απέναντί τους.

Όλη αυτή η αμφιβολία από πλευράς εργαζομένων μπορεί να μειωθεί ή και να εξαιρεθεί με την συνδρομή της διοίκησης. Η δημιουργία κλίματος ομόνοιας, διαύλων επικοινωνίας που μειώνουν την αίσθηση απόστασης μεταξύ διοίκησης-εργαζομένων, δημιουργώντας ένα πιο δημοκρατικό πλαίσιο, μια μικρή αλλαγή στην κουλτούρα που ενισχύει περισσότερο την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία.

Τα ανωτέρω αποτυπώνουν ότι για να νιώθουν οι εργαζόμενοι κοντά στο οργανισμό, σημαντικό ρόλο παίζουν τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη. Αυτά μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας, αρχικά με τους άμεσους προϊσταμένους και μετά με τα ανώτερα στελέχη, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα ιδέες, απόψεις, προτάσεις και να παίρνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων, όπου αυτό είναι δυνατόν. Ενδεικτικά, αναφέρονται θέματα καθημερινής επαφής των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με τον πολίτη και απλά συνήθη διαδικαστικά θέματα.

Στο πλαίσιο ενίσχυσης μιας πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας, βασικό στοιχείο που θα πρέπει να προωθηθεί στην ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων είναι η απρόσκοπτη διάχυση της πληροφορίας, η ελεύθερη διακίνηση της, χωρίς διαστρεβλώσεις και θορύβους κατά τη μετάδοση των σχετικών μηνυμάτων από πομπό σε δέκτη, ώστε να διευκολύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων και η επίλυση προβλημάτων και εργασιακών θεμάτων.

Ως προς την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των καναλιών επικοινωνίας, προτείνονται συναντήσεις των ομάδων εργασίας ή των τμημάτων, όπου οι εργαζόμενοι, πάντα με την συμμετοχή των προϊσταμένων τους, θα μπορούν να μιλήσουν για εργασιακά θέματα.

Ο προϊστάμενος μπορεί να προτείνει ένα πρότζεκτ (project) που θέλουν να πραγματοποιήσουν και ακολουθώντας τη τεχνική του brainstorming (καταιγισμό ιδεών), όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες τους για το συγκεκριμένο θέμα και μέσω αυτής της διαδικασίας, να βγουν χρήσιμα και ωφέλιμα συμπεράσματα.

Στο πλαίσιο ενίσχυσης της φωνής, μείωσης της σιωπής του εργαζομένου και τόνωσης των συμπεριφορικών στάσεων και εμπιστοσύνης του εργαζόμενου στη διοίκηση, προτείνεται η υλοποίηση καλά σχεδιασμένων και εκπονούμενων προγραμμάτων επιμόρφωσης, εκπαίδευσης, ενισχυτικής συμπεριφοράς.

Οι διαφορετικοί τύποι σιωπής και φωνής που παρατηρούνται σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να αξιολογούνται και να δημιουργούνται προγράμματα εξάλειψης ή τόνωσης των συγκεκριμένων τύπων σιωπής και φωνής αντίστοιχα.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν εμπιστοσύνη προς την διοίκηση. Η αξιολόγηση τους από αυτή θα πρέπει να γίνεται με προσοντικά και αντικειμενικά κριτήρια και όχι με πολιτικά ή επικοινωνιακά.

Όταν ο εργαζόμενος βλέπει έναν συνάδελφό του με προσόντα και εμπειρία να προάγεται αξιοκρατικά, τότε νιώθει ότι, εάν και αυτός προσπαθήσει θα μπορέσει να πετύχει κάτι αντίστοιχο. Νιώθει ότι ο οργανισμός αξιοποιεί και ανταμείβει τους ανθρώπους που έχουν δυνατότητες, προτάσεις. Επίσης νιώθει ότι οι προϊστάμενοι του δεν καπηλεύονται τις ιδέες του προς ίδιον όφελος ή αντίστοιχα, δεν τις αποσιωπούν, για να μην φανεί ότι ο εργαζόμενος κάνει κάτι καλύτερα από αυτούς, ότι έχει καλύτερες ιδέες και ότι εκείνοι δεν είναι τόσο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.



Προς ενίσχυση της συμμετοχής σε διαδικασίες αξιολόγησης θα μπορούσαν να δοθούν κίνητρα, ανταμοιβές που θα σχετίζονται με την εργασιακή καθημερινότητα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων.

Όμοια, η επιλογή των άμεσων προϊστάμενων πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά, με κριτήρια αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Είναι σημαντικό τα άτομα που ασκούν διοίκηση να έχουν τις ικανότητες και δυνατότητες να μπορούν να επικοινωνήσουν το όραμα τους, να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν, να επιλύσουν προβλήματα, να διευκολύνουν και να βοηθήσουν το έργο των εργαζομένων, ώστε αυτοί να εμπιστευτούν τη διοίκηση και να τη βοηθήσουν με ιδέες, προτάσεις στην επίτευξη των στόχων της με γνώμονα το αμοιβαίο και κοινό συμφέρον.

Οι εργαζόμενοι νιώθουν ακόμη περισσότερη ικανοποίηση, δέσμευση, αφοσίωση όταν τους δίνονται κίνητρα για να εκφραστούν δημιουργικά και να βοηθήσουν στο επιχειρησιακό έργο. Μπορεί να δοθεί ανταμοιβή η οποία μπορεί να μεταφραστεί σε χρηματική ανταμοιβή, προαγωγή, μετακίνηση σε τμήμα επιλογής του εργαζόμενου, βραβεία, επιβράβευση με μπόνους, ρεπό λόγω καλής απόδοσης.

Όσον αφορά προβλήματα που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας, μπορούν να επιλυθούν με συναντήσεις, π.χ μια φορά το μήνα, εργαζομένων-προϊσταμένου όπου θα συζητούνται προβλήματα που προκύπτουν ώστε να βρίσκονται λύσεις, αποφεύγοντας προστριβές και συγκρούσεις και δημιουργώντας ένα οικείο και ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Είναι σημαντικό να υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και όχι αποξένωσης, ενθάρρυνσης της έκφρασης και όχι απαγόρευσης της, συμμετοχής και όχι αδράνειας ή παθητικότητας, ομόνοιας και όχι προστριβών. Στόχος, να διευκολυνθεί η ενεργός παρουσία του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά αλλά και όλων μαζί, σε συλλογικό επίπεδο, στον εργασιακό χώρο με θετικές συμπεριφορικές στάσεις, εμπιστοσύνη στη διοίκηση, θετικότητα στις αλλαγές προς όφελος οργανισμού και εργαζομένων.

Σε αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει και η ενεργοποίηση ή η ενδυνάμωση των εργατικών σωματείων, για την προστασία των εργαζομένων, μέσα από μια καλύτερη συνεργασία με την διοίκηση, δημιουργώντας μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ των σχέσεων τους, πάντοτε με γνώμονα το κοινό αλλά και το δημόσιο συμφέρον.

Όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στον οργανισμό, η διοίκηση μπορεί να βελτιώσει την ετοιμότητα του εργαζομένου απέναντι της, αυξάνοντας την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση του και την εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Οπότε, θα πρέπει να φροντίζει να ενημερώνει τους υπαλλήλους για οτιδήποτε μπορεί να αλλάξει. Αρχικά, με επίσημες ανακοινώσεις όπου θα γίνεται αναλυτική ενημέρωση για την αλλαγή. Εάν κρίνεται σκόπιμο θα πρέπει να οργανώνονται συναντήσεις ενημέρωσης, προγράμματα, σεμινάρια για να εκπαιδευτεί το προσωπικό.

Τονίζεται ότι όταν γίνονται αλλαγές στον εργασιακό χώρο πάντα υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που αντιδρούν, δείχνουν έντονη αρνητικότητα σε οποιαδήποτε αλλαγή, κυρίως από φόβο ή άγνοια.

Με την βοήθεια όμως εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, όπου θα γίνουν κατανοητές οι αλλαγές στους υπαλλήλους, θα αρχίσουν, σιγά-σιγά, να μειώνονται ο φόβος και οι αμφιβολίες, να κάμπτονται οι αντιστάσεις και οι αρνητικές στάσεις, αφού θα γίνει κατανοητό ότι δεν απειλείται η εργασιακή τους καθημερινότητα με οποιονδήποτε τρόπο.

Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να κατανοήσουν ότι η αλλαγή μπορεί να κάνει την εργασία τους καλύτερη, πιο εύκολη, πιο αποτελεσματική. Θα νιώσουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση, θα ενισχυθούν οι: δέσμευση, αφοσίωση, ικανοποίησή τους.

Αντίθετα, όταν δεν ακολουθηθεί μια παρόμοια διαδικασία, τότε αυξάνεται ο φόβος, η άγνοια, η αρνητικότητα, η μη εύκολη αποδοχή των νέων δεδομένων και μειώνεται η δέσμευση, η ικανοποίηση, η αφοσίωση των εργαζομένων, η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, αφού νιώθουν ότι έχουν εγκαταλειφτεί από αυτή.

Συνοψίζοντας, τα συμπεράσματα της εργασίας είναι ιδιαιτέρως χρήσιμα σε ένα οργανισμό που επιδιώκει, λειτουργώντας σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο, να ανταποκριθεί σε αλλαγές με επιτυχία, εξασφαλίζοντας τη στήριξη των εργαζομένων του.

Αυτός ο οργανισμός κατανοώντας τη δύναμη της φωνής και της σιωπής του εργαζομένου και δημιουργώντας την κουλτούρα, το κλίμα, τα απαραίτητα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας, αξιοποιώντας τις παραμέτρους της φωνής και της σιωπής, θα καταφέρει να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και αφοσίωση, εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Έτσι, θα μπορέσει να ενισχύσει την ετοιμότητα του εργαζομένου για αλλαγή προς όφελος της εξέλιξης και των οργανωσιακών στόχων, με γνώμονα το αμοιβαίο όφελος αλλά και το δημόσιο όφελος.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι χρήσιμα σε κάθε οργανισμό που γνωρίζει τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων του στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σήμερα.

Ένας τέτοιος οργανισμός θα επιδιώξει την ικανοποίηση, δέσμευση, αφοσίωση και εμπιστοσύνη του εργαζόμενου ώστε να βελτιώσει τη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Στην προσπάθεια του, αρωγός είναι η ενίσχυση της εργασιακής φωνής, η μείωση της εργασιακής σιωπής, ώστε εργαζόμενοι και οργανισμός να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, με υγιή επικοινωνία, κοινή κουλτούρα, ευχάριστο κλίμα που θα ενισχύει τις προσπάθειες των εργαζομένων να ανταποκριθούν στις αλλαγές με βέλτιστο τρόπο.

### 5.3 Περιορισμοί έρευνας

Αν και στις περισσότερες υποθέσεις που εξετάστηκαν, τα στατιστικά αποτελέσματα παρέχουν δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων που μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά, εν τούτοις υπάρχουν περιορισμοί στην έρευνα όπως:

- το αριθμητικό μέγεθος του δείγματος είναι περιορισμένο, (261 ερωτηθέντες).
- η διεξαγωγή της έρευνας είναι τοπική: διεξάγεται γεωγραφικά μόνο εντός Αττικής, χωρίς ευρύτερο γεωγραφικό εύρος, π.χ πανελλαδικά.
- η διανομή των ερωτηματολογίων γίνεται σε μια μόνο χρονική περίοδο, με χρονικό περιορισμό για την ολοκλήρωση της διπλωματικής. Αυτό το στοιχείο θεωρείται περιορισμός, διότι η διεξαγωγή της ίδιας έρευνας σε μια μόνο χρονολογική περίοδο δεν προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για την εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ των μελετώμενων μεταβλητών, το αν και πως επηρεάζονται από τις συνθήκες ή/και διαφοροποιούνται χρονικά.

Οι ανωτέρω περιορισμοί δεν εξασφαλίζουν την πλήρη γενίκευση και αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων, αφού ενδέχεται εργαζόμενοι σε άλλες περιοχές της Ελλάδας να έχουν διαφορετικές ή και παρόμοιες αντιλήψεις, συμπεριφορικές στάσεις με τους εργαζομένους στην Αττική. Το ίδιο συμβαίνει και σε περίπτωση διεξαγωγής της σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Επιπλέον, οι ανωτέρω παράμετροι περιορίζουν το εύρος μελέτης των εννοιών της έρευνας, με συνέπεια αυτή να μην ασχολείται με άλλους παράγοντες που η εργασιακή φωνή και σιωπή επηρεάζουν, τη μεταξύ τους σχέση, καθώς και άλλους παράγοντες που επιδρούν στην ετοιμότητα του εργαζομένου για αλλαγή.

Ως περιορισμός της έρευνας, θεωρείται και η αποκλειστική εφαρμογή ποσοτικής μεθοδολογίας. Αυτός ο περιορισμός τίθεται, αφού η ποσοτική προσέγγιση βοηθά στην εξέταση υποθέσεων με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα επί αυτών, αλλά δε

διευκολύνει, και πρακτικά αποτρέπει, την εξέταση πτυχών και παραμέτρων των μελετώμενων εννοιών, υπό διαφορετικό πρίσμα και ποικίλες οπτικές γωνίες.

#### 5.4 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Παρά τους περιορισμούς, η έρευνα προσφέρει σημαντικά δεδομένα σχετικά με τις μελετώμενες έννοιες και τη συσχέτιση τους αλλά και την εφαρμογή της κλίμακας των Knoll και Van Dick (2013), ως ερευνητικό εργαλείο της εργασιακής σιωπής που πρώτη φορά εφαρμόζεται σε ελληνική έρευνα.

Οπότε, τα ανωτέρω θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση μιας μελλοντικής έρευνας, με μεγαλύτερο εύρος, στην οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιεί, εναλλακτικά, μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, ώστε να εξεταστεί βαθύτερα το φαινόμενο της σιωπής και φωνής, σε συνθήκες αλλαγών.

Σ' αυτό το πλαίσιο, προτείνεται η διεξαγωγή της σε ευρύτερη γεωγραφική κλίμακα, σε περισσότερες από μια χρονικές περιόδους, με χρήση και άλλων μεθόδων έρευνας και δειγματοληψίας, ώστε να υπάρξει ενδεδειγμένη μελέτη των εννοιών και μάλιστα υπό διαφορετικές οπτικές, διευρύνοντας το πρίσμα εξέτασης και μελετώντας την εξέλιξη των συσχετίσεων μεταξύ τους.

Ενδεικτικά, αναφέρεται η πρόταση χρήσης ποιοτικής έρευνας, ως διερευνητικό εργαλείο, που θα συντελέσει στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των μελετώμενων εννοιών, αναζητώντας απαντήσεις στο γιατί και πώς, με συγκεκριμένες μεθοδολογικές τεχνικές, όπως η παρατήρηση, η σε βάθος συνέντευξη, (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Έννοιες που δεν ήταν στο πεδίο μελέτης της έρευνας, μπορούν να μελετηθούν μελλοντικά, όπως: η φωνή και σιωπή σε σχέση με παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτές, όπως η ηγεσία, η απόδοση των εργαζομένων, αντίστοιχα. Ακόμα, η έκφραση τους σε ομαδικό επίπεδο, η σχέση τους με μεταβλητές, όπως οι: εργασιακή εξουθένωση, κυνισμός των εργαζομένων.

Σ' αυτό το πλαίσιο προτείνεται και η εξέταση του μοντέλου που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα με την προσθήκη επιπλέον μεταβλητών, ως μεσολαβητές (mediators) ή ως ρυθμιστές (moderators) μεταξύ των ήδη μελετώμενων ή των νέων σχέσεων που θα δημιουργηθούν.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Aktan, A.G. (2006). Organizational silence: concepts, causes and consequences. *Quarterly Journal of Science of Managing*. Iran 104.
2. Alarcon, G., Lyons, J.B., & Tartaglia, F. (2010). Understanding Predictors of Engagement Within the Military. *Military Psychology*, 22 (3), pp. 301-310.
3. Albdour, A., & Altarawneh, I.I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19 (2), pp. 1083-1346.
4. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), pp. 1-18.
5. Allen, N.J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 5 (3), pp. 237-253.
6. Alutto, J.A., & Belasco, J.A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), pp.117-125.
7. Alutto, J.A., & Acito, F. (1974). Decision participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 12 (1), pp.160-167.
8. Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), pp. 293-315.
9. Armenakis, A.A., & Fredenberger, W.B. (1997). Organizational change readiness practices of business turn-around change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, pp.143-152.
10. Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6), pp. 681-702.
11. Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger behavior of organizational factors and process throughout the pre- during-post-stages. *Management Decision*, 38, pp. 649-661.
12. Ashford, S., Rothbard, N., Piderit, S., Dutton, J. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.23-57.
13. Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal Applied Behavior Science*, 44, pp. 48–70.
14. Avey, J.B., Wernsing, T.S., Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107 (1), pp. 21-34.

15. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, pp. 45-50.
16. Backer, T. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In Backer, T., David, S., & Soucy, G. (Eds), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer*. Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
17. Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 29, pp.256-277.
18. Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, pp. 158-66.
19. Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), pp. 29-40.
20. Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3 (1), pp. 36-52.
21. Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
22. Botero, I.C. (2013). Individual correlates of employee voice: What do we know so far? Where should we go next? In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds). *Voice and whistleblowing in organizations: Overcoming fear, fostering courage and unleashing candor*, pp. 72-91. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
23. Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 No (5), pp. 307-311.
24. Brinsfield, C.T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Unpublished doctoral dissertation. *The Ohio State University*, Columbus, Ohio.
25. Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. & Greenberg, J.(2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J. & Edwards, M.S. Edwards (Eds). *Voice and Silence in Organizations*, pp. 3-33. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
26. Brinsfield, C.T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organization Behavior*, 34 (5), pp. 671-697.
27. Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job Involvement, effort and performance. *Journal of Applied psychology*, 81 (4), pp.358-368.
28. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socializations of management in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.

29. Budd, J.W., Gollan, P.J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63 (3), pp. 303-310.
30. Callister, R.R. (2006). The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields. *Journal of Technology Transfer*, 31, pp. 367–375.
31. Chiu, S.F, & Chen, H.L. (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediational role of Job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33 (6), pp. 523-540.
32. Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta- analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 253-268.
33. Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 55, pp. 39-52.
34. Coyle-Shapiro, J.A.M., & Morrow, P.C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of T.Q.M. orientation. *Journal of Vocational behavior*, 62, pp.320-340.
35. Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*, January13, pp. 1-4.
36. Creswell, J. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications (Kindle Edition)*.
37. Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S, MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, (4), pp. 377-392.
38. Dajani, R.E. (2009). The relationship of critical dimension of organizational culture to employee commitment. *Pro Quest Dissertations and Theses*. pp. 1-112.
39. Dedahanov, A.T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53 (8), pp. 1843-1857.
40. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O.(2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 691-700.
41. Dessler, G. (1981). Personnel Management. *Reston Publishing Company: Reston*.
42. Detert, J.R., & Burris, E.R.(2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp. 869-884.
43. Detert, J., & Trevino, L. (2010). Speaking up to higher- ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), pp. 249-270.

44. Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6), pp. 607-630.
45. Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2009). Involvement and Participation. In Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (eds), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage, pp. 243-268.
46. Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), pp. 450-467.
47. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualizing employee silence problems and prognosis. *Work, Employment & Society*, 25, pp. 51-67.
48. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P (2004). The meaning and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 1149-1170.
49. Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53 (3), pp. 419-442.
50. Echols, M.E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning officer*, 2, pp. 44-48.
51. Edwards, B.D., Bell, S.T., Arthur, W., & Decuir, A.D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57 (3), pp. 441-462.
52. Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011a). The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50 (1), pp. 113-129.
53. Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011b). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40, pp. 5-23.
54. Fernandes, C., Awamleh, R. (2004). The impact of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test in a multicultural environment. *International Business and Economics Research Journal*, 3 (8), pp. 65-75.
55. Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, pp. 596-607.
56. Freeman, R.B., & Medoff, J.L. (1984). *What do unions do?* New York, NY: Basic Books.
57. French, J.R.P.J., Israel, J., & As, D. (1960). An experimental study on participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, 13 (1), pp. 3-19.
58. Genc, R. (2010). The vitality of business communication. *Acta Universitatis Danubius Economica*, 6 (3), pp.105-123.



59. Glew, D.J., O’Leary- Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organizations: a preview of issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21 (3), pp. 395-421.
60. Georgellis, Y., & Lange, T. (2012). Traditional Versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship Across Europe. *British Journal of Management*, 23, pp. 437-454.
61. Greenberg, J., & Edwards, M.S. (Eds.), (2009). Voice and silence in organizations, Bingley: Emerald Press.
62. Greenfield, W.M. (2004). Decision making and employee engagement, *Employee Relations Today*, Summer, pp. 13-24.
63. Greguras, G. J., & Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person –environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), pp. 465-477.
64. Gruman, J., Saks, A. (2014). Being psychologically present when speaking up: Employee voice engagement. In A. Wilkinson, T. Dundon, J. Donaghey, & R. Freeman (Eds), *Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham: Edward Alger, pp. 398-410.
65. Gruys, M.L., & Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counter productive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, pp. 30-41.
66. Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. *Human Resources Planning*, 27 (3), pp. 42-46.
67. Hackman. J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
68. Herold, D.M., Fedor, D.B., & Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees’ commitment to change, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 942-951.
69. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
70. Herzberg, F.I, Maunser, B., Snyderman, B. (1957). The motivation to work. (2<sup>nd</sup> ed). New York: John Wiley.
71. Hirschman, A. (1970). Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states. *Cambridge: Harvard University Press*.
72. Hodson, R., (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren’t More Women Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30 (3), pp. 385-399.
73. Holland, P., Pyman, A., Cooper, B.K., Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia. The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50 (1), pp. 95-111.

74. Holland, P., Cooper, B.K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: the role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22, pp. 377-391.
75. Holland P., Cooper, B., & Sheeham, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56, pp. 915-929.
76. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
77. Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, pp. 205-221.
78. Infante, D.A., & Gorden, W.I. (1991). How employees see the boss: Test of an argumentative and affirming model of superiors' communicative behavior. *Western Journal of Speech Communication*, 55 (3), pp. 294-304.
79. Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), pp. 122-149.
80. Johns, G. (1996). Organizational behavior: Understanding and managing life at work. *Harper Collins College Publishers*.
81. Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 107-22.
82. Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., & Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, pp. 157-167.
83. Kahn, W.A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, 15, pp. 311-328.
84. Karatepe, O.M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G.D. (2018). The effects of personal and organizational resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, (8), pp. 147-161.
85. Khaleque, A., Rahman, M.A. (1987). Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers. *Human Relations*, 40 (7), pp. 401-415.
86. Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 875-897.
87. Kim, MR., Knutson, B.J., & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison between Employee Generations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25 (5), pp. 563-588.

- 88.** Kish-Gephart, J., Detert, J.R., Trevino, L.K., & Edmondson, A.C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, pp. 163–193.
- 89.** Knoll, D., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), pp. 313-330.
- 90.** 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), pp. 349-362.
- 91.** Kok, S.B., Sarikaya, M., & Coban, H.S. (2016). Organizational Voice Behavior and its Investigation in Terms of Organizational variables. *European Scientific Journal*, 12 (35), pp.16-33.
- 92.** Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp. 60-84.
- 93.** Kothari, C.R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. New Age Inter.
- 94.** Kwahk, K.Y., & Lee, J.N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45 (7), pp. 474-481.
- 95.** Kwon, B., Farndale, E., & Park, J.G.(2016). Employee voice and work engagement: macro, meso, meso and micro-level drivers of convergence. *Human Resource Management Review*, 26 (4), pp. 327-337.
- 96.** Lee, C.H., Wang, M.L., & Liu, M.S. (2017). When and how does psychological voice climate influence individual change readiness? The mediating role of normative commitment and the moderating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1737.
- 97.** Le Pine, J.A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), pp. 853-868.
- 98.** Liang, H.L., & Yeh, T.K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange. *Management Decision*, 58 (3), pp. 569-582.
- 99.** Liu, W., Zhu, R.H., & Yang, Y.K. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), pp. 189-202.
- 100.** Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction in: Dunnetie M.D, editor. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- 101.** Locke, E.A., & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: one more look, in Staw, B.M. (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 1, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 266-340.

- 102.** Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., Fitzgerald, M.P. (1985). A meta- analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 280-289.
- 103.** Macky, K., & Boxall, P. (2008). High- Involvement work processes, work intensification and employee well- being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), pp. 38-55.
- 104.** Macleod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. London, UK: *Department for Business, Innovation and Skills*.
- 105.** Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on science and Practice*, 1(1), pp. 3-30.
- 106.** Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage. Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- 107.** Mangundjaya, W. (2012). Are Organizational commitment and Employee engagement important in achieving individual readiness for change?. *Humanitas*, 9 (2), pp. 186-191.
- 108.** Markus, H., & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self- concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 858-866.
- 109.** Maslow, A.H.(1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), pp. 370-396.
- 110.** Matthews, B., Daigle, J., & Houston, M. (2018). A dyadic of employee readiness and job satisfaction: Does there exist a theoretical precursor to the satisfaction-performance paradigm?. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (5), pp. 842-857.
- 111.** May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), pp. 11-37.
- 112.** Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- 113.** Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99, pp. 87-112.
- 114.** McCabe, D.M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: a human resource management perspective. *California Management Review*, 34, pp. 112-123.
- 115.** McKay, K., Kuntz, J.R.C., Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The Role of Change Readiness, *New Zealand Journal of Psychology*, 42, pp. 55-66.
- 116.** Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and, occupations: extension and test of a three- component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.

117. Meyer J. P., & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application, *Thousand Oaks*, CA: Sage.
118. Meyer, J.P., & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administration Sciences*, 17 (4), pp. 319-331.
119. Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). Choosing to stay silent at work: What employees don't speak about and why. *Journal of Management Inquiry*, 40, pp. 1453-1476.
120. Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (5), pp. 709-7025.
121. Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of management Annals*, 5 (1), pp. 373-412.
122. Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 173-197.
123. Mousa, M., Chaouali, W., Aboramadan, M., Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H. (2020). Effects of rector's narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. ahead-of-print. No. (ahead-of-print).
124. Mullins, L. (2007). *Management and Organizational Behaviour*, 8th edition. Harlow: FT/Prentice Hall.
125. Nawakitphaitoon, K., & Zhang, W. (2020). The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data. *The International Journal of Human Resource Management*.
126. O'Reilly, C.A.III., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499.
127. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), pp.73-101.
128. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A.(2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), pp. 461-524.
129. Panahi, B., & Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2 (3), pp. 2-19.
130. Panahi, P., Veisehb, S., Divkharc, S., & Kamarid, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, pp. 735.

- 131.** Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, pp. 827-856.
- 132.** Pati, S.P., Padhi, M., & Kumar, P.(2010). Influencing employee attitudes through HR practices: an exploratory study in Indian IT sector. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 3 (6), pp. 607-622.
- 133.** Pinder, C.C., & Harlos, K.P.(2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 331-369.
- 134.** Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609.
- 135.** Rafferty, A.E., & Simons, R.H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), pp. 325-350.
- 136.** Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: a multi level review. *Journal of Management*, 39 (1), pp. 110-135.
- 137.** Randel, A.E. (2002). Identity silence: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 749-766.
- 138.** Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013).Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), pp. 2780-2798.
- 139.** Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 825-836.
- 140.** Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of employee Engagement Report 408, *Institute for Employment Studies*, UK.
- 141.** Rusbult, C.E., Martz, J.M., & Agnew, C.R. (1998). The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives and investment size. *Personal Relationships*, 5, pp. 357–391.
- 142.** Samaranayake, S.U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: a case study in an export oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10 (20), pp. 1-16.
- 143.** Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), pp. 600-619.

144. Sameer, M., & Ozbilgin, M. F. (2014). Employee voice in the SME context. In Wilkinson A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, B., (eds). Handbook of research on Employee voice, pp. 410-420. Cheltenham: Edward Elgar publishing.
145. Scarpello, V., & Gampell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel Psychology*, 36, pp. 577-600.
146. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salamova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), pp.701-716.
147. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, pp.10-24.
148. Schlosser, F., & Zolin, R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times. *Employee Relations*, 34 (5), pp. 555-573.
149. Schweiger, D.M., & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, pp.110-135.
150. Sharlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 434-443.
151. 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, pp. 1731-1735.
152. Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12 (1), pp.11-35.
153. Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
154. Stouten, J., Tripp, T.M., Bies, R., & De Cremer, D. (2019). When something is not right: The value of silence. *Academy of Management Perspectives*.
155. Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). Multivariate analysis of variance and covariance, *Using multivariate statistics*, 3, pp. 402-407, Boston: Allyn & Bacon.
156. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008a). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, pp. 37-68.
157. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, pp. 1189-1203.

- 158.** Timming, A.R. (2012). Tracing the effects of employee involvement and participation on trust in managers: an analysis of covariance structures. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, (15), pp. 3243-3257.
- 159.** Tsai, M., & Young, M. (2010). Anger, fear, and escalation of commitment. *Cognition and Emotion*, 24, (6), pp. 962-973.
- 160.** Umphress, E.E., & Bingham, J.B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 26, pp. 621-640.
- 161.** Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), pp. 441-458.
- 162.** Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13 (1), pp. 96-109.
- 163.** Vakola, M., Armenakis, A., Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research .In Oreg, S., Michel, A., & By. R (Eds). *The Psychology of Organizational change: Viewing change from the Employee's Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 95-122.
- 164.** Vakola, M. (2014).What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 35 (3), pp. 195-209.
- 165.** Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 253-272.
- 166.** Vandenberg, R., & Lance, C. (1992). Satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, pp. 153-167.
- 167.** Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp. 1360-1392.
- 168.** Van Dyne, L., & Le Pine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp. 108-119.
- 169.** Vroom, V.K. (1978). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- 170.** Walker, H.J., Armenakis, A.A., & Berneth, J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), pp. 761-773.
- 171.** Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), pp. 132-142.



- 172.** Wang, C.C., Hsieh, H.H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49 (9), pp. 1845-1858.
- 173.** Weiss, H. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, pp. 173-194.
- 174.** Whiteside, D.B., & Barclay, L.J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116 (2), pp. 251-266.
- 175.** Wilkinson, A., Gollan, P., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: Employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), pp.711-724.
- 176.** Withey, M.J., & Cooper, W.H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 521-539.
- 177.** Wollard, K., Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (4), pp. 429-446.
- 178.** Wong, K.E. (2005). The role of risk in making decisions under escalation situations. *Applied Psychology: An international Review*, 54 (4), pp. 584-607.
- 179.** Wood, S.J. & Fenton-O’Creevy, M.P. (2005). Direct Involvement representation and employee voice in UK multinationals in Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 11 (1), pp. 27-50.
- 180.** Wood, S., & De Menezes, L.M. (2011). High Involvement, management, high-performance work systems, and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), pp. 1586-1610.
- 181.** Wulandari, M., & Burgess, J. (2011). The linkage between trust, communication openness in the workplace and employee’s job satisfaction: An Indonesian case study. *Employment Relations Record*, 11 (2), pp. 56-74.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.** Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Αθήνα: εκδοτικός οίκος Rosili.
- 2.** Κλή, Ε. (2008). Διδακτορική Διατριβή, Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική & Εμπειρική Προσέγγιση, *Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών*.
- 3.** Κυριακόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- 4.** Μαντζούκης, Α., & Παπαντωνίου Κ. (2014). Παραγοντική Ανάλυση σε Δεδομένα από Έρευνα Αγοράς. ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών.

5. Μάρκος, Α. (2012). Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS, Σημειώσεις του μαθήματος «Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση», Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.
6. Σιώμκος, Γ., Βασιλικοπούλου, Α. (2005). Εφαρμογή μεθόδων Ανάλυσης στην έρευνα αγοράς, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε με **X** την απάντηση που ανταποκρίνεται περισσότερο στην άποψη σας σε κάθε ερώτηση.

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ πολύ	διαφωνώ αρκετά	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ αρκετά	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5	6	7
1	Διαμορφώνω και κάνω συστάσεις που αφορούν θέματα που επηρεάζουν το τμήμα μου							
2	Εκφράζομαι ανοικτά και ενθαρρύνω και τους άλλους να πάρουν θέση και να συμμετέχουν σε θέματα που επηρεάζουν το τμήμα μου.							
3	Επικοινωνώ τις απόψεις μου σχετικά με θέματα εργασίας τόσο στους ανώτερους όσο και σε άλλους στο τμήμα μου							
4	Παραμένω καλά ενημερωμένη/ος για θέματα που μπορεί η γνώμη μου να είναι χρήσιμη για το τμήμα μου.							
5	Παίρνω θέση και συμμετέχω σε θέματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής στο τμήμα μου.							
6	Εκφέρω λόγο με ιδέες για νέα πρότζεκτς ή για τυχόν αλλαγές στις διαδικασίες.							
7	Παραμένω σιωπηλή /ος στο χώρο εργασίας μου γιατί φοβάμαι τυχόν αρνητικές συνέπειες							
8	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί φοβάμαι τα μειονεκτήματα από το να μιλήσω							
9	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου για να μην φανώ ευάλωτη/ος στα μάτια των συναδέλφων ή των ανωτέρων μου.							
10	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί δεν θέλω να πληγώσω τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των ανωτέρων μου							
11	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί δεν θέλω να ντροπιάσω (να φέρω σε δύσκολη θέση) τους άλλους							
12	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί δεν θέλω να προκαλέσω προβλήματα σε άλλους.							
13	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου ώστε να μην χάσω το πλεονέκτημα των όσων γνώσεων έχω αποκομίσει στην δουλειά							
14	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου εξαιτίας των ανησυχιών μου ότι οι άλλοι θα επωφεληθούν από τις δικές μου ιδέες							
15	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί διαφορετικά θα είχα αναπόφευκτα επιπλέον εργασίες να διεκπεραιώσω							
16	Παραμένω σιωπηλή /ος στο χώρο εργασίας μου γιατί ούτως ή άλλως, δεν θα βρω κανένα να με ακούσει με ευνοϊκή, θετική διάθεση							
17	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί οι ανώτεροί μου δεν είναι ανοιχτοί σε προτάσεις , ανησυχίες ή σε οτιδήποτε παρόμοιο							
18	Παραμένω σιωπηλή/ος στο χώρο εργασίας μου γιατί έτσι και αλλιώς δεν θα αλλάξει τίποτα							
19	Εμπιστεύομαι τους ανώτερους μου							
20	Οι ανώτεροι μου είναι δίκαιοι στο τρόπο που μου συμπεριφέρονται							
21	Οι ανώτεροι μου ακούν τις ιδέες και τις προτάσεις μου							

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ πολύ	διαφωνώ αρκετά	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ αρκετά	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5	6	7
22	Οι ανώτεροι μου έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τον οργανισμό (υπηρεσία)							
23	Εμπιστεύομαι τον άμεσο προϊστάμενο μου							
24	Πιστεύω ότι ο άμεσος προϊστάμενος μου είναι δίκαιη/ος στο τρόπο που μου συμπεριφέρεται							
25	Ο άμεσος προϊστάμενος μου συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους με σεβασμό							
26	Οι άμεσοι προϊστάμενοι κάνουν τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι αξίζουν							
27	Γενικά είμαι πολύ ευχαριστημένη/ος από την εργασία μου							
28	Γενικά είμαι ικανοποιημένη/ος από το είδος της δουλειάς που κάνω στον οργανισμό ( υπηρεσία) μου							
29	Οι περισσότεροι σ' αυτή τη δουλειά είναι πολύ ικανοποιημένοι με την εργασία τους							
30	Θα ήμουν χαρούμενη αν δούλευα στον οργανισμό (υπηρεσία μου) μέχρι να συνταξιοδοτηθώ							
31	Το να δουλεύω στον οργανισμό (υπηρεσία) μου σημαίνει πολλά για μένα							
32	Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (η υπηρεσία) μου είναι και δικά μου προβλήματα							
33	Αισθάνομαι προσωπικά συνδεδεμένη/ος με τον οργανισμό (την υπηρεσία) μου							
34	Είμαι περήφανη/ος να λέω στους άλλους ότι αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού(υπηρεσίας)							
35	Έχω ισχυρή αίσθηση ότι ανήκω σ' αυτόν τον οργανισμό							
36	Στην δουλειά μου , αισθάνομαι να έχω τρομερή ενέργεια							
37	Στην δουλειά μου αισθάνομαι δυνατή/ος και δραστήρια/ος							
38	Είμαι ενθουσιασμένη/ος με την εργασία μου							
39	Η εργασία μου με εμπνέει							
40	Όταν ξυπνάω το πρωί, νιώθω ότι έχω διάθεση να πάω στην εργασία μου							
41	Είμαι χαρούμενη/ος όταν δουλεύω εντατικά							
42	Είμαι περήφανη/ος για την εργασία που κάνω							
43	Όταν εργάζομαι, είμαι απορροφημένη/ος στην εργασία μου							
44	Όταν εργάζομαι, ξεχνιέμαι							
45	Πιστεύω ότι ο οργανισμός (υπηρεσία) θα επωφεληθεί από τις οργανωσιακές αλλαγές							
46	Δεν είναι πολύ λογικό για μας να μνηθούμε σε αυτή την αλλαγή							
47	Οι ανώτεροι, μας ενθαρρύνουν να αποδεχτούμε(αγκαλιάσουμε) την αλλαγή							
48	Αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις για τον οργανισμό (υπηρεσία) μας ,έχουν επενδύσει στην προσπάθεια αυτής της αλλαγής							

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ πολύ	διαφωνώ αρκετά	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ αρκετά	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5	6	7
49	Δεν αναμένω προβλήματα προσαρμογής στην εργασία που θα έχω, όταν η αλλαγή θα έχει υιοθετηθεί							
50	Υπάρχουν μερικά καθήκοντα που θα απαιτηθούν όταν αλλάξουμε, στα οποία νομίζω ότι δεν θα ανταποκριθώ καλά							
51	Ανησυχώ ότι θα χάσω κάτι από το κύρος μου (από τα κεκτημένα μου), στον οργανισμό (υπηρεσία) όταν θα εφαρμοστεί αυτή η αλλαγή							
52	Αυτή η αλλαγή θα πλήξει πολλές από τις προσωπικές σχέσεις που έχω αναπτύξει στην εργασία μου							

53. Σημειώστε με X το φύλο σας: Άνδρας  Γυναίκα

54. Σημειώστε με X την ηλικία σας: 18-27 ετών  28-37 ετών   
38-47 ετών  48-57 ετών  58-67 ετών

55. Σημειώστε με X την υπηρεσιακή θέση που κατέχετε ως εργαζόμενος:

Υπάλληλος  Προϊστάμενος Τμήματος/Καταστήματος/Γραφείου   
Προϊστάμενος Διεύθυνσης

56. Σημειώστε με X την εκπαιδευτική κατηγορία που ανήκετε ως υπάλληλος:

ΠΕ  Τ Ε (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)  ΔΕ  ΥΕ

57. Σημειώστε με X τα έτη υπηρεσίας σας:

1-10 έτη  11-20 έτη  21-30 έτη  31-40 έτη