



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΤΟ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ. Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΜΕΣΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ANNA GIANNH**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΤΟ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ. Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΕΜΕΣΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ANNA GIANNH**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2016**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη θεωρώ σημαντικό να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού αυτού.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και να εκφράσω την βαθιά εκτίμηση μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Γκορέζη, για την υποστήριξη, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, οι οποίες ήταν πολύ σημαντικές και συνέβαλαν στη επιτυχή ολοκλήρωση της διατριβής αυτής. Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους νοσηλευτικούς λειτουργούς που ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον σύζυγο μου Κώστα Αντωνίου, που με την αμέριστη συμπαράσταση του έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στην επίτευξη αυτού του στόχου. Θα ήταν μεγάλη μου παράβλεψη να μην αναφερθώ στα παιδιά μου Χριστιάνα και Αντώνη για τον χρόνο που τους στέρησα να περάσουν μαζί μου δημιουργικά. Θερμά ευχαριστώ επίσης, στην μητέρα μου και τον αδερφό μου για κάθε βοήθεια που μου παρείχαν.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες σε συνάδελφους, που με τις πολύτιμες συμβουλές τους και την σωστή καθοδήγηση τους, καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος με βοήθησαν να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες που αντιμετώπισα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ- ΠΙΝΑΚΩΝ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	6
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ABSTRACT .....	10
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	12
1.1 Εισαγωγή .....	12
1.2 Στόχος της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....	14
1.3 Διάρθρωση Της Εργασίας .....	14
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ) .....	15
2.1 Ορισμός και η Σημασία της ΔΑΔ .....	15
2.2 Οι βασικές δράσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ).....	16
2.3 Η σημασία των εσωτερικών σχέσεων και της επικοινωνίας με βάση τη ΔΑΠ .....	17
2.4 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και διαχείριση της εργασιακής σιωπής .....	18
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ .....	20
3.1 Ορισμός της εργασιακής σιωπής .....	20
3.2 Είδη της εργασιακής σιωπής.....	21
3.2.1 Συγκαταβατική Σιωπή .....	22
3.2.2 Αμυντική Σιωπή .....	22
3.2.3 Προ-κοινωνική σιωπή.....	23
3.2.4 Ευκαιριακές σιωπής .....	23
3.3 Μοντέλα εργασιακής σιωπής .....	24
3.3.1 Μοντέλο σπιράλ της σιωπής (Spiral of Silence) .....	24
3.3.2 Νοητικό μοντέλο : σιωπή ή φωνή; .....	25
3.3.3 Είδη συμπεριφοράς σε σχέση με το δίλημμα σιωπή ή φωνή .....	26
3.4 Αίτια της εργασιακής σιωπής.....	26
3.5 Οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής.....	28
3.5.1 Οργανωσιακές συνέπειες της εργασιακής σιωπής.....	28
3.5.2 Ατομικές συνέπειες της εργασιακής σιωπής .....	31
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	33
4.1 Εισαγωγή .....	33
4.2 Δικαιοσύνη στο εσωτερικό του οργανισμού και εργασιακή σιωπή.....	33

4.2	Ανία και εργασιακή σιωπή σε έναν οργανισμό .....	34
4.3	Πάθος και εργασιακή σιωπή σε έναν οργανισμό .....	35
4.4.	Απόδοση των εργαζομένων και εργασιακή σιωπή.....	35
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	37
5.1	Σχεδιασμός έρευνας.....	37
5.2	Δειγματοληψία.....	37
5.3	Ερευνητικό εργαλείο .....	38
5.3.1.	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	38
5.3.2	Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου .....	39
5.3.3	Ηθικά Ζητήματα .....	40
5.3.4	Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης .....	40
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	41
6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ .....	50
7.1	Συζήτηση.....	50
7.2	Προτάσεις προς διοίκηση.....	52
7.3	Περιορισμοί της έρευνας .....	53
7.4	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	54
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1	
	Ερευνητικό Εργαλείο.....	61
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	
	Άδειες από τους Αρμόδιους Φορείς.....	68

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ- ΠΙΝΑΚΩΝ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 3.1: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ 21 .....	15
---	----

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΑΔ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Γ.Ν.Λ.

Γενικό Νοσοκομείο Λεμεσού

SPSS

Statistical Package for Social Sciences

Δ.Ο

Διοίκηση Οργανισμού

Ε.Σ

Εργασιακή Σιωπή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

*Εισαγωγή:* Στην περίοδο που διανύουμε οι πιο πολλοί οργανισμοί, και ειδικότερα οι διοικήσεις αυτών, κάνουν λόγο για το ανθρώπινό δυναμικό και την αναγκαιότητα προστασίας του. Γίνεται συνεχής αναφορά στη σημασία των ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας, στις πολιτικές της «ανοιχτής πόρτας» και της συμμετοχικής διοίκησης, αλλά οι οργανισμοί φαίνεται πως δεν ασπάζονται αυτές τις διοικητικές τακτικές και επιλέγουν με τυπικούς και κυρίως με άτυπους τρόπους να περιορίζουν τους εργαζόμενους τους, να μην τους αφήνουν να εκφραστούν ελεύθερα αγνοώντας την σπουδαιότητα και την σημασία της σωστής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

*Σκοπός:* Σκοπός της διατριβής είναι να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή σιωπή, όπως η ανία, το πάθος αλλά και τα αποτελέσματα της στο νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού (Γ.Ν.Λ.). Πόσο μπορεί να τον επηρεάσει τον νοσηλευτή ψυχολογικά, επαγγελματικά και κατ' επέκταση στην οικογένεια του. Αναμένεται ότι η διατριβή αυτή θα ανάδειξη τις συνέπειες της εργασιακής σιωπής και συνάμα θα αποτελέσει μια κατευθυντήρια ένδειξη για πιο αποδοτικές διοικήσεις των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους τους. Η ακουστική ικανότητα, η κατανόηση, ο αλληλοσεβασμός, αποτελούν μερικούς από τους βασικούς άξονες για ένα καλό προϊστάμενο.

*Μεθοδολογία:* Η μελέτη είναι συγχρονική ποσοτική και πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου 2016 στο Γ.Ν.Λ και αφορούσε το νοσηλευτικό προσωπικό. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου (αυτό-αναφοράς, συναινετικού) και δόθηκε μεταξύ των διαφορών τμημάτων του νοσοκομείου Λεμεσού, με δείγμα ευκολίας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν για τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκαν με την χρήση κλίμακα Likert. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της περιπτωσιακής μελέτης ο πληθυσμός μελέτης που χρησιμοποιήθηκε ήταν 154 νοσηλευτικοί λειτουργεί από διάφορα τμήματα του νοσοκομείου. Τα δεδομένα ταξινομήθηκαν, κατηγοριοποιήθηκαν και έγινε στατιστική ανάλυση τους στο SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences).

*Αποτελέσματα:* Οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν θετικά το πάθος για την δουλειά. Σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό αξιολογήθηκε η απόδοση ενώ το αίσθημα ανίας και η εργασιακή σιωπή αξιολογήθηκαν χαμηλά. Επιπλέον και το επίπεδο δικαιοσύνης του



οργανισμού αξιολογήθηκε χαμηλά. Επιπρόσθετα βρέθηκε ότι η εργασιακή σιωπή συσχετίζεται θετικά με το αίσθημα ανίας και της δικαιοσύνης στον οργανισμό. Με την απόδοση βρέθηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ενώ το πάθος για την δουλειά δεν είχε κάποιου είδους σχέση με την εργασιακή σιωπή.

Συζήτηση: Στον υπό μελέτη οργανισμό οι εργαζόμενοι δεν σιωπούν σε αυτά που συμβαίνουν, αντίθετα εκφράζουν την άποψη τους, συμμετέχουν. Αυτό είναι αποτέλεσμα του πάθους που έχουν για δουλειά, του ενδιαφέροντος της εργασίας τους, πράγμα που ελαχιστοποιεί την ανία από την εργασία και τέλος της δυνατότητας που τους δίνεται για ενίσχυση της απόδοσης τους.

## ABSTRACT

*Introduction:* Currently, most organizations, and particularly their managements, emphasize on the workforce and the need for its protection. There is a constant talk about open communication channels, open door policies and participatory management, but the organizations seem that with several typical, but mainly informal way, are “silencing” their employees (Frangoulis, 2009), ignoring the significance and the importance of good Human Resources Management (HRM)

*Purpose:* The purpose of this thesis is to study the factors affecting employee silence, such as the communication and its effects on the nursing staff at the Limassol General Hospital. In detail, the study investigates whether there are implications of employee silence to the nurses and particularly towards their work. How much it can affect the nurses psychologically, professionally and by extension in relation to their family. It is expected that this thesis will highlight the consequences of employee silence and at the same time it will become a guide for the more efficient management of the subordinates by their supervisors. The ability to understand, and show mutual respect, are some of the key features that characterize a good supervisor.

*Methodology:* This is a cross-sectional quantitative research that was conducted from January to February 2016 in the Limassol General Hospital and involved nurses. The research was conducted using the method of the questionnaire (self-reported, consensus) and was distributed to the various departments of the Limassol hospital, with stratified random sampling by category. The answers to the questionnaires were realized using the Likert scale. The research was conducted in the context of the case study, and the study population was 154 nurses from various departments of the hospital.

The data were classified, categorized and analyzed statistically using SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences).

*Results:* Employees reported an above-average level of passion for work. The performance was evaluated quite satisfactorily, while the feeling of boredom and employee silence was reported low. In addition, the organization’s justice level was reported low. Additionally, it was found that there is a positive correlation between employee silence and the feeling of boredom. The same relationship was found

between employee silence and justice in the organization. In addition there was a negative correlation between employee silence and performance. Employee silence did not correlate with passion for work.

Discussion: In the studied agency workers do not remain silent to what is happening instead express their view involved. This is the result of the passion they have for work, the interest of their work, which minimizes the boredom of work and end of the option given to enhance their performance.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό πόρο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αν σε ένα οργανισμό το κλίμα είναι τέτοιο, ώστε οι εργαζόμενοι να αποφεύγουν να μιλούν για τα θέματα και τα προβλήματα της οργάνωσης, τότε έχουμε το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής (Mooghali, 2015). Η εργασιακή σιωπή, ως συλλογικό φαινόμενο είναι πολύπλοκο διότι ο διαχωρισμός των αποτελεσμάτων της και των λόγων ανάπτυξης της δεν είναι ξεκάθαρος και διακριτός (Milliken, 2003). Η εργασιακή σιωπή μπορεί να καταστεί επιβλαβής για τον οργανισμό και ταυτόχρονα θέτει ζητήματα επιβίωσης του. Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων τους, διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην απόδοση και συγχρόνως στην παροχή κινήτρων για εργασία.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι σε πολλούς οργανισμούς, πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να μιλήσουν για τις απόψεις τους και να εκφράσουν τις ανησυχίες τους ή κάποια σχόλια σχετικά με οργανωτικά θέματα που απασχολούν τους ίδιους και τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται.

Συγκεκριμένα, σε πολλούς οργανισμούς δημιουργείται ένα κλίμα όπου, συχνά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους δεν έχει αξία σε θέματα διοικητικά αλλά και πρακτικά, όπως η διαπροσωπική επικοινωνία ή θέματα παραγωγής (Φραγκούλη, 2009). Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), η απόφαση των εργαζομένων να μην εκφράσουν τις ανησυχίες τους και τις θέσεις και αντιλήψεις τους αναφορικά με οργανωτικά προβλήματα θεωρείται ένα συνολικό φαινόμενο που εστιάζεται σε οργανωσιακό/ επιχειρησιακό επίπεδο. Οι οργανωσιακές επιπτώσεις αυτές σχετίζονται με σκληρά θέματα όπως είναι η αποδοτικότητα και με μαλακές περιοχές όπως είναι η οργανωσιακή μάθηση. Υπό μία εναλλακτική έννοια η εργασιακή σιωπή επιφέρει συνέπειες σε ατομικό επίπεδο (Creed, 2003), όπως για παράδειγμα η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στο να απαντηθούν ερωτήματα αρχικά με το τι είναι η εργασιακή σιωπή, στην συνέχεια ποιοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της και τέλος ποία τα αποτελέσματα της στον εργαζόμενο και στον οργανισμό γενικότερα.

Οι συνέπειες του φαινομένου της εργασιακής σιωπής, μπορούν να καταπολεμηθούν εντοπίζοντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν και συνάμα λαμβάνοντας αποτελεσματικά μέτρα για την εξάλειψη των εμποδίων αυτών. Βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση της εργασιακής σιωπής αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ένας προϊστάμενος μπορεί να επιτύχει πολλά στις διαπροσωπικές σχέσεις του με τους υφιστάμενους του. Σύμφωνα με τον Jones et.al. (2014), η αποτελεσματική ακρόαση και η αποτίμηση των ανησυχιών των εργαζομένων, μπορεί να επιφέρει στα μέγιστα όρεξη για δουλεία και βελτίωση της εργασιακής απόδοσης.

Επιπρόσθετά η επικοινωνία, η ευγένεια, και η δυνατότητα έκφρασης των συναισθημάτων των εργαζομένων είναι απαραίτητα στοιχεία για την διατήρηση του θετικού κλίματος μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων. Η συμπεριφορά του προϊστάμενου έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην επιτυχία της ομάδας. Η θετική διάθεση της ομάδας έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην απόδοση της.

Άρα η σιωπή δεν είναι λύση. Υπάρχουν πολλά που μπορούν να κάνουν και οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι για να λειτουργεί ένας οργανισμός ομαλά, χωρίς συνεχώς οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που τους βάζουν σε δίλημμα αν θα μιλήσουν ή αν θα παραμείνουν σιωπηλοί (Morrison, 2011). Η σιωπή το μόνο που ενεργοποιεί είναι αρνητισμό και χάσμα μεταξύ αυτών και των προϊστάμενων τους.

Σκοπός της διατριβής είναι να μελετήσει μεταβλητές όπως η ανία, το πάθος και η απόδοση που επηρεάζουν την ΟΣ. Συγκεκριμένα εξετάζεται η επίδραση του πάθους στην εργασιακή σιωπή, ενώ αντίστοιχη μελέτη γίνεται για τις μεταβλητές ανία και απόδοση σχετικά με την εργασιακή σιωπή. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η εργασιακή σιωπή σχετικά με την επίδραση που έχει στο νοσηλευτικό προσωπικό του Γ.Ν.Α. σε σχέση με τις προαναφερόμενες μεταβλητές οι οποίες αποτέλεσαν τα βασικά σημεία της ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε.

## 1.2 Στόχος της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο εντοπισμός και η καταπολέμηση της εργασιακής σιωπής συμβάλει στην καλύτερη οργάνωση και προώθηση του οργανισμού. Η σωστή ΔΑΔ μπορεί να παρέχει σε ένα οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γιατί οι εργαζόμενοι σ' αυτόν θα νοιώθουν ευχαριστημένοι από τις συμπεριφορές των προϊσταμένων τους.

Κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι αρχικά να ανάδειξη τα αίτια της εργασιακής σιωπής και συνάμα να αποτελέσει μια κατευθυντήρια ένδειξη για πιο αποδοτικές διοίκησης των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους τους, στο Γ.Ν.Λ. Επιπρόσθετα στόχο της είναι να εντοπίσει κατά πόσο συγκεκριμένοι παράγοντες όπως η εκπαίδευση, το φύλο, η θέση εργασίας, αν δηλαδή είναι μόνιμος ή συμβασιούχος επιδρούν διαφορετικά στην εργασιακή τους σιωπή. Στην συνέχεια η μελέτη αυτή, στόχο έχει την αναζήτηση των συνεπειών της εργασιακής σιωπής, όχι μόνο στην συμπεριφορά και την αντίληψη της διοίκησης αλλά και στις εσωτερικές σχέσεις που μεταξύ τους οι εργαζόμενοι.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα επιλέχθηκαν με σκοπό την ανάδειξη των προβλημάτων που υπάρχουν μεταξύ των προϊστάμενων και των νοσηλευτών του Γ.Ν.Λ, με απώτερο στόχο την θέσπιση πολιτικών αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την εργασιακή σιωπή.

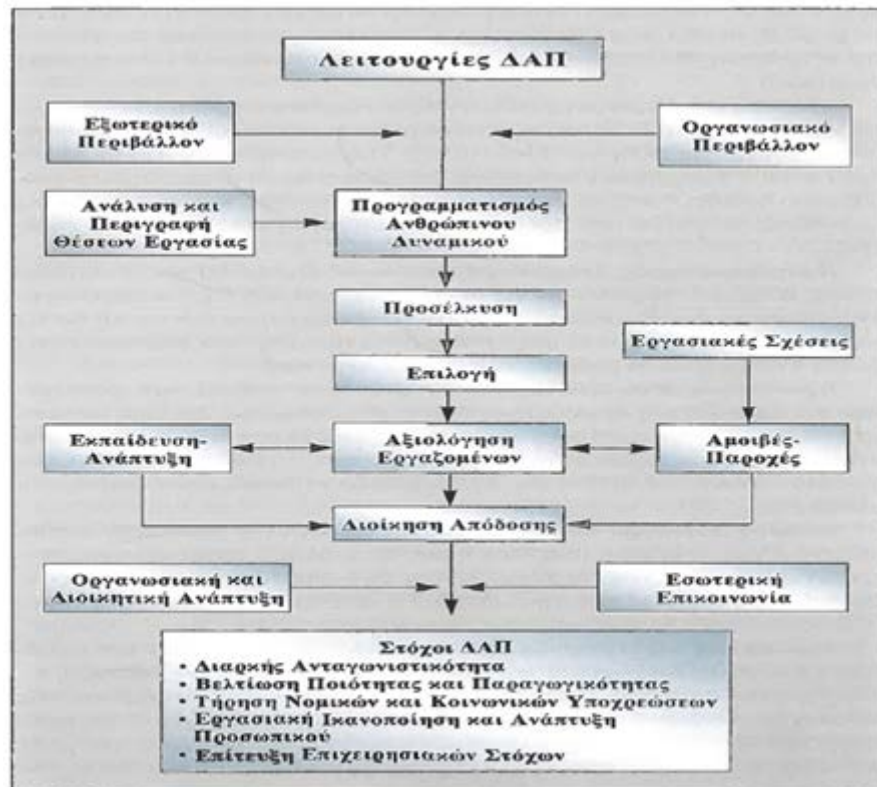
## 1.3 Διάρθρωση Της Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη δομείται σε επτά κεφάλαια με το πρώτο την εισαγωγή της διατριβής. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τη σχέση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με την εργασιακή σιωπή. Το τρίτο κεφάλαιο μελετά την εργασιακή σιωπή ορίζοντας αυτή και επεξηγώντας τα είδη και τα μοντέλα αυτής. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι υποθέσεις των μεταβλητών που ερευνήθηκαν και στην συνέχεια το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία βάση της οποίας αναπτύχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας. Ακολούθως το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα αποτελέσματά της έρευνας. Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και των προτάσεων προς την διοίκηση και για μελλοντική έρευνα καθώς επίσης και των περιορισμών της έρευνας αυτής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)

### 2.1 Ορισμός και η Σημασία της ΔΑΔ

Η ΔΑΔ στην σημερινή εποχή αποτελεί σημαντική παράμετρο κάθε οργανισμού. Ένας ορισμός της ΔΑΔ είναι «η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού» (Πολύζος, 2015, σελ.22). Η ΔΑΔ δίνει έμφαση στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα και δίνει μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση κάθε εργαζομένου γιατί το θεωρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσφέρει αποτελεσματικότητα στην εργασία του και ωφέλει στον οργανισμό.



**Εικόνα 2.1: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ 21**

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα σημαντικό διοικητικό εργαλείο, το οποίο όταν επενδυθεί σωστά μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη στον οργανισμό όπως για παράδειγμα (Πολύζος, 2015):

- Αύξηση της παραγωγικότητας σε ατομικό αλλά και οργανωσιακό επίπεδο.

- Ανύψωση του ηθικού, και της αυτό – αποτελεσματικότητας λόγω της επιτυχούς ανταπόκρισης στις εργασιακές απαιτήσεις και αναγνώρισης τους από τους προϊστάμενούς τους.
- Αύξηση της αφοσίωσης και υποκίνησης των εργαζομένων.
- Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από συνεχή μάθηση και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

## 2.2 Οι βασικές δράσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ)

Σε κάθε οργανισμό και ειδικότερα στους νοσηλευτικούς η οργάνωση υπηρεσίας είναι σημαντική. Οι εργασιακές σχέσεις, η σωστή οργάνωση, η επιλογή και στελέχωση, η εκπαίδευση η αξιολόγηση, η επικοινωνία, η ικανοποίηση του προσωπικού αποτελούν σημαντικούς παραμέτρους που πρέπει να εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι και ειδικότερα η διοίκηση για την σωστή διοίκηση του νοσηλευτηρίου.

Η πρώτη και βασική διαδικασία είναι η σωστή περιγραφή θέσης εργασίας, ώστε στη πορεία να υπάρξει και η κατάλληλη επιλογή των κατάλληλων στελεχών που θα στελεχώσουν τις διάφορες θέσεις εργασίας. Στη συνέχεια η επόμενη δράση η οποία αποτελεί εξίσου σημαντική δράση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση η οποία και αποτελεί τη βάση ανάπτυξης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Στην απόδοση τους σύμφωνα με τη ΔΑΠ, σημαίνουν ρόλο παίζει η παροχή κινήτρων.

Μια επίσης σημαντική και ουσιαστική πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους. Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης εννοείται το επίσημο σύστημα αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης (Πολύζος, 2015). Η σωστή αξιολόγηση του εργαζόμενου διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εργασιακή του απόδοση γιατί με βάση αυτή, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να καταλάβει πόσο αναγνωρίζεται η εργασία του και οι ικανότητές του σ' αυτήν. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την σωστή αξιολόγηση θεωρείται σημαντικό κίνητρο για βελτίωση της αποδοτικότητας τους, μεγαλύτερης αφοσίωσης στον οργανισμό και σχέσης εμπιστοσύνης προϊστάμενου και υφιστάμενου.



### 2.3 Η σημασία των εσωτερικών σχέσεων και της επικοινωνίας με βάση τη ΔΑΠ

Ένα άλλο σημαντικό συστατικό της ΔΑΠ, έχει να κάνει με τη θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό. Η θέση αυτή επηρεάζεται από τις σχέσεις που αναπτύσσει μέσα στον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα από την επικοινωνιακή διαδικασία. Η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι ίσως η πιο συχνά αναφερόμενη αιτία των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Βακολά, 2012).

Ο τρόπος που αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι με την διοικητική ομάδα ή ακόμη και με τους συναδέλφους τους, έχει επίδραση στην αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και στη θέση τους μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Mayer, Davis και Schcorman (1995) η εμπιστοσύνη ορίζεται ως «η θέληση του να είσαι ευάλωτος έναντι κάποιου άλλου» και ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία. Όταν οι εργαζόμενοι από την μία, εμπιστεύονται τους προϊστάμενους τους, τότε μπορούν να μεταδώσουν αυτό που επιθυμούν και να το συζητήσουν πιο ανοικτά ενώ από την άλλη, η έλλειψη εμπιστοσύνης δημιουργεί κλίμα καχυποψίας όπου εμποδίζεται την ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία. (Βακολά, 2012)

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την επικοινωνία είναι η ικανότητα και η δέσμευση της διοίκησης για αποτελεσματική επικοινωνία. Εάν η διοικητική ομάδα δημιουργήσει και δώσει έμφαση σε διαδικασίες που να υποστηρίζουν την επικοινωνία, τότε αυτή θα αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της επιχείρησης (Βακολά, 2012). Η επικοινωνία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και αυτό είναι απόφαση από τη μια της επιχείρησης και από την άλλη του εργαζόμενου (Βακολά, 2012).

Μέσα από την σωστή διοίκηση, την καλή επικοινωνία και την σωστή αξιολόγηση των εργαζόμενων, μπορεί να μειωθεί ή ακόμη και να εξαλείφει το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής, γιατί η άμεση αντιμετώπιση του θα είναι ωφέλιμο τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την διοίκηση και τον οργανισμό γενικότερα (Γουβά, 2012).

## 2.4 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και διαχείριση της εργασιακής σιωπής

Μετά την οικονομική κρίση και την προσαρμογή της χώρας μας στην νέα πραγματικότητα και ιδιαίτερα στα νέα δεδομένα, διαμορφώνεται μια καινούργια πολιτική όπου κάποιοι οργανισμοί άρχισαν να αξιοποιούν τους ανθρώπους αποτελεσματικά (Μελισσανίδου, 2012).

Οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν τόσο εξωτερικούς, όσο και εσωτερικούς κινδύνους. Οι εξωτερικοί κίνδυνοι αφορούν σε έλλειψη οικονομικών πόρων και στη διεθνή αβεβαιότητα ενώ οι εσωτερικοί σε δυσλειτουργίες στο εσωτερικό του οργανισμού: εργασιακή δυσαρέσκεια, επικοινωνιακή ανεπάρκεια, οργανωσιακή αναποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση αυτών στην εργασιακή σιωπή (Μελισσανίδου, 2012).

Οι εξελίξεις της σύγχρονης κοινωνίας που ζούμε απαιτούν αποτελεσματική και γρήγορη λήψη αποφάσεων, ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Ως εκ τούτου οι οργανισμοί, οφείλουν να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν μια κρίση αποτελεσματικά. Μια κρίση στην επικοινωνία είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού, λόγω αδυναμίας της διοίκησης να ακούσει τους εργαζομένους του (Vakola, 2005). Η σωστή ΔΑΔ από τα αρμόδια τμήματα του οργανισμού, μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία στο εσωτερικό ενός οργανισμού μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στη μείωση της εργασιακής σιωπής (Μελισσανίδου, 2012).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι ένα πρόγραμμα που θα στοχεύει στη μείωση της εργασιακής σιωπής, είναι αναγκαίο για την καλύτερη επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης (Argyris, 1977). Ένα πρόγραμμα μείωσης εργασιακής σιωπής βελτιώνει την επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης καθώς δίνει περιθώρια στους εργαζομένους να εκφράσουν τις απόψεις τους για τα μειονεκτήματα του οργανισμού, αλλά και για τους τρόπους επίλυσής τους (Vakola, 2005; Johnson & Johnson, 2009). Επομένως ο οργανισμός μπορεί να μειώσει το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής με ενέργειες αμφίδρομης επικοινωνίας (Γούβα, 2012).

Η σιωπή είναι αποτέλεσμα της αδιαφορίας του εργαζόμενου, επειδή δεν βρίσκει πια κανένα ενδιαφέρον στην εργασία του. Ακόμα είναι αποτέλεσμα του φόβου έκφρασης της άποψης του, δεδομένης της κρίσης, και του φόβου μη χάσει την εργασία του.

Ακόμα η εργασιακή σιωπή μπορεί να είναι αποτέλεσμα των κακών εσωτερικών συνθηκών αλλά της χαμηλής απόδοσης του εργαζόμενου, ο οποίος λόγω των παραπάνω αρνείται να παράγει παραπάνω να καταστεί πιο αποτελεσματικός, αποφασίζει απλά να παραμένει σιωπιλός και αδρανείς (Γούβα, 2012).

Επιπρόσθετα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε αυτή την πολυδιάστατη έννοια γιατί ενώ υπήρξε σταθερή από την εισαγωγή της έως και σήμερα, υπάρχουν διάφορες αξιολογήσεις των περιστάσεων εργασίας, όπως σε πρόσωπα που είναι σε θέση να επηρεάσουν την αλλαγή με δύο αρχικές διαστάσεις - ηρεμίας σιωπή (φόβος και ο θυμός-based) και συγκαταβατικός σιωπή (ματαιότητα και παραίτηση-based) - μετά από άδικα συμβάντα (Pinder & Harlos, 2001). Ωστόσο, μια άνευ προηγουμένου συμβολή των τάσεων, της δικαιοσύνης και της διακυβέρνησης σε παγκόσμιο επίπεδο, κρύβεται πίσω από την σημερινή ανησυχία για τη σιωπή των εργαζομένων. Ωστόσο για να αναδειχθεί περαιτέρω το πρόβλημα που υπάρχει στους οργανισμούς με το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής, απαιτείται να γίνουν έρευνες. Αυτό απαιτεί πνευματική διαφορετικότητα και ευρύτητα πνεύματος για να αναδειχθεί το φαινόμενο της σιωπής των εργαζομένων, ενώ μπορεί να υπάρξουν και άλλες προκλήσεις. Η καλύτερη γνώση της σιωπής των εργαζομένων υπόσχεται ένα πιο υγιή και δραστήριο εργατικό δυναμικό, πιο επιτυχημένους και βιώσιμους οργανισμούς (Harlos, 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

### 3.1 Ορισμός της εργασιακής σιωπής

Εργασιακή σιωπή είναι όταν οι εργαζόμενοι αποκρύπτουν πληροφορίες, ηθελημένα ή αθέλητα, που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για την οργάνωση, της οποίας είναι ένα μέρος (Morrison, 2000). Αυτό μπορεί να συμβεί αν οι εργαζόμενοι δεν μιλούν στον προϊστάμενο ή διευθυντή τους (Milliken and Wolfe Morrison, 2003).

Ένας άλλος ορισμός που δόθηκε από τους Harlos and Pinder (2001), αναφέρει ότι η σιωπή των εργαζομένων θεωρείται ως η παρακράτηση ενός εργαζομένου να εκφραστεί ελεύθερα και να κάνει αξιολογήσεις συμπεριφορικές, γνωστικές και συναισθηματικές σε πρόσωπα που θεωρούνται ικανά να πραγματοποιήσουν την αλλαγή ή την επανόρθωση μέσα στον οργανισμό (Van Dyne et al., 2003). Οι ίδιοι ερευνητές στη συνέχεια όρισαν δυο τύπους εργασιακής σιωπής. Τον πρώτο τύπο τον ονομάζει σαν Ηρεμία Σιωπής (Acquiescent Silence) και το δεύτερο τύπο τον ονομάζει Συγκαταβατικός Σιωπή (Quiescent Silence). Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό Ηρεμία σιωπής είναι. Η παθητική παρακράτηση από μέρους του εργαζομένου πληροφοριών και ιδεών. Από την άλλη η Συγκαταβατικός Σιωπή αναφέρεται στην περίπτωση που ο εργαζόμενος κάνει μια πιο ενεργή παρακράτηση των ιδεών του για να προστατεύσει τον εαυτό του μιας και υπάρχει ο φόβος των συνεπειών που θα έχει η ομιλία του (Van Dyne et al., 2003)

Επιπρόσθετα η σιωπή των εργαζομένων συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να φέρουν τις σχετικές πληροφορίες για θέματα της οργάνωσης για τον εργοδότη τους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποκρύπτουν πληροφορίες από συναδέλφους, προϊστάμενους και ηγέτες. Οι παρακράτηση των πληροφοριών αποτρέπει τις βελτιώσεις, τις διαδικασίες, τα σχέδια και τη στρατηγική της οργάνωσης. <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-silence> (15/11/2016)

Μέσα στις οργανώσεις, οι εργαζόμενοι, συχνά πρέπει να πάρουν αποφάσεις για το αν θα μιλήσουν ή να σιωπήσουν, είτε να μοιραστούν ή να παρακρατήσουν τις ιδέες τους, τις απόψεις και τις ανησυχίες τους (Gkorezis et al., 2016). Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι, σε πολλές περιπτώσεις, θα επιλέξουν την ασφαλή αντιμετώπιση της σιωπής και την παρακράτηση στοιχείων που θα μπορούσαν να είναι πολύτιμα για τους άλλους ή σκέψεις που επιθυμούν και θα μπορούσαν να εκφράσουν (Milliken & Morrison, 2003).

Συμφώνα με τους Morrison και Milliken (2000) αρκετές επιχειρήσεις περιορίζονται σε ένα παράδοξο φαινόμενο, βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αλήθεια για συγκεκριμένα προβλήματα, παραγωγής ή διαπροσωπικών σχέσεων αλλά δεν αποφασίζουν να μιλήσουν για αυτά στους προϊστάμενους τους. Η επιλογή των εργαζομένων να μην μιλούν για τους προβληματισμούς τους και να μην εκφράζουν την άποψη τους για τα οργανωσιακά προβλήματα που τους απασχολούν αποτελεί το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής (Morrison, 2000).

Συμφώνα με τους Μπουραντά και Βακόλα (2002), η εργασιακή σιωπή αποτελεί μια έννοια του σήμερα η οποία περιγράφει, από την μια, τη συμπεριφορά εργαζομένων που δεν μιλούν γι' αυτά που σκέφτονται, θέλουν και πρέπει να πουν, και από την άλλη, το κλίμα-ατμόσφαιρα μιας επιχείρησης είτε οργανωτικής μονάδας που δεν επιτρέπει να ακούγεται η αλήθεια (Μπουραντάς, 2002). Άρα, η εργασιακή σιωπή αναφέρεται στην επιλογή των εργαζομένων να αποσιωπήσουν πληροφορίες ή τις πραγματικές τους απόψεις, ιδέες ή συναισθήματα σχετικά με πιθανά προβλήματα ή ζητήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό τους χώρο (Morrison, 2000).

Με την έννοια σιωπηλός εργαζόμενος νοείται εκείνος ο εργαζόμενος που δεν εκφράζει τις απόψεις του, τις σκέψεις του ή/και τις ιδέες τους, τα συναισθήματά του, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους συναδέλφους του. Σύμφωνα με τον Μπουραντάς (2002) η εργασιακή σιωπή επιδρά *«αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην εργασιακή δέσμευσή τους»*. Οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί και δυσκολεύονται να μιλήσουν για κάποια θέματα όπως είναι η απόδοση καθώς και της επάρκειας ικανοτήτων των προϊστάμενων, υφιστάμενων και συναδέλφων (Βακολά, 2012) ). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα θέματα αυτά, να προκαλούν τριβές και ρίξεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Οι επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής είναι αρνητικές για το σύνολο του οργανισμού (Gkorezis et al., 2016). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) η εργασιακή σιωπή αποτελεί βασική αιτία για τη μη επιτυχία πολλών επιχειρήσεων.

### 3.2 Είδη της εργασιακής σιωπής

Υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες προσεγγίσεις για την εργασιακή σιωπή, ως μια πολυδιάστατη έννοια που ενεργοποιείται από συγκεκριμένα κίνητρα και όχι ως μία έννοια που αναφέρεται στην απουσία της φωνής. Εφιστά κυρίως στις εννοιολογικές προτάσεις που έγιναν από Pinder και Harlos (2001) και Van Dyne et al. (2003) και η

διερευνητική μελέτες από Milliken et al. (2003) και Brinsfield (2009) να παραθέσουν μια πιο λεπτομερή περιγραφή των τεσσάρων μορφών σιωπής των εργαζομένων στις επόμενες παραγράφους.

Όπως αναφέρεται στο άρθρο τους οι Pinder και Harlos (2001), οι εργαζόμενοι έχουν συχνά ιδέες, πληροφορίες και απόψεις για εποικοδομητική βελτίωση της εργασίας τους και γενικότερα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι μερικές φορές ασκούν φωνή για να εκφράσουν τις ιδέες τους, τις απόψεις και πληροφορίες και άλλες φορές ασκούν τη σιωπή παρακρατώντας ιδέες, πληροφορίες και απόψεις. Αν και υπάρχει σχετικά μικρή ακαδημαϊκή έρευνα για τη σιωπή των εργαζομένων ωστόσο οι Morrison and Milliken (2000) αναφέρουν ότι με βάση τα κίνητρα των εργαζομένων διαφοροποιούνται τέσσερα είδη σιωπής. Συγκαταβατική σιωπή, αμυντική σιωπή, προ-κοινωνική σιωπή και ευκαιριακές σιωπής. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των τεσσάρων αυτών ειδών εργασιακής σιωπής.

### **3.2.1 Συγκαταβατική Σιωπή**

Όταν οι περισσότεροι άνθρωποι επισημάνουν τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ως «σιωπηλή» τότε θεωρούν ότι το άτομο δε συμμετέχει ενεργά στην επικοινωνία. Όπως σημειώθηκε παραπάνω η σιωπή ορίζεται σε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν τις σχετικές ιδέες, πληροφορίες και απόψεις και όμως επιμένουν να μην τις εκφράσουν. Η σιωπή δεν είναι απλά η απουσία της φωνής αλλά υπάρχουν και διάφορα κίνητρα που οδηγούν στη σιωπή των εργαζομένων. Όπως είπαν και οι Pender and Harlos (2001), ορισμός της συγκαταβατικής σιωπής είναι η παθητική απόκρυψη σχετικών ιδεών, πληροφοριών και απόψεων από την πλευρά των εργαζομένων με βάση τη δική τους συνείδηση. Το ίδιο αναφέρει και ο Kahn (1990), ο οποίος θεωρεί την συγκαταβατική σιωπή σαν μια παθητική διαδικασία. Σύμφωνα με εμπειρικές εργασίες που διενεργήθηκαν κατά καιρούς για την παραμέληση των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς, τονίστηκε ότι η σιωπή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της παραμέλησης και της αδράνειας των εργαζομένων (Farrell 1983.)

### **3.2.2 Αμυντική Σιωπή**

Σύμφωνα με τους Pender and Harlos (2001), χρησιμοποιήθηκε ο όρος ηρεμία σιωπής για να περιγραφεί η σκόπιμη παράληψη που βασίζεται στον προσωπικό φόβο των συνεπειών της ομιλίας. Αυτό είναι σύμφωνο και με τους Morrison and Milliken (2000), που δίνουν έμφαση στην προσωπική αντίληψη του φόβου ως βασικό κίνητρο για την εργασιακή σιωπή των εργαζομένων. Με βάση όλα τα πιο πάνω η Αμυντική Σιωπή ορίζεται ως η παρακράτηση σχετικών ιδεών και πληροφοριών ή απόψεων ως μορφή μετασχηματισμού που βασίζεται

στο φόβο. Όπως ανέφεραν και οι Schlenker and Weigold (1989), αμυντική σιωπή είναι η εκ προθέσεων και προορατική συμπεριφορά των εργαζομένων που προορίζεται για την προστασία του εαυτού τους από εξωτερικές απειλές. Σε αντίθεση με τη συγκαταβατικό σιωπή η αμυντική σιωπή είναι πιο ενεργή και αφορά την ευαισθητοποίηση και την εξέταση εναλλακτικών λύσεων που ακολουθείται από μια συνειδητή απόφαση για παρακράτηση των ιδεών, πληροφοριών και απόψεων ως μια πιο σωστή στρατηγική. Αυτό περιλαμβάνει την παρακράτηση πληροφοριών που βασίζεται στο φόβο ότι η έκφραση των ιδεών είναι προσωπικά επικίνδυνη.

### **3.2.3 Προ-κοινωνική σιωπή**

Σε αυτή τη περίπτωση της προ-κοινωνικής σιωπής οι εργαζόμενοι παρακρατούν ιδέες, πληροφορίες και απόψεις γιατί αυτές ίσως να είναι εμπιστευτικές και δεν μπορούν να τις μοιραστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι με βάση αυτή την μορφή σιωπής, προληπτικά και εκ προθέσεως δεν αποκαλύπτουν συγκεκριμένες ιδέες, πληροφορίες ή απόψεις και δεν επικοινωνούν προσωπικά με τρίτα άτομα με κίνητρο την ανησυχία τους για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και με απώτερο σκοπό το όφελος του συγκεκριμένου οργανισμού

### **3.2.4 Ευκαιριακές σιωπής**

Η έννοια των ευκαιριακών σιωπής, ως τέταρτη μορφή της σιωπής των εργαζομένων, χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι μερικές φορές απόκρυπταν πληροφορίες που αφορούν τον οργανισμό, για να επιτύχουν πλεονεκτήματα για τον εαυτό τους. Κατά τον καθορισμό αυτής της μορφής ο Williamson (1985, σελ. 47) αναφέρεται στην έννοια του ομορτισμού, όπως " Ιδιοτέλεια που αναζητούν με πονηριά ". Από τις πιθανές εκδηλώσεις του ομορτισμού, που κατά κύριο λόγο θεωρούν ότι η πιο λεπτές μορφές, όπως η παρακράτηση ή η ελλιπής παροχή ή διαστρεβλωμένες πληροφορίες, με σκοπό να παραπλανήσει, ή να προκαλέσει σύγχυση. παρακράτηση πληροφοριών με βάση τον ομορτισμό δεν έχει ακόμη αναλυθεί αρκετά στη βιβλιογραφία για τη σιωπή των εργαζομένων σε οργανισμούς, αλλά είναι γνωστά στη βιβλιογραφία για την καταπολέμηση της παραγωγική εργασιακής συμπεριφοράς (Gruys και Sackett (2003) Skarlicki και Folger (1997) Greenberg et al. (2007) Brinsfield (2009). Επιπρόσθετα προκειμένου να βλάψουν τον οργανισμό παραμένουν σιωπηλοί και με βάση τη κεντρική έννοια της αποκλίνουσας σιωπής είναι απλά ένας τρόπος να χρησιμοποιούν τη σιωπή με ευκαιριακό τρόπο. Παρακράτηση πληροφοριών μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη, αν οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να



δώσουν μακριά εξουσία ή απλά επειδή θέλουν να αποφευχθεί επιπλέον φόρτος εργασίας (Connelly et al 2011, Garfield 2006).

### 3.3 Μοντέλα εργασιακής σιωπής

#### 3.3.1 Μοντέλο σπирάλ της σιωπής (Spiral of Silence)

Σύμφωνα με την Φραγκούλη (2009) υπάρχουν δυο θεωρίες του λεγόμενου σπирάλ της σιωπής (spiral of silence). Η πρώτη θεωρία είναι κάθετη και αναφέρεται στην απόφαση του ατόμου να σιωπάσει για συγκεκριμένα θέματα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επέκταση του φαινομένου της εργασιακής σιωπής εκτός από το ίδιο το άτομο και σε οργανωσιακά ή μη θέματα. Η δεύτερη θεωρία είναι οριζόντια και αφορά στην απόφαση του ατόμου να μην εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του στον οργανισμό. Με το πέρασμα του χρόνου αυτό, πιθανόν να επεκταθεί και σε άλλους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να υπάρξει σημαντικό πρόβλημα στην μεταξύ τους επικοινωνία και κατ' επέκταση στην παραγωγικότητα τους. Αναλύοντας τις δυο αυτές διαστάσεις διαπιστώνεται το δυναμικό της εργασιακής σιωπής, κάτι που πρέπει να αποτρέψει ο οργανισμός και ιδιαίτερα οι διοικήσεις, έτσι ώστε να αποφύγουν την επέκταση του προβλήματος και τις επακόλουθες αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό (Φραγκούλη, 2009).

Αναλυτικότερα η απόφαση ενός ατόμου να εκφραστεί ελεύθερα για θέματα που αφορούν την άποψη του, επηρεάζεται από την αντίληψη του για την επικρατούσα κουλτούρα στα συγκεκριμένα θέματα (Φραγκούλη., 2009). Την θεωρία του “Spiral of Silence” την ανέπτυξαν οι Noelle (1974) και Newmann (1975,1985,1991) και αναλύθηκε εκτενέστερα από τους Bowen & Blackmon (2003). Η θεωρία του “Spiral of Silence” συνδέει την επιθυμία του ατόμου να εκφράσει την προσωπική του γνώμη με εξωτερικές δυνάμεις, όπως είναι η άποψη που διαμορφώνουν τα άτομα γι' αυτόν. Η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα για να δηλώσουν την άποψη τους, δεν περιορίζεται από τις προσωπικές τους απόψεις, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον. Όταν τα άτομα έχουν την εντύπωση ότι η άποψη τους δεν συνάδει με την πλειοψηφία των υπόλοιπων που εργάζονται στον οργανισμό, τότε επιλέγουν να μην μιλήσουν ελεύθερα για τις απόψεις τους (Φραγκούλη, 2009).

Όταν η επικρατούσα άποψη ενός εργαζόμενου, δεν συνάδει με των υπόλοιπων εργαζομένων τότε ασκείται έλεγχος στα άτομα αυτά μέσω της απειλής της απομόνωσης, η οποία οφείλεται στην αποκλίνουσα συμπεριφορά των ατόμων. Με



βάση αυτού, πολλοί εργαζόμενοι θέλοντας να αποφύγουν την κοινωνική απομόνωση επιλέγουν από τη μια την σιωπή και από την άλλη προσπαθούν να ανακαλύψουν ποια είναι η επικρατούσα άποψη και αν η γνώμη τους στο θέμα αυτό θα αυξήσει ή θα μειώσει την δημοτικότητα τους (Noelle-Neumann, 1974).

Το spiral of silence επιδρά στον οργανισμό όταν υπάρχει κίνδυνος κοινωνικής απομόνωση σε ομάδες εργαζομένων. Πιο έντονα το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται σε ομάδες που έχουν διαφορετικό βαθμό ετερογένειας, δηλαδή τα μέλη της ομάδας χαρακτηρίζονται από έντονες ατομικές διαφορές. Η διαφορετικότητα αυτή αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην εσωτερική κοινωνία των μελών του οργανισμού. Από την άλλη όμως αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που να ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, γιατί τα άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, γνωρίζουν διαφορετικά πράγματα και αυτό μπορεί να έχει μια ξεχωριστή και πολύ σημαντική συνεισφορά για τον οργανισμό (Argyris & Schon, 1978).

### **3.3.2 Νοητικό μοντέλο : σιωπή ή φωνή;**

Το μοντέλο αυτό εξηγεί πως ορισμένα κίνητρα σχετίζονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν να κάνουν από την μια με την κατακράτηση πληροφοριών, απόψεων και ιδεών ή από την άλλη με την έκφραση τους στο χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος με το μοντέλο αυτό έχει τρία βασικά κίνητρα στο χώρο εργασίας του

- Την αποδέσμευση
- Αυτοπροστασία
- Άλλα

Τρία είδη σιωπής και ταυτόχρονα τρία είδη φωνής

<b>ΣΙΩΠΗ</b>	<b>ΦΩΝΗ</b>
Την συγκράτηση ιδεών	Λεκτικής έκφρασης βάση συμπεριφοράς παραίτησης
Αμυντική σιωπή	Αμυντική φωνή
Προ - κοινωνική σιωπή	Προ - κοινωνική φωνή

Επίσης, το μοντέλο αυτό επισημαίνει την όλη συμπεριφορά του εργαζόμενου ως παθητική και ως προδραστική, με τα κίνητρα αποδέσμευσης, αυτοπροστασίας, να έχουν τις βασικές τους παραμέτρους που είναι ο φόβος, η συνεργασία, και η παραίτηση.

### **3.3.3 Είδη συμπεριφοράς σε σχέση με το δίλημμα σιωπή ή φωνή**

- I. Σιωπή συγκράτησης ιδεών: Ορίζεται ως η συγκράτηση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων με βάση την παραίτηση. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι παθητική και αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους που αρνούνται να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα του οργανισμού που εργάζονται (Φραγκούλη, 2009)
- II. Αμυντική Σιωπή: Αφορά τους εργαζόμενους που με την θέληση τους αποφεύγουν να μιλήσουν, γιατί φοβούνται τις συνέπειες και θέλουν να προστατέψουν τον εαυτό τους από εξωτερικές απειλές.
- III. Προ – κοινωνική Σιωπή: Αναφέρεται σ η συγκράτηση πληροφοριών, ιδεών και απόψεων με στόχο το όφελος του οργανισμού βασισμένο σε συνεργατικά κίνητρα.
- IV. Προ – κοινωνική Φωνή: Ορίζεται η «φωνή» που δίνει έμφαση στην έκφραση σχολίων για καταστάσεις οι οποίες είναι αρνητικές και πρέπει να αλλάξουν.
- V. Αμυντική Φωνή: Εκφράζεται ως η έκφραση πληροφοριών και απόψεων με στόχο την προστασία του εαυτού τους στα πλαίσια του οργανισμού
- VI. Λεκτική έκφραση: Αναφέρεται στη λεκτική έκφραση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων με βάση την παραίτηση. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι παθητική και είναι αποτέλεσμα της χαμηλής εκτίμησης της ατομικής αποτελεσματικότητας για πιθανή σημαντική αλλαγή (Φραγκούλη, 2009).

### **3.4 Αίτια της εργασιακής σιωπής**

Τα αίτια που οδηγούν στην εργασιακή σιωπή σχετίζονται με οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως η κουλτούρα και η δομή (Vakola, 2005). Μια οργανωσιακή κουλτούρα σε συνδυασμό με τα άτομα και ιδιαίτερα με τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, που δεν υποστηρίζει την επικοινωνία καθώς και δεν επωφελείται από την διατύπωση αποφάσεων για τα κακώς κείμενα, δεν θα επιτρέψει την δημιουργία καναλιών επικοινωνίας για τέτοιο σκοπό. Επίσης όταν κυριαρχεί η αποσιώπηση ζητημάτων, τότε δημιουργείται ένα κλίμα και νόρμες, άτυποι και άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς που την ενισχύουν (Βακολά, 2012).

Άρα, διαφαίνεται ότι ο συγκεντρωτικός τρόπος λήψης απόφασης και η απουσία καναλιών επικοινωνίας ευνοεί την ανάπτυξη της εργασιακής σιωπής. Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης ζωής (Γούβα, 2012). Μέσω των ανθρώπινων σχέσεων οικοδομούνται και διατηρούνται πολύ-επίπεδοι, σύνθετοι και πολλών κατευθύνσεων δεσμοί ανάμεσα σε πολλές ομάδες ανθρώπων σε θετικό ή και αρνητικό εργασιακό περιβάλλον (Γούβα, 2012).

Το αρνητικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τον εργαζόμενο σωματικά και ψυχολογικά (Γούβα, 2012). Ο σημαντικότερος ωστόσο παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η εργασία μέσα σε ένα τοξικό περιβάλλον συνήθως επιφέρει ψυχολογική κούραση. Η κούραση αυτή γεννιέται από την αρνητική αλληλεπίδραση με τους άλλους εργαζομένους με επακολούθω να μεταφέρεται στο σπίτι και γενικά να επηρεάζει την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση (Φραγκούλη, 2009).

Επίσης η σωματική κούραση συνδέεται και με την επαγγελματική εξουθένωση, δηλαδή την υπερβολική κούραση και εξάντληση των εργαζομένων (Γούβα, 2012). Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με κάποιο τρόπο και με το εργασιακό άγχος γιατί ο κάθε εργαζόμενος καταβάλει προσπάθεια για να πετύχει τους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα ανάλογα με την θέση και τις ευθύνες στην δουλειά του.

Επιπρόσθετα, ένα άλλο ζήτημα που οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να συζητούν ανοικτά αφορά τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού (Milliken, 2003), δηλαδή οι εργαζόμενοι δύσκολα συζητούν ανοικτά θέματα για τις αμοιβές τους, τις προοπτικές εξέλιξης ή ενδο-τμηματικές συγκρούσεις, καθώς επίσης και για ζητήματα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα όπως εθνική κουλτούρα, το φύλο, την σεξουαλική προτίμηση (Βακολά, 2012).

Πέρα από τα παραπάνω υπάρχουν και άλλα αίτια που οδηγούν τον εργαζόμενο να είναι σιωπηλός. Συγκεκριμένα όπως ήδη αναφέρθηκε ο φόβος της αρνητικής κριτικής είναι ένας σημαίνων λόγος που οδηγεί τον εργαζόμενο να είναι σιωπηλός. Η λανθασμένη άποψη των ανώτερων στελεχών ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων δεν γνωρίζουν τόσο καλά πολλά ζητήματα, είναι ένας βασικός λόγος που τους περιορίζει τους αναγκάζουν να παραμένουν σιωπηλοί, να μην έχουν το περιθώριο να εκφράσουν την άποψη τους (Βακολά, 2012). Στο ίδιο σκεπτικό οι προϊστάμενοι από φόβο, ματαιοδοξία, άγνοια, αναγκάζουν τους υφισταμένους τους

να παραμένουν σιωπηλοί και αποκομμένοι. Οι προϊστάμενοι έχουν τη λάθος εντύπωση ότι οι εργαζόμενοι «λένε το λένε για δικό τους συμφέρον και όχι για το συμφέρον της επιχείρησης» (Μπουραντάς, 2002), οπότε βάση αυτής της λογικής τους αγνοούν. Σε σχέση με τη δική τους άποψη πιστεύουν πως μόνο αυτοί έχω σωστή άποψη και δε δέχονται κάποια διαφορετική.

Επιπροσθέτως άλλοι λόγοι που οδηγούν τα υφιστάμενα στελέχη να είναι σιωπηλά είναι η αδυναμία τους για επικοινωνία με τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα πράγμα που τα αποθαρρύνει, η αδυναμία που κάποιες φορές γίνεται φόβος αποτελεί συναίσθημα που δεν αφήνει τους εργαζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους (Μπουραντάς, 2002; Gkorezis et al., 2016). Τέλος άλλοι λόγοι είναι οι ακόλουθοι: α) Η ανασφάλεια των εργαζομένων από την αντιμετώπιση που έχουν από τους προϊστάμενους τους, β) Η αδικία που νιώθουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που εργάζονται, γ) Η μη αναγνώριση των δεξιοτήτων του εργαζόμενου από τους προϊστάμενους του., δ) Η Έλλειψη παρακίνησης, επιβράβευσης της έκφρασης των ιδεών, προτάσεων, λύσεων, ακόμη και διαφωνιών των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002).

### 3.5 Οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής

#### 3.5.1 Οργανωσιακές συνέπειες της εργασιακής σιωπής

Για την οργάνωση, τα αποτελέσματα της σιωπής των εργαζομένων είναι σημαντικά, γιατί η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει δευτερεύουσες ελλείψεις ή μια χιονοστιβάδα προβλημάτων, που απειλούν το μέλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Jerald Greenberg και Jason A Colquitt, η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει μια «κλιμάκωση στο επίπεδο δυσaráσκειας» μεταξύ των εργαζομένων που μπορεί να απειλήσει την παραγωγικότητα. Άλλοι ερευνητές έχουν εντοπίσει ότι η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αδιαφορία των εργαζομένων για τα καθήκοντα και της ευθύνες που έχουν στον οργανισμό που εργάζονται, καθώς επίσης και να αισθάνονται αποξενωμένοι από τις θέσεις που κατέχουν στον οργανισμό (<http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-silence> (16/11/2016).

Με βάση τα πιο πάνω, η εργασιακή σιωπή μέσα σε έναν οργανισμό, επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις, σε πολλαπλά επίπεδα (Φραγκούλη, 2009; Gkorezis et al., 2016). Σύμφωνα με μελέτες τους Morrison και Milliken (2000), μια μη θετική κατάληξη είναι η χαμηλή ποιότητα στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα όταν

υφίσταται σιωπή και όχι υψηλά επίπεδα διαφορετικότητας απόψεων είναι δεδομένο ότι τα αποτελέσματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων δεν θα είναι ποιοτικά και οι ίδιες οι αποφάσεις θα είναι επιζήμιες για τον ίδιο τον οργανισμό. Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν την αναγκαιότητα ενός οργανισμού να προωθεί την καινοτομία και την ενδοεπιχειρηματικότητα ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί ελεύθερα να συνεισφέρει με τις απόψεις του σε καινοτόμες ιδέες ή ακόμη και στην αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Με τα παραπάνω συμφωνεί και ο Nemeth (1997) βάσει του οποίου η εργασιακή σιωπή δεν ευνοεί την καινοτομία και παράλληλα οδηγεί στη λήψη αποφάσεων χαμηλού επιπέδου. Επίσης, η μελέτη των Morrison Milliken και Hewlin (2003) συμπεράνει πως η εργασιακή σιωπή οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις, στη μη διόρθωση των λαθών του οργανισμού αλλά και στη μείωση του ηθικού των εργαζομένων.

Άλλη αρνητική επίπτωση της εργασιακής σιωπής αποτελεί η έλλειψη ανατροφοδότησης. Η έλλειψη σιωπής οδηγεί σε περιορισμό της αρνητικής ανατροφοδότησης και της ικανότητας του οργανισμού να εντόπιση και να διορθώσει λάθη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην επισημαίνονται τα λάθη ώστε να διορθώνονται, αλλά αντίθετα επαναλαμβάνονται (Morrison E., 2000).

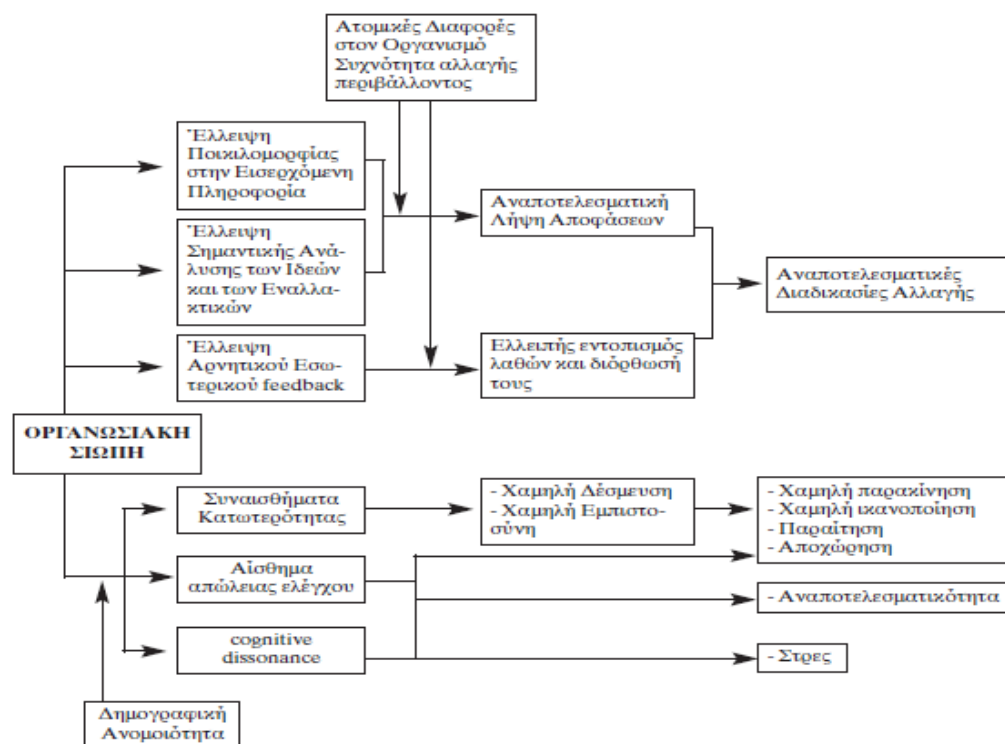
Η ανατροφοδότηση επιβεβαιώνεται και από τους Vakola et.al. (2005), Korsgaard et.al. (1998), οι οποίοι αναφέρουν ότι τα ανώτερα στελέχη δε δέχονται να λάβουν μη θετική ανατροφοδότηση από τους υφιστάμενους τους. Το φαινόμενο της σιωπής στην εργασία επηρεάζει τα στελέχη για τις προθέσεις των υφιστάμενων, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της ανατροφοδότησης που δίνεται. Συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη δεν επιθυμούν να μοιράζονται τα λάθη τους, νιώθουν φόβο και αμηχανία να παραδεχτούν τα λάθη τους και δεν δέχονται λύσεις από τους υφισταμένους τους (Φραγκούλη, 2009).

Σύμφωνα με τον Morrison (2000), από τη στιγμή που η εργασιακή σιωπή οδηγεί στη μη αποτελεσματική επικοινωνία και σε λανθασμένη λήψη αποφάσεων δημιουργεί προβλήματα και στην οργανωσιακή αλλαγή. Παρόλο που τονίζεται η σημαντικότητα για στοχευόμενη επικοινωνία και ανοικτά κανάλια, πολλοί οργανισμοί, όπως αναφέρουν οι εργαζόμενοι, δεν υποστηρίζουν την επικοινωνία και την διάχυση πληροφοριών και γνώσης, πράγμα που οδηγεί στην αποτυχία των προγραμμάτων

διοίκησης της αλλαγής (Beer, 2000). Οι εργαζόμενοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στην διοίκηση για να μιλήσουν για τους προβληματισμούς τους σχετικά με τα οργανωτικά προβλήματα (Smidts, 2001).

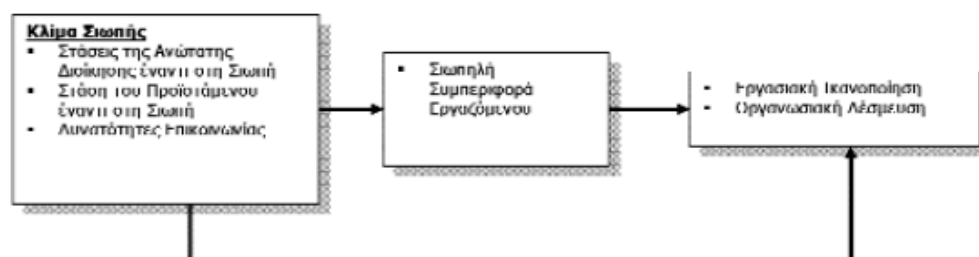
Διαφαίνεται μέσα από τις διάφορες μελέτες που αναφέρθηκαν ότι η επίδραση της εργασιακής σιωπής καταλήγει σε γνωστική ασυμφωνία και συνεπώς σε χαμηλή παρακίνηση, ικανοποίηση και δέσμευση (Φραγκούλη, 2009).

**Διάγραμμα 1. Μοντέλο Συνέπειες Οργανωσιακής Σιωπής (Morrison & Milliken, 2000)ς**



Πηγή: Morrison and Milliken, 2000.

**Διάγραμμα 2. Μοντέλο Οργανωσιακής Σιωπής (Vakolas & Bouradas, 2005)**



Πηγή: Vakola and Bouradas, (2005).

**Εικόνα 3.1: Δυο μοντέλα για την εργασιακή σιωπή**

### **3.5.2 Ατομικές συνέπειες της εργασιακής σιωπής**

Ο εργαζόμενος νιώθει περιορισμένος στα δεσμά της σιωπής του, γεγονός που τον κάνει να νιώθει πιεσμένος (Kassing, 1998). Η εργασιακή σιωπή επιφέρει πολλές επιπτώσεις στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, στην εργασία τους και κατ' επέκταση στο ευρύτερο περιβάλλον της οικογένειας. Σε ατομικό επίπεδο ο εργαζόμενος πιέζεται συναισθηματικά όταν αδυνατεί να εκφραστεί ελεύθερα στο χώρο της εργασίας του, όταν δηλαδή καταπιέζεται από τους προϊσταμένους του.

Η αδυναμία έκφρασης των απόψεων του, η έλλειψη επικοινωνίας στο εσωτερικό της εταιρείας ασκεί ψυχολογική πίεση στους εργαζόμενους, μειώνει την αυτοπεποίθηση τους, πράγμα που έχει αντίκτυπο και στη προσωπική τους ζωή δεδομένου ότι τους επηρεάζει ευρύτερα τη ψυχολογία τους (Φραγκούλη, 2009).

Σύμφωνα με τους Thmesebi, Sobhanipour and Aghaziarati (2013) η εργασιακή σιωπή στους εργαζόμενους επηρεάζει και τη προσωπική τους ζωή, δημιουργεί άγχος και ψυχική εξουθένωση η οποία έχει αντίκτυπο στον εργαζόμενο στο πως συμπεριφέρεται στην προσωπική του ζωή και πιο συγκεκριμένα στην οικογένεια και στους φίλους του (Kassing, 1999). Ακόμα επηρεάζεται ο ψυχισμός του πράγμα που μπορεί να προσβάλει αρνητικά και την υγεία του.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην επισημάνουν ένα πρόβλημα γιατί φοβούνται ότι θα φανούν αναξιόπιστοι στους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους τους. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις για τον εργαζόμενο γιατί θα βρίσκεται σε συνεχές στρες, με αποτέλεσμα να παρατηρηθεί σημαντική μείωση στην παραγωγικότητα του και στην εργασιακή του ικανοποίηση (Φραγκούλη, 2009).

Πολλές μελέτες δείχνουν ότι ο φόβος είναι ένα βασικό συναίσθημα που περιορίζει την επιλογή των εργαζομένων να μιλήσουν ανοικτά για θέματα που τους απασχολούν σχετικά με τον οργανισμό που εργάζονται. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να εκφράσουν τις απόψεις τους αναφορικά με αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον προκειμένου να μην θεωρηθούν από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους ως απειλή. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εργαζόμενοι γίνονται ολοένα πιο ανασφαλής και προσπαθούν να προστατέψουν τους εαυτούς τους με την επιλογή της εργασιακής σιωπής (Izraeli, 1986).

Ακόμη ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται στους οργανισμούς είναι η μη αντικειμενική αξιολόγηση των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους τους. Συνέπεια αυτού, είναι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι είναι αδικημένοι και δεν παίρνουν αυτό που πραγματικά τους αξίζει μέσα στον οργανισμό, να έχουν χαμηλή εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλή παραγωγικότητα, καθώς πιστεύουν ότι η προσπάθειες τους δεν θα αναγνωριστούν από τους προϊστάμενους τους.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν τον εργαζόμενο στην πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν εκτιμά της αξία του με αποτέλεσμα την μειωμένη εσωτερική παρακίνηση και ικανοποίηση, την ψυχολογική απομάκρυνση και τελικά την παραίτηση από τον οργανισμό (Mathieu 1990; Φραγκούλη, 2009). Έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν την πεποίθηση ότι ακόμη και να μιλήσουν δεν θα ληφθούν σοβαρά υπόψη οι απόψεις τους και θα αξιοποιηθούν. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν είναι πρόθυμη να τις μοιραστούν (Βακολά, 2012).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο θα γίνει η θεωρητική στοιχειοθέτηση των υποθέσεων με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα θα γίνει προσπάθεια με βάση τις βασικές μεταβλητές ανάλυσης να εξαχθούν υποθέσεις οι οποίες θα σχετίζονται με τα θεωρητικά μέρη παρούσας μελέτης. Οι βασικές μεταβλητές είναι οι ακόλουθες: α) απόδοση εργαζομένων, β) αίσθημα ανίας, γ) εργασιακή σιωπή, δ) δικαιοσύνη. Όλες οι παραπάνω μεταβλητές σχετίζονται με τη διαδικασία της αξιολόγησης, γιατί τα ερευνητικά ερωτήματα όπως εκφράστηκαν ζητούσαν να διευκρινιστεί ο βαθμός αξιολόγησης των παραπάνω μεταβλητών σε σχέση με τους εργαζόμενους. Στις επόμενες ενότητες θα γίνει μικρή θεωρητική προσέγγιση της κάθε μεταβλητής και με την ολοκλήρωση της θα διατυπωθούν οι υποθέσεις για τη κάθε μια ξεχωριστά.

### 4.2 Δικαιοσύνη στο εσωτερικό του οργανισμού και εργασιακή σιωπή

Σύμφωνα με τον Βακολά (2012) είναι πολύ σημαντικό για τη καλή λειτουργία ενός οργανισμού να υπάρχει το αίσθημα της δικαιοσύνης στις τάξεις των εργαζομένων του. Συγκεκριμένα να νοιώθουν ότι δεν αδικούνται ότι οι προϊστάμενοι τους και ο οργανισμός στο σύνολο του, τους αντιμετωπίζει δίκαια, αναγνωρίζει τις ανάγκες τους, επιδιώκει να καλύπτει ισομερώς όλες τις απαιτήσεις και το βασικότερο δεν μεροληπτεί.

Η δικαιοσύνη έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα βάση απόδοσης, με την επικοινωνία των προϊστάμενων με το σύνολο του οργανισμού και όχι επιλεκτικά με κάποιους εργαζόμενους, με την αξιοκρατία στις προαγωγές, με τη στήριξη σε προσωπικά προβλήματα. Η δικαιοσύνη είναι μια έννοια αντικειμενική και δεν λειτουργεί ξεχωριστά από τις λοιπές δράσεις που κάνει ένας οργανισμός, αντίθετα συνδέεται άμεσα με τη καθημερινότητα του (Mathieu, 1990).

Στη περίπτωση για παράδειγμα που ένας εργαζόμενος στο εσωτερικό ενός οργανισμού αξίζει να προαχθεί σε μια ανώτερη θέση η οποία έχει μείνει κενή και η εταιρεία φέρει έναν εργαζόμενο από άλλη εταιρεία να τη καλύψει, τότε αυτόματα επηρεάζει την αυτοπεποίθηση του, μειώνει την όρεξη του για δουλειά και τον οδηγεί στην εργασιακή σιωπή, η οποία μπορεί να μεταφράζεται ως αδιαφορία, ως έλλειψη

κινήτρων, ως διάθεση να παραμείνει προσωρινά στην εταιρεία μέχρι να βρει μια καλύτερη θέση εργασίας (Βακόλα, 2012). Η οικονομική κρίση έχει μειώσει τις επιλογές ειδικά στα υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία λόγω ηλικίας και παροχών ακόμα και αν νοιώθουν αδικημένοι δεν φεύγουν από έναν οργανισμό. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι έχει διάθεση να εργαστεί αποδοτικά, το μόνο που κάνει είναι ότι χρειάζεται για να διατηρήσει τη θέση εργασίας του.

Σύμφωνα με το Harlos (2016), δίνεται όλο και μεγαλύτερη προσοχή στο ρόλο των δύο φύλων στη σιωπή των εργαζομένων με εμπειρικά στοιχεία. Ορισμένες συνθήκες εργασίας (π.χ. χαμηλότερη ιεραρχική εξουσία) μπορεί να κάνουν τις γυναίκες λιγότερο διατεθειμένες να εκφράσουν τις απόψεις τους (Harlos, 2010), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι μηχανισμοί της φωνής μπορεί να μην παρέχουν ισότιμη πρόσβαση στην δικαιοσύνη, όπως παραδοσιακά θεωρείται ότι θα συνέβαινε (Salin et al., 2014).

Η έλλειψη δικαιοσύνης σύμφωνα με τον Mathieu (1990) μειώνει την εργασιακή σιωπή, διότι εξεγείρει αντιδράσεις, από τη πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι νοιώθουν ότι αδικούνται. Η αδικία επιφέρει πίεση και η πίεση εσωτερικές συγκρούσεις. Τα στοιχεία αυτά ενισχύουν τις αντιδράσεις και αυξάνουν την έκφραση απόψεων έναντι των όλων διαδικασιών που ακολουθεί ένας οργανισμός. Συγκεκριμένα οι θέσεις αυτές εξάγουν την κάτωθι υπόθεση:

H1: Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή

#### 4.2 Ανία και εργασιακή σιωπή σε έναν οργανισμό

Η Φραγκούλη (2009) αναφέρει ότι ο εργαζόμενος που δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά που κάνει διακατέχεται από ανία. Μια εταιρεία οφείλει να τοποθετεί έναν εργαζόμενο στη κατάλληλη θέση στο εσωτερικό της για να του εξιτάρει το ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας του. Η ενίσχυση του ενδιαφέροντος από την εργασία βοηθά στη μείωση της ανίας, η μείωση της ανίας ενισχύει τη παραγωγικότητα. Το ενδιαφέρον επίσης για την εργασία μειώνει την εργασιακή σιωπή δεδομένου ότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται άρα μιλά για ότι τον απασχολεί (Kassing, 1999). Από τα παραπάνω εξάγεται η ακόλουθη υπόθεση:

H2 Η εργασιακή ανία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή

### 4.3 Πάθος και εργασιακή σιωπή σε έναν οργανισμό

Σύμφωνα με τον Kassing (1999) ο παραγωγικός, αποδοτικός εργαζόμενος δεν είναι ποτέ σιωπηλός. Ως εκ τούτου η ανία ενισχύει την εργασιακή σιωπή. Ο εργαζόμενος που βαριέται αδιαφορεί οπότε και επιλέγει να παραμένει σιωπηλός αφού η δουλειά που κάνει δεν τον εκφράζει ενώ δεν τον εκφράζει και η ευρύτερη πορεία του οργανισμού, για τον οποίο εργάζεται. Η ανία είναι χαρακτηριστικό των εργαζόμενων που έχουν χάσει το πάθος τους για τη δουλειά, που είναι αρνητικοί στα πάντα, που απλά εργάζονται στο συγκεκριμένο οργανισμό από υποχρέωση και για να μην χάσουν τη δουλειά τους, που δύσκολα θα ξαναβρούν δεδομένων των συνθηκών της αγοράς. Η ανάγκη για εργασία δεν σημαίνει ότι υπάρχει και το αντίστοιχο πάθος. Η έλλειψη πάθους προκαλεί ανία και το αντίθετο. Το καθένα από αυτά ή και τα δυο μαζί οδηγούν στην εργασιακή σιωπή, η οποία μεταφράζεται και ως αδιαφορία. Όσο πιο έντονη είναι σε έναν οργανισμό, τόσο λιγότερο αποδοτικά είναι τα στελέχη του πράγμα που έχει αντίκτυπο και στον ίδιο τον οργανισμό. Με βάση τα παραπάνω εξάγεται η ακόλουθη υπόθεση:

H3 Το πάθος για την δουλειά συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή

### 4.4. Απόδοση των εργαζομένων και εργασιακή σιωπή

Σύμφωνα με τον Πολύζο (2015) μια εκ των βασικών παραμέτρων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η απόδοση. Ο εργαζόμενος που λαμβάνει τα σωστά κίνητρα, που νοιώθει καλά στον εργασιακό του χώρο, ο οποίος έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους του αποδίδει και καλύτερα. Αυτή του η απόδοση διαφαίνεται μέσα από τη αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του.

Σύμφωνα με τη Φραγκούλη (2009) ο εργαζόμενος που είναι αποδοτικός, έχει ενδιαφέρον για την εργασία του, για αυτό και δεν μένει αδρανής σε προβλήματα που εντοπίζει μέσα στον οργανισμό. Η ενεργητικότητά του διαφαίνεται μέσα από την επιθυμία να αντιδρά σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού, αλλά και σε θέματα που επηρεάζουν τη θετική του πορεία στην αγορά.

Ουσιαστικά ο αποδοτικός εργαζόμενος δεν είναι σιωπηλός, η υψηλή απόδοση μειώνει την εργασιακή σιωπή. Με τα παραπάνω συμφωνεί και ο Kassing (1998), ο οποίος αναφέρει ότι: *«Όταν ο εργαζόμενος είναι σιωπηλός πράγμα που οφείλεται στη χαμηλή απόδοση του, τότε είναι και αδιάφορος, ενώ έχει και χαμηλή παραγωγικότητα».*

Τέλος παρατηρείται ότι στους οργανισμούς που υπάρχει καλή επικοινωνία υπάρχει και αυξημένη απόδοση, δεδομένου ότι η καλή επικοινωνία δημιουργεί ένα καλό κλίμα μέσα στον οργανισμό, που μετουσιώνεται σε εργαζόμενους ικανοποιημένους με διάθεση για δουλειά (Kassing, 1998).

Σε γενικές γραμμές η έλλειψη, κινήτρων, η περιορισμένη επικοινωνία, ο περιορισμός του εργαζόμενου, η κακή σχέση με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους του, προκαλούν την εργασιακή σιωπή. Ουσιαστικά η τελευταία είναι το αποτέλεσμα των διαφόρων προαναφερόμενων καταστάσεων, δεδομένου ότι η απόδοση δεν είναι μια τάση του εργαζόμενου ξεχωριστή από την ευρύτερη αντιμετώπιση που έχει μέσα στον οργανισμό που εργάζεται αλλά μια άμεσα συνδεδεμένη κατάσταση. Αυτή η θέση οδηγεί στην εξαγωγή μιας ακόμα υπόθεσης:

H4: Η εργασιακή σιωπή συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Σχεδιασμός έρευνας

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον εντοπισμό κατάλληλων επιστημονικών άρθρων και αντίστοιχων ερευνών που περιέχόμενο τους είναι η εργασιακή σιωπή. Από την ανασκόπηση αν και εντοπίστηκαν μελέτες και άρθρα που αφορούν την εργασιακή σιωπή σε διάφορους οργανισμούς και ειδικότερα σε οργανισμούς που ασχολούνται με την υγεία, δεν εντοπίστηκε μελέτη ή άρθρα που να μελετούν εξολοκλήρου την εργασιακή σιωπή στους οργανισμούς υγείας της Κύπρου. Ως εκ τούτο δεν μπορεί να γίνει συγκριτικός σχολιασμός των αποτελεσμάτων με ήδη υπάρχουσα αποτελέσματα.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης για την αποκτήσει πληροφοριών και την εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική σύγχρονη έρευνα όπου περιλαμβάνει την μέτρηση και περιγραφή διάφορων μεταβλητών και την διερεύνηση συσχετίσεων. Έρευνα αυτού του τύπου οδηγεί σε ανάδειξη ή και αναγνώριση προβλημάτων και μπορεί ταυτόχρονα να παρέχει υλικό για περαιτέρω έρευνες του ίδιου ή επόμενου επίπεδου.

Η τεχνική συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου (σχεδιασμός επισκόπησης), όπου ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να κάνει περιγραφή των αποτελεσμάτων με την χρήση συγκεκριμένων δεικτών όπως είναι η μέση τιμή, η εκατοστιαία αναλογία και η τυπική απόκλιση.

### 5.2 Δειγματοληψία

Η ποιότητα της έρευνας δεν μπορεί να στηριχτεί μόνο στην επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας και στα κατάλληλα μέσα, αλλά στην καλή επιλογή του δείγματος. Η παρούσα έρευνα έγινε και αφορά το νοσηλευτικό προσωπικό του Γ.Ν.Λ, ανεξαρτήτως κλινικού τμήματος.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας , όπου ο ερευνητής καθόρισε τον αριθμό του δείγματος, λαμβάνοντας υπόψη ορισμένους παράγοντες όπως το κόστος, την πρόσβαση, τις δυνατότητες και τα μέσα που έχει στην διάθεση του. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την έντυπη συμπλήρωση και τη δίχειρος συλλογή των 154 ερωτηματολογίων, όπου απαντήθηκαν ορθά και τα 154.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 154 συμμετέχοντες εκ των οποίων οι 87 (56,5%) ήταν άνδρες και οι 67 (43,5%) γυναίκες. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 35,76 έτη (ΤΑ=8,74). Ο μικρότερος σε ηλικία ήταν 26 ετών και ο μεγαλύτερος 60 ετών. Το 61,7% (95) είχε εκπαίδευση ΑΕΙ, το 27,9%(43) είχε μεταπτυχιακό τίτλο, το 2,6%(4) είχε απολυτήριο λυκείου, ένα ακόμα 2,6%(4) είχε είχε εκπαίδευση ΤΕΙ και το υπόλοιπο 5,2%(8) είχε άλλου είδους εκπαίδευση. Ακόμα το 73,4% (113) ήταν μόνιμοι και το 26,6% (41) συμβασιούχοι. Επιπλέον ο μέσος συνολικός χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας ήταν τα 12,49 έτη (ΤΑ=8,07). Ο μικρότερος εργασιακός χρόνος ήταν τα 3 έτη και ο μεγαλύτερος τα 35. Τέλος το ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο ήταν 10,72 έτη (ΤΑ=7,91). Ο μικρότερος χρόνο προϋπηρεσίας ήταν 1 έτος και ο μεγαλύτερος 33 έτη.

### 5.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήτα ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) το οποίο δημιουργήθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή και την ερευνήτρια του θέματος.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες δια χειρός το Φεβρουάριο του 2016. Οι απαντήσεις των νοσηλευτών που συμμετείχαν στην έρευνα συλλέγονταν και φυλάσσονταν σε ασφαλές κλειδωμένο συρτάρι στο γραφείο μου. Ακολούθως τα δεδομένα περάστηκαν σαν βάση στο πρόγραμμα Excel, ούτως ώστε αργότερα να γίνει ανάλυση τους στο SPSS πρόγραμμα.

#### 5.3.1.Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αποτελείτο από 69 συνολικά ερωτήσεις οι οποίες μελετούσα συναφή θέματα με την εργασιακή σιωπή. Οι πρώτες επτά ερωτήσεις αφορούν κοινωνικό – δημογραφικά στοιχεία και συγκεκριμένα την ηλικία, το φύλο το επίπεδο εκπαίδευσης, το τομέα εργασίας, το καθεστώς εργασίας, τα συνολικά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο των νοσηλευτών που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις εστιάζονταν στις απόψεις των ερωτηθέντων νοσηλευτών σχετικά με την εργασιακή σιωπή.

Στην συνέχεια οι ερωτηθέντες νοσηλευτές αξιολογούσαν με βάση την εφταβάθμια κλίμακα βαθμολόγησης τύπου Linkert. Στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων οι ερωτηθέντες νοσηλευτές καλούνται να απαντήσουν για την σχέση που έχουν με τους συναδέλφους τους, την δουλειά τους και γενικά για την ζωή τους σε σχέση με την εργασία τους. Ακολούθως καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο οι ίδιοι ως εργαζόμενοι εκφράζουν τις ιδέες τους, τις απόψεις τους στον εργασιακό τους χώρο ή καταβάλλονται από μυστικοπάθεια λόγω φόβου ή έλλειψης εμπιστοσύνης προς άλλους εργαζόμενους ή της διοίκησης τους. Επιπρόσθετα οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν πώς όλα αυτά επηρεάζουν την οικογενειακή τους ζωή.

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων που οι ερωτηθέντες νοσηλευτές κλήθηκαν να απαντήσουν αφορά τους ασθενείς, ειδικότερα την ασφάλεια τους και ταυτόχρονα πως οι νοσηλευτές αντιλαμβάνονται γενικά την εργασία τους και συγκεκριμένα πως αξιοποιούν τον εργασιακό τους χρόνο.

Τέλος η τελευταία ομάδα ερωτήσεων που καλούνται οι ερωτηθέντες νοσηλευτές να απαντήσουν αφορά τους στόχους τους, και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στην επίτευξή των στόχων τους, στην απόδοση της εργασίας τους και στην εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτής.

### **5.3.2 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου**

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η εγκυρότητα όψης. Αρχικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε πιλοτικά σε 15 νοσηλευτικούς λειτουργούς, με σκοπό τον έλεγχο αξιοπιστίας, κατανόησης και αποδοχής του. Οι νοσηλευτικοί λειτουργοί που κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, έπρεπε να αναφέρουν τυχόν ασάφειες, δυσκολίες που πιθανόν να αντιμετώπισαν κατά την συμπλήρωση του. Στην συνέχεια έγινε έλεγχος της ομοιογένειας των ερωτήσεων ολόκληρου του ερωτηματολογίου με τον συντελεστή εσωτερικής συνέπειας Cronbach Alpha, όπου και ο βαθμός συνοχής των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έδειξε να είναι ικανοποιητικός. Ακολούθως μετά τον έλεγχο του ερωτηματολογίου, όπου και διαφάνηκε ότι δεν αντιμετωπίστηκε κάποιο πρόβλημα στην κατανόηση των ερωτήσεων, διανεμήθηκε στους νοσηλευτικούς λειτουργούς του Γ.Ν.Α. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν ευκολίας.

### 5.3.3 Ηθικά Ζητήματα

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έπρεπε να εξασφαλισθεί ειδική άδεια από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου, την Επιτροπή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, το Υπουργείο Υγείας και τέλος την διοίκηση του Γ.Ν.Λ. οι οποίοι έλαβαν γραπτώς το πρωτόκολλο έρευνας (Παράρτημα 1).

Όσοι νοσηλευτικοί λειτουργοί συμμετείχαν στην έρευνα ενημερώνονταν από τον ίδιο τον ερευνητή αλλά και από την επιστολή που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο. Στην συνοδευτική επιστολή αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας, που απευθύνεται η έρευνα, την εθελοντική συμμετοχή τους και την διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Τέλος η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε στον ελεύθερο χρόνο των ερωτηθέντων και δεν επιβάρυνε οικονομικά και με κανένα άλλο τρόπο την υπηρεσία.

### 5.3.4 Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση που έγινε στα δεδομένα που συλλέχθηκαν ήταν στο στατιστικό πακέτο SPSS 20.

Το SPSS 20 αποτελεί ένα αξιόπιστο και ολοκληρωμένο στατιστικών πακέτων γενικών στατιστικών αναλύσεων το οποίο προσφέρει την δυνατότητα υποστήριξης αποφάσεων με την χρήση Η/Υ (Σωσσίδου,2015). Το πρόγραμμα αυτό αρχικά αναπτύχθηκε το 1965 στο Πανεπιστήμιο Stanford της Καλιφόρνιας για την επίλυση στατιστικών προβλημάτων που αφορούσαν της κοινωνικές επιστήμες και ακολούθως συμπληρώθηκε με εργαλεία στατιστικής ούτως ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από διάφορους επαγγελματικούς και επιστημονικούς κλάδους (Γναρδέλλης, 2006). Τα χαρακτηριστικά του πακέτου είναι ιδιαίτερα και αυτή η ιδιαιτερότητα του το έχει καταστήσει ένα από τα δημοφιλέστερα και αποτελεσματικότερα στατιστικά προγράμματα στο χώρο. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πακέτου αυτού είναι η ευκολία διαχείρισης των δεδομένων και αρχείων, η δυνατότητα που έχει για συνεργασία με όλα τα γνωστά και δημοφιλή προγράμματα που υπάρχουν στην αγορά και τέλος η δημιουργία πινάκων και γραφικών (Σωσσίδου,2015). Με την χρήση του SPSS 20 όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάλυσης ολοκληρώθηκαν κάτω από ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας καλύπτοντας την ανάλυση σ' όλο το φάσμα της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής (συχνότητες, ποσοστά, μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις) παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο. Μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκε η σχέση μεταξύ των παραγόντων και η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά εργαλεία Mann Whitney & Spearman's rho. Τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή, ελέγχθηκε με τον έλεγχο Shapiro Wilk.

### Έλεγχος εγκυρότητας & αξιοπιστίας

Πίνακας 1

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2366,641
	df	276
	Sig.	,000

Ο πίνακας 1 είναι ένα από τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων (Factor analysis) και μας η τιμή του Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ο οποίος αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος μαζί με τη τιμή του Bartlett's Test of Sphericity που αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων (ειδικότερα η τιμή του Sig). Πιο συγκεκριμένα πρέπει η τιμή του πρώτου δείκτη να είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0,5 και η τιμή του δεύτερου δείκτη να είναι μικρότερη ή ίση του 0.05. Όπως βλέπουμε στον πίνακα 1 το KMO είναι 0,812 και το Sig είναι 0,000 ,έτσι η ανάλυση παραγόντων είναι η κατάλληλη για την έρευνά μας.

Πίνακας 2

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
ΠΑΘΟΣ 3	1,000	,644
ΠΑΘΟΣ 4	1,000	,643
ΠΑΘΟΣ 5	1,000	,697
ΠΑΘΟΣ 6	1,000	,705
ΠΑΘΟΣ 7	1,000	,645
Δ.Ο 1	1,000	,370
Δ.Ο 2	1,000	,735
Δ.Ο 3	1,000	,862
Δ.Ο 4	1,000	,837
Δ.Ο 5	1,000	,687
Δ.Ο 6	1,000	,561
Ε.Σ 1	1,000	,604
Ε.Σ 2	1,000	,780
Ε.Σ 3	1,000	,809
Ε.Σ 4	1,000	,780
Ε.Σ 5	1,000	,718
ΑΝΟΙΑ 1	1,000	,575
ΑΝΟΙΑ 2	1,000	,730
ΑΝΟΙΑ 3	1,000	,665
ΑΝΟΙΑ 4	1,000	,732
ΑΝΟΙΑ 5	1,000	,593
ΑΠΟΔΟΣΗ 1	1,000	,792
ΑΠΟΔΟΣΗ 2	1,000	,842
ΑΠΟΔΟΣΗ 3	1,000	,798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον πίνακα 2 παρατηρούμε για κάθε ερώτηση το ποσοστό της μεταβλητότητας της που εξηγείται από τους παράγοντες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση κανένα communality δεν παρουσιάζει χαμηλή τιμή, κάτω από 0,4. Επομένως όλες οι ερωτήσεις διατηρούνται στην ανάλυση.

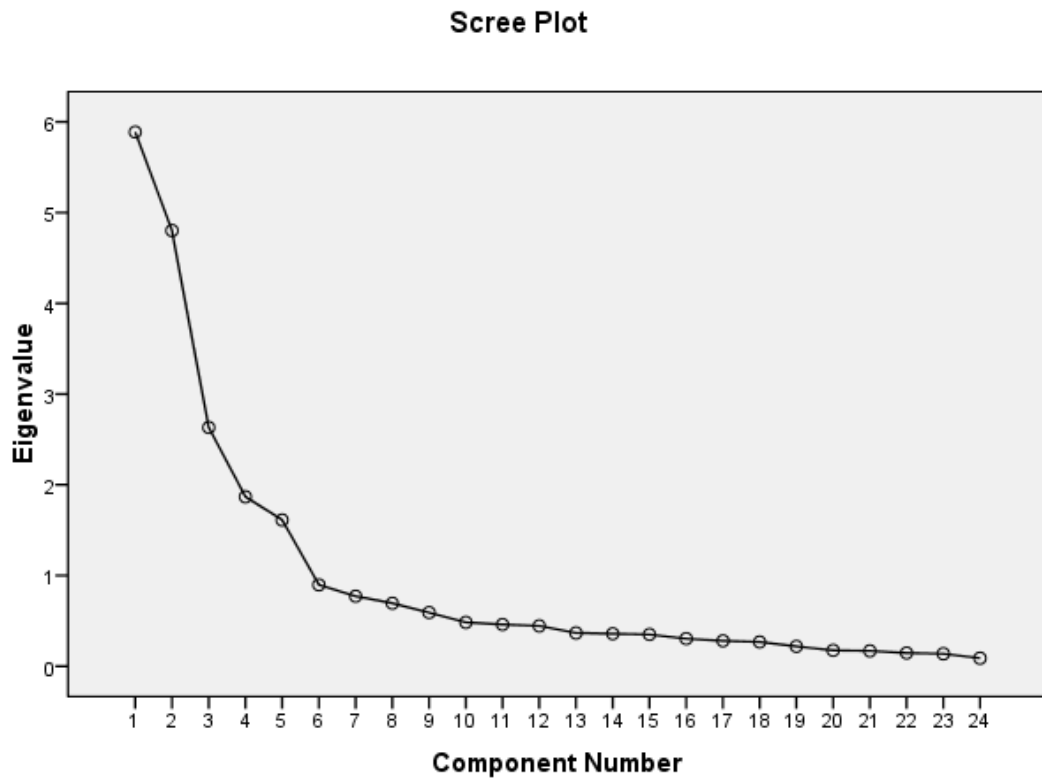
Πίνακας 3

**Συνολικό Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Cumulative %
1	5,888	24,533	24,533	16,860
2	4,802	20,009	44,542	32,384
3	2,632	10,965	55,507	46,217
4	1,868	7,783	63,289	59,682
5	1,612	6,717	70,006	70,006
6	,897	3,737	73,744	
7	,771	3,214	76,958	
8	,694	2,891	79,848	
9	,591	2,464	82,312	
10	,484	2,015	84,327	
11	,460	1,915	86,242	
12	,444	1,851	88,093	
13	,366	1,526	89,619	
14	,358	1,492	91,111	
15	,350	1,456	92,568	
16	,303	1,263	93,831	
17	,280	1,167	94,998	
18	,267	1,114	96,112	
19	,219	,911	97,023	
20	,175	,728	97,750	
21	,169	,703	98,454	
22	,146	,608	99,061	
23	,137	,571	99,633	
24	,088	,367	100,000	

Με βάση τον πίνακα 3 παρατηρούμε ότι υπάρχουν 5 παράγοντες που έχουν ιδιοτιμή άνω του 1. Οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 70.06% της μεταβλητότητας των δεδομένων.

Σύμφωνα με τον γράφημα 1 παρακάτω παρατηρούμε ότι ο ενδεδειγμένος αριθμός παραγόντων είναι ο 6 ή ο 7.



Γράφημα 1. Scree plot

Πίνακας 4

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
ΠΑΘΟΣ 3	,237	,041	-,389	,646	,129
ΠΑΘΟΣ 4	,124	,000	-,082	,776	,136
ΠΑΘΟΣ 5	,108	-,005	-,155	,799	,152
ΠΑΘΟΣ 6	,074	,012	-,191	,802	,139
ΠΑΘΟΣ 7	,092	-,094	,125	,782	,005
Δ.Ο 1	,543	,096	,001	,256	-,025
Δ.Ο 2	,851	,078	,016	,056	-,048
Δ.Ο 3	,904	,195	-,025	,045	-,065
Δ.Ο 4	,901	,134	,015	,072	-,042
Δ.Ο 5	,794	,147	-,055	,146	-,107
Δ.Ο 6	,708	,133	,194	,049	,049
Ε.Σ 1	,132	,744	,170	-,052	-,031
Ε.Σ 2	,214	,842	,158	,003	-,033
Ε.Σ 3	,205	,868	,111	,011	-,012
Ε.Σ 4	,206	,840	,165	,013	-,069
Ε.Σ 5	,028	,810	,219	-,035	-,111
ΑΝΟΙΑ 1	,014	,239	,652	-,295	,069
ΑΝΟΙΑ 2	,002	,212	,798	-,214	-,044
ΑΝΟΙΑ 3	,028	,113	,793	-,037	-,144
ΑΝΟΙΑ 4	,026	,305	,790	-,115	-,038
ΑΝΟΙΑ 5	,077	,062	,761	,054	,015
ΑΠΟΔΟΣΗ 1	-,042	-,098	-,053	,117	,874
ΑΠΟΔΟΣΗ 2	-,106	-,065	-,017	,164	,894
ΑΠΟΔΟΣΗ 3	-,046	-,042	-,059	,155	,875

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 έχουμε πλήρη επιβεβαίωση των 5 παραγόντων, το πάθος για την δουλειά (Passion 3, Passion7), την δικαιοσύνη του οργανισμού (OJ1-OJ6),

την εργασιακή σιωπή (ES1-ES5), το αίσθημα ανίας (BORE1-BORE5) και την απόδοση (PERF1-PERF3).

Επιπλέον πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα ήταν πλύ καλά καθώς όλες οι τιμές ήταν άνω του 0,7. Πιο συγκεκριμένα οι τιμές ήταν οι εξής: το πάθος για την δουλειά (,855), την δικαιοσύνη του οργανισμού (,887), την εργασιακή σιωπή (,906), το αίσθημα ανίας (,854) και την απόδοση (,882).

#### Περιγραφική στατιστική

#### Πίνακας 5

##### Μέσες τιμές & τυπικές αποκλίσεις

	N	Μικρότερο	Μεγαλύτερο	Μέσο όρο	Τυπική Απόκλιση
Πάθος για την δουλειά μου	154	1,00	6,80	4,6260	1,09776
Δικαιοσύνη οργανισμού	154	1,00	6,33	2,6721	1,25396
Εργασιακή σιωπή	154	1,00	6,40	2,1792	1,23249
Αίσθημα ανίας	154	1,00	6,00	3,0610	1,27977
Απόδοση	154	1,00	7,00	5,3788	1,02975

Παρατηρούμε με βάση τον πίνακα 5 ότι το πάθος για την δουλειά να αξιολογείται άνω του μετρίου. Σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό αξιολογήθηκε η απόδοση ενώ το αίσθημα ανίας και η εργασιακή σιωπή αξιολογήθηκε χαμηλά. Επιπλέον το επίπεδο δικαιοσύνης του οργανισμού αξιολογήθηκε χαμηλά.

#### Πίνακας 6

##### Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων

<b>Spearman's rho</b>	Πάθος για την δουλειά μου	Δικαιοσύνη οργανισμού	Εργασιακή σιωπή	Αίσθημα ανίας	Απόδοση
Πάθος για την δουλειά μου	1,000	,233**	-,038	-,258**	,210**
Δικαιοσύνη οργανισμού	,233**	1,000	,206*	-,001	-,097
Εργασιακή σιωπή	-,038	,206*	1,000	,320**	-,223**

Αίσθημα ανίας	-,258**	-,001	,320**	1,000	-,174*
Απόδοση	,210**	-,097	-,223**	-,174*	1,000

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση χαμηλής έντασης μεταξύ της εργασιακής σιωπής και του αισθήματος ανίας ( $\rho = .320$ ,  $p < .01$ ). Ακόμα υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ισχνής έντασης μεταξύ της εργασιακής σιωπής και της δικαιοσύνης στο οργανισμό ( $\rho = .206$ ,  $p < 0.05$ ). Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ισχνής έντασης μεταξύ της εργασιακής σιωπής και της απόδοσης ( $\rho = -.223$ ,  $p < 0.05$ ).

#### Πίνακας 7

Συσχετίσεις των παραγόντων με την ηλικία, το συνολικό χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας και το χρόνο προϋπηρεσίας στο νοσοκομείο.

<b>Spearman's rho</b>	Ηλικία	Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο
Πάθος για την δουλειά μου	,048	,055	,033
Δικαιοσύνη οργανισμού	,011	,041	,101
Εργασιακή σιωπή	-,099	-,109	-,121
Αίσθημα ανίας	-,103	-,079	-,073
Απόδοση	,033	,001	-,040

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση για την ηλικία, το συνολικό επαγγελματικό χρόνο και το χρόνο προϋπηρεσίας με τους παράγοντες που αφορούν τη σχέση με τους συναδέλφους, το πάθος για την δουλειά, τη δικαιοσύνη του οργανισμού, την εργασιακή σιωπή, το αίσθημα ανίας, την απόλαυση και την απόδοση.

Πίνακας 8

Διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών

	Φύλο					
	Άνδρας		Γυναίκα		U	P
	M	TA	M	TA		
Πάθος για την δουλειά μου	4.54	1.12	4.74	1.06	2577,500	,218
Δικαιοσύνη οργανισμού	2.60	1.22	2.77	1.30	2709,000	,453
Εργασιακή σιωπή	2.17	1.20	2.20	1.28	2908,500	,982
Αίσθημα ανίας	3.17	1.27	2.93	1.29	2534,500	,165
Απόδοση	5.25	.93	5.55	1.13	2366,000	,043

Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες (M=5,55, TA=1,13) έχουν μεγαλύτερη απόδοση έναντι των ανδρών (M=5,25, TA=,93) (U=2366,0, p=,043).

Πίνακας 9

Διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ μόνιμων και συμβασιούχων

	Καθεστώς εργασίας					
	Μόνιμος		Συμβασιούχος		U	P
	M	TA	M	TA		
Πάθος για την δουλειά μου	4.64	1.07	4.59	1.17	2313,000	,989
Δικαιοσύνη οργανισμού	2.64	1.17	2.76	1.48	2298,500	,941
Εργασιακή σιωπή	2.05	1.16	2.53	1.38	1892,500	,081
Αίσθημα ανίας	2.95	1.26	3.36	1.31	1879,000	,073
Απόδοση	5.41	1.01	5.29	1.09	2139,500	,465

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις μόνιμου και μη μόνιμου προσωπικού ως προς τους παράγοντες που αφορούν τη σχέση με τους συναδέλφους, το πάθος για την δουλειά, τη δικαιοσύνη του



οργανισμού, την εργασιακή σιωπή, το αίσθημα ανίας, την απόλαυση και την απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

### 7.1 Συζήτηση

Αν και υπάρχει σχετικά μικρή ακαδημαϊκή έρευνα για τη σιωπή των εργαζομένων οι Morrison και Milliken (2000) αναφέρουν ότι η σιωπή είναι μια ισχυρή δύναμη στις οργανώσεις, που δυστυχώς όμως δεν έχει λάβει την απαραίτητη ερευνητική έκταση και προσοχή που της αξίζει. Από την άλλη οι Pinder και Harlos (2001) σχολιάζουν ότι ενώ η σιωπή είναι διάχυτη, έχει γενικά παραμεληθεί και δεν έχει ερευνηθεί εκτενώς.

Επιπλέον έρευνες που έγιναν σχετικά με την εργασιακή σιωπή στο εσωτερικό των οργανισμών, είναι πρόσφατες και πιο αραιές. Αναφέρονται μόνο δύο έγγραφα στη βιβλιογραφία, που ασχολούνται άμεσα με το φαινόμενο της σιωπής μέσα στους οργανισμούς. Στην πρώτη, Morrison και Milliken (2000) εξηγούν πώς οργανωτικές δυνάμεις συχνά δημιουργούν κλίμα σιωπής, δηλαδή υπάρχει εκτεταμένη παρακράτηση πληροφοριών από τους εργαζομένους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την φωνή ως επικίνδυνη ή μάταιη. Σε ένα δεύτερο σημαντικό έγγραφο, Pinder και Harlos (2001) επικεντρώθηκαν στις αποφάσεις των εργαζομένων για το αν θα μιλήσουν για τις αδικίες, ορίζοντας τη σιωπή, καθώς η παρακράτηση πληροφοριών για τα οργανωτικά προβλήματα δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν την αλλαγή.

Από την παραπάνω ανάλυση προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν άνω του μετρίου το πάθος για την δουλειά. Σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό αξιολογήθηκε η απόδοση ενώ το αίσθημα ανίας και η εργασιακή σιωπή αξιολογήθηκε χαμηλά. Επιπλέον το επίπεδο δικαιοσύνης του οργανισμού αξιολογήθηκε χαμηλά.

Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση χαμηλής έντασης μεταξύ της εργασιακής σιωπής και του αισθήματος ανίας. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η ανία τότε αυξάνεται και η εργασιακή σιωπή. Ακόμα βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής σιωπής και της δικαιοσύνης στο οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι όταν η δικαιοσύνη στον οργανισμό αυξάνεται τότε και η εργασιακή σιωπή αυξάνεται.

Ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι δεν είναι τόσο αναγκαίο κάποιος εργαζόμενος να μιλήσει όταν υπάρχει δικαιοσύνη στον οργανισμό. Κυρίως όμως συμβαίνει το ανάποδο. Παρόλο που μπορεί να βιώνει την αδικία δε μιλά.

Με βάση τον Tangiral (2008), διάφοροι μελετητές διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν λιγότερο σιωπηλοί όταν ταυτίζονταν με την ομάδα εργασίας τους γιατί αισθάνονταν υπερήφανοι και συνδέονταν με το επάγγελμά τους, γιατί θεωρούσαν ότι τους παρέχει ένα υψηλό επίπεδο δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας. «Η ανάπτυξη τόσο της οργανωτικής, όσο και της επαγγελματικής δικαιοσύνης είναι πολύ σημαντική για τη μείωση της σιωπής των εργαζομένων». Οι οργανισμοί που θέλουν να μειώσουν τη σιωπή των εργαζομένων πρέπει να ενισχύσουν την οργανωτική υπερηφάνεια με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Οι διευθυντές πρέπει επίσης να δώσουν κίνητρα για να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Αλλά προς έκπληξη των ερευνητών, διαπιστώθηκε, ότι οι παράγοντες αυτοί δεν ήταν αρκετοί για να μειώσει τη σιωπή των εργαζομένων, εκτός αν συνοδεύονται από μια αντίληψη σε επίπεδο ομάδας ενός δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας.

Σύμφωνα με τους Elizabeth et. al (2003) οι αποφάσεις των εργαζομένων να παραμείνουν σιωπηλοί σε μια ποικιλία θεμάτων προκαλούν προβλήματα στην απόδοσή τους. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Milliken, Morrison (2000) έδειξε ότι ο φόβος παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή κινήτρων σιωπής.

Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ισχύος έντασης μεταξύ της εργασιακής σιωπής και της απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η απόδοση τότε μειώνεται η εργασιακή σιωπή. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στο ότι άνθρωποι με υψηλή απόδοση είναι περισσότερο απαιτητικοί σε θέματα εργασίας και επομένως μιλούν/διαμαρτύρονται περισσότερο. Επιπλέον δεν βρέθηκε σχέση μεταξύ του πάθους για την εργασία και της εργασιακής σιωπής.

Η παρούσα μελέτη είναι αρκετά πρωτότυπη αλλά όχι μοναδική έχουν γίνει και άλλες προσπάθειες στο παρελθόν που δείχνουν ότι η σιωπή σε έναν οργανισμό δεν είναι μια καλή κατάσταση για τον τελευταίο, αντίθετα επηρεάζει την απόδοσή του στο σύνολο του. Τα συμπεράσματά μας συνάγουν με προγενέστερες μελέτες απλά δεν έχουν εξετάσει τα ίδια ακριβώς δεδομένα, πράγμα που τη καθιστά σημαντική στην ερευνητική διαδικασία. Στη μελέτη των Han et al. (2013) διαπιστώνεται ότι στο χώρο της υγείας η εργασιακή σιωπή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, πράγμα που διαπιστώθηκε και από εμάς, άρα και την εργασιακή απόδοση. Οι συγκεκριμένοι εξέτασαν και μια ακόμα παράμετρο που δεν εξετάστηκε στη παρούσα μελέτη αυτή της αφοσίωσης, συγκεκριμένα διαπίστωσαν ότι οι

νοσοκόμες οι οποίες δεν εκφράζουν τις απόψεις τους στο εσωτερικό του οργανισμού που εργάζονται αδιαφορούν και δεν είναι αφοσιωμένες. Αυτό παρουσιάστηκε παραπάνω στη μελέτη ως αποτέλεσμα αλλά όχι ως ξεχωριστή μεταβλητή, δόθηκε βαρύτητα σε μεταβλητές που δεν είχαν αναλυθεί μέσα από έρευνα που προηγήθηκε της μελέτης και γεμίζουν το ερευνητικό κενό μεταβλητές όπως η ανία.

Στον αντίποδα οι περισσότερες μελέτες (Rossler, 2012; Montos-Thomas, 2016) εστιάζουν περισσότερο στο πως η εργασιακή σιωπή επηρεάζει το ψυχισμό των εργαζομένων παρά το αντίκτυπο που έχει στον οργανισμό. Ενδιαφέρονται για φαινόμενα άγχους, burn-out και γενικά για τη ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων και όχι για τη παραγωγικότητα τους, την απόδοση τους τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Ουσιαστικά και στο τομέα αυτό η παρούσα μελέτη έδωσε κάποια νέα στοιχεία και δεδομένα.

Ακόμα υπάρχουν μελέτες (Varcoe, 2012) που αναφέρουν ότι η εργασιακή σιωπή έχει μόνο αρνητικά για τον εργαζόμενο και λιγότερο για τον οργανισμό, διότι παίζει ρόλο και η θέση του εργαζόμενου, διότι αν είναι υφιστάμενο στέλεχος μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί για τα προϊστάμενα στελέχη είναι πιο δύσκολα αλλά μέσα από τη παροχή κινήτρων η κατάσταση είναι αναστρέψιμη. Αυτή είναι μια επιπρόσθετη θέση για την αντιμετώπιση από τη πλευρά του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές όλες οι απόψεις συντείνουν στο ότι ο οργανισμός οφείλει να επενδύσει στο προσωπικό του να του δώσει χρόνο συμμετοχής, αρμοδιότητες, να επικοινωνεί γιατί σε άλλη περίπτωση το προσωπικό παραμένει σιωπηλό, αδιάφορο και δεν επιδιώκει να βοηθήσει σε τίποτα τον οργανισμό.

## 7.2 Προτάσεις προς διοίκηση

Είναι ξεκάθαρο ότι η εργασιακή σιωπή δεν είναι θετική για έναν οργανισμό με βάση πάντα αυτά που αναλύθηκαν στην παρούσα μελέτη. Στη περίπτωση που θα ήθελε μια εταιρεία να αλλάξει τη συγκεκριμένη κατάσταση θα πρέπει να επενδύσει σε κάποιες συγκεκριμένες δράσεις: α) ανάπτυξη ενός αξιοκρατικού συστήματος στο εσωτερικό της εταιρείας και αν είναι δυνατόν να εξηγήτε κάθε της κίνηση ειδικά σε σχέση με τους εργαζόμενους, ώστε να είναι ξεκάθαρες και αξιολογήσιμες οι στρατηγικές της, αλλά να μπορεί και ο εργαζόμενος να συμμετέχει, η συμμετοχικότητα σίγουρα βοηθά στην αντιμετώπιση της εργασιακής σιωπής, βοηθά στην εξάλειψη της, β) επένδυση στην εκπαίδευση του εργαζόμενου, στη συνεχή του βελτίωση ώστε να νοιώθει

πολύτιμος να έχει πάθος να εργαστεί και να προσφέρει στον οργανισμό για να επιτύχει τους στόχους του, γ) επένδυση σε κίνητρα που θα μειώσουν τις εσωτερικές συγκρούσεις, το βασικό είναι να είναι αξιοκρατικά κίνητρα και να συνδέονται με τις ευρύτερες ανάγκες του οργανισμού, δ) βασικό είναι να επιδιώκονται συχνές συναντήσεις για ανταλλαγή απόψεων και παραπόνων, ώστε ο οργανισμός να απαντά οπότε και να μειώνει τις τυχόν απορίες αλλά και τις τυχόν ενστάσεις, αυτό θα μειώσει τη σιωπή και θα ενισχύσει την εκτίμηση από τη πλευρά των εργαζομένων των αναγκών του οργανισμού, αλλά και των υποχρεώσεων τους προς αυτόν.

### 7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στην παρουσίαση και ανάλυση των περιορισμών που διέπουν την έρευνα. Αυτό παρατηρείται σε όλες τις εμπειρικές έρευνες. Σκοπός αυτού από την μια είναι να αποφευχθούν γενικεύσεις και από την άλλη να παρερμηνευθούν τα αποτελέσματα και συμπεράσματα. Αρχικά, η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε σε τοπικό επίπεδο και αφορούσε τους νοσηλευτικούς λειτουργούς του Γ.Ν.Α., άρα, τα αποτελέσματα θεωρούνται αξιόπιστα μόνο για το ΓΝΑ και δεν μπορούν να γενικευθούν σε άλλα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου, καθώς ο τρόπος λειτουργίας τους είναι διαφορετικός.

Στην συνέχεια ένας άλλος σημαντικός περιορισμός της παρούσας ερευνάς είναι τυχόν λανθασμένες ή επιπόλαιες απαντήσεις. Ακολούθως, ένας άλλος περιορισμός για το συγκεκριμένο θέμα είναι ότι δεν έχουν διεξαχθεί ίδιες έρευνες σε εθνικό επίπεδο.

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων ήταν η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων αυτοεκτίμησης που ενδέχεται να προκαλέσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance). Βασιζόμενοι στο γεγονός ότι όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν προέρχονται μόνο από την ομάδα των νοσηλευτικών λειτουργών πιθανόν να οδηγήσει σε μεγέθυνση της σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.

Ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός είναι η στατιστική διαστρωμάτωση (cross sectional). Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, σε μια συγκεκριμένη στιγμή, άρα τα αποτελέσματα, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, δεν μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικά. Το γεγονός ότι την ίδια χρονική στιγμή δόθηκαν απαντήσεις τόσο για την εξαρτημένη

όσο και για τις ανεξάρτητες μεταβλητές, καθιστά δύσκολο να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα με την αιτιώδη σχέση των μεταβλητών.

#### 7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εργασιακή σιωπή εξακολουθεί να είναι ένα αρκετά νέο θέμα για διερεύνηση. Πολύ οργανισμοί έχουν διανύσει πολύ δρόμο στο πώς να μετασχηματίζουν τους υπαλλήλους τους. Στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως μηχανές και λιγότερο σαν άνθρωποι. Ως εκ τούτου, δεν είναι ασυνήθιστο ότι «η σιωπή των εργαζόμενων έχει αναδειχθεί ως αντικείμενο έρευνας μόλις πρόσφατα» (). Μελλοντική έρευνα μπορεί να εφαρμόσει τις προτάσεις της παρούσης μελέτης σε πέντε οργανισμούς και εν συνεχεία να διερευνήσει το θέμα της εργασιακής σιωπής προβαίνοντας σε μια σύγκριση των υπό μελέτη οργανισμών, με τους οργανισμούς που θα μελετηθούν και οι οποίοι θα έχουν εφαρμόσει στρατηγικές μείωσης της εργασιακής σιωπής. Ως εκ τούτου θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των προτάσεων που προτείνονται στην παρούσα μελέτη. Επιπρόσθετα μπορεί να γίνει άλλη ερευνά χρησιμοποιώντας και αναπτύσσοντας κάποιες άλλες μεταβλητές που αναφέρονται στην ερευνα και δεν εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μέτρο συγκρίσεις για άλλα νοσηλευτήρια της Κύπρου ή και σε άλλες ομάδες όπως οι ιατροί.

Άλλη μια μελλοντική έρευνα που μπορεί να γίνει είναι να αφιερωθεί στην μελέτη της επαγγελματικής θέσης ενός ατόμου σε μια εταιρία και αν αυτό έχει κάποια επίδραση στην απόφαση του εργαζομένου να παραμείνει σιωπηλός. Θα ήταν ενδιαφέρον να ανακαλύψει μια μεταγενέστερη έρευνα εάν οι τίτλοι των θέσεων εργασίας παίζουν ρόλο στην σιωπή των εργαζόμενων ή είναι απλά ένα θέμα ανάλυσης κάθε μεμονωμένης κατάστασης ή συμβάν.

Ένας άλλος τομέας για πιθανών μελλοντικές έρευνες είναι να αναλυθεί η έννοια της σιωπής και της απουσίας της ομιλίας. Η απουσία μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι δύσκολο να μελετηθούν από ότι πιο εμφανή και προφανή συμπεριφορά (Johannesen, 1974). Η πράξη αυτή έχει πολλές συνέπειες για τον εργαζόμενο και την οργανωτική απόδοση.

Η μη λεκτική συμπεριφορά πρέπει να αντιμετωπιστεί, καθώς και σε μελλοντικές μελέτες για την εργασιακή σιωπή. Θα μπορούσε να είναι επωφελής για μελλοντική έρευνα η επίδραση της γλώσσας του σώματος και η σημασία των χειρονομιών να

ερμηνεύσει κίνητρα των εργαζόμενων. Ίσως αυτά τα συνθήματα συμβολίζουν πολλά περισσότερα και έχουν νόημα για περαιτέρω μελέτη της εργασιακής σιωπής.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

Argyris, C., 1977. Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 09 September, pp. 1-4.

Beer M., N. M., 2000. *Cracking the code of change*. [Έργο τέχνης] (Harvard Business Review).

Bowen F., B. K., 2003. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. 40(6).

Brinsfield, C. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio

C.J, N., 1997. Managing innovation: when less is more. *California Management Review*, 40(59/74).

Creed, W. E. 2003. Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1503-1536.

D., A. C. a. S., 1978. *Organizational Learnin*. s.l.:Addison - Wesley.

Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken Stern (2003) Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations *Journal of Management Studies* 40:6 September 0022-2380 School of Business, New York University

E., N. -. N., 1974. The spiral of silence: a theory of public opinion. Τόμος Spring.

E.W., M., 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Direction for Future Research.. *The Academy of Management Annals*, 5(1).

Farrell, D. (1983). 'Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study'. *Academy of Management Journal*, 26, 596–607

Gkorezis, P., Panagiotou, M. & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. John Wiley & Sons Ltd



Greenberg, J., & Edwards, M. S. (Eds.). (2009). Voice and silence in organizations. Bingley: Emerald Press

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.

Han, J., Woo, H., Ju, E., Lim, S., & Han, S. (2013). Effects of nurses' social capital on turnover intention: focused on the mediating effects organizational commitment and organizational cynicism. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43(4), pp.517-525.

Harlos Karen , (2016), Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 30(3-4) 345–355 University of Winnipeg, Canada

Izraeli D., G. T., 1986. The art of saying no: linking power to culture. *Organization Studies* , 7(171-192).

Johnson David, J. R., 2009. An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Sage Journals*, June, pp. 365-379.

Jone A., K., 2014. *Deafening silence? Time to reconsider whether organizations are silent or deaf when things go wrong..* s.l.:BMJ Qual Saf.

Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Administrative Science Quarterly*, 33, 692–724

Kassing W., A. A., 1999. Examining the relation between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(100-116).

Kroosgard M., R. L. a. R. R., 1998. What motivates fairness. *Τόμος* 83.

Mathieu J.E., Z. D., 1990. A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(171-194).

Milliken F.J, M. E., 2003. Shades of silences: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations.. 40(6).

Milliken, F. J. & Morrison, E. W., 2003. "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations". *Journal of Management Studies* , 40 (6)(10.1111/1467-6486.00391), p. 1563–1568.

Mooghali A., B. Z., 2015. Analyzing Relationship Between perceived Silence Climate, Employee Silence Behavior and Job attitude.. 7(1).

Morrison E., a. M. F., 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world.. *Academy of Management Review*, 25(706/725).

Morrison E.W, M. F. H. P., 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(1453/1476).

Montross-Thomas, L. P., Scheiber, C., Meier, E. A., & Irwin, S. A. (2016). Personally meaningful rituals: a way to increase compassion and decrease burnout among hospice staff and volunteers. *Journal of Palliative Medicine*, 19(10), pp.1043-1050.

Linn Van Dyne, Soon Ang and Isabel C. Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs *Journal of Management Studies* 40:6 September 2003 0022-2380 Conceptualizing Botero Michigan State University; Nanyang Technological University; Michigan State University

Pinder. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. Academy of Management Review*, 25, 706–25. *Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.

Rössler, W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 262(2), pp.65-69.

Salin D, Tenhiälä A, Roberge M-É, et al. (2014) 'I wish I had: Target reflections on responses to workplace mistreatment. *Human Relations* 67(10): 1189–1211.

Smidts A., P. A. V. R. C., 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification. 44(5).

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443

Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.

Tangirala, Subrahmaniam, and Rangaraj Ramanujam. "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate." *Personnel Psychology* 61 (2008): 37-68.

Tangirala, Subrahmaniam. *Managing Employee Silence*, University of Maryland, Sept., 2008

Vakola M., B. D., 2005. Antecedents and consequences of organizational learning in the air transportation industry.. *Administration and Society*, 27(441/458).

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.

W., K., 1998. Development and validation of the organizational dissent scale.. *Management Communication Quarterly*, 12(183-229).

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βακολά Μ., Ν. Ι., 2012. *Οργανωσιακή, Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Γεωργία, Γούβα., 2012. *Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις*. Ηρακλείο, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηράκλειου Κρήτης .

Γναρδέλλης, Χ. *Ανάλυση δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows*. Αθήνα : Παπαζήσης, 2006.

Ε., Φραγκούλη., 2009. *Η Οργανωσιακή Σιωπή Αποτελεί Αρνητικό Παράγοντα Σε Ατομικό Επίπεδο και Οργανωσιακό Επίπεδο*. Αθήνα: Σακκουλά.

Ελένη, Μελισσανίδου., 2012. Εσωτερική Επικοινωνία και Διαχείριση Γνώσης. *Student's View*, 15 June, p. 1.

Μπουραντάς Δ, Β. Μ., 2002. *Η σιωπή των στελεχών οδηγεί σε συμβιβασμό, όχι σε συναίνεση*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.kathimerini.gr>  
[Πρόσβαση 8 Φλεβουάριος 2016].

Πολύζος Ν., Γ. Π. Α., 2015. *Οδηγός Μελέτης: Διοίκηση Ανθρωπίνων Δυναμικών και Ηγεσίας*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σωσσίδου, Ε., & Ψευτογιάννη, Δ. Μεθοδολογία Έρευνας & Στατιστική με την χρήση του SPSS 13.0 for Windows. [Online] 2007.  
[http://aetos.it.teithe.gr/~vkostogl/files/Statistiki/ARXEIA%20THEORIAS/ERG-STAT\\_Egxeiridio%20xrisis%20SPSS.pdf](http://aetos.it.teithe.gr/~vkostogl/files/Statistiki/ARXEIA%20THEORIAS/ERG-STAT_Egxeiridio%20xrisis%20SPSS.pdf), Τελευταία πρόσβαση: Σεπτέμβριο, 2015

## Ιστοσελίδες

<http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-silence> (15/11/2016)

<http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-silence> (16/11/2016)



Άννα Γιαννή

Ιανουάριος 2016

Αιτωλίας 6

4184, Ύψωνα

Λεμεσός

☎ +357 99552079

Email: [annayianni@cytanet.com.cy](mailto:annayianni@cytanet.com.cy)

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής σιωπής στους οργανισμούς Υγείας και διεξάγεται από την φοιτήτρια του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Άννα Γιαννή, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού της προγράμματος. Παρακαλούμε, όπως εθελοντικά να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς. Παρακαλώ, για σκοπούς νομιμότητας όπως δηλώσετε, την συγκατάθεση σας για συμμετοχή

σε αυτή την έρευνα ή όχι στο αντίστοιχο κουτάκι

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

ναι	όχι

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Άνδρας

☐

Γυναίκα

☐

#### 2. Ηλικία

.....

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

☐

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

☐

Άλλο:

\_\_\_\_\_

### ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 4. Τομέας Εργασίας

Γενική Νοσηλευτική

☐

Μαιευτική

☐

#### 5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

☐

Συμβασιούχος/α

☐

#### 6. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

.....χρόνια

#### 7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο

.....χρόνια

# ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις	1 = Διαφωνώ απόλυτα						
	7 = Συμφωνώ απόλυτα						
Γνωρίζω ποια είναι η σχέση μου με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5	6	7
Οι συνάδελφοι μου θα υπεραμύνονταν και θα δικαιολογούσαν τις αποφάσεις μου αν δεν ήμουν παρών	1	2	3	4	5	6	7
Οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές	1	2	3	4	5	6	7
Οι συνάδελφοι μου καταλαβαίνουν τα προβλήματα και τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5	6	7
Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου για να με “ξελασπώσουν” όταν το έχω πραγματικά ανάγκη	1	2	3	4	5	6	7
Οι συνάδελφοι μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5	6	7
Οι συνάδελφοι μου θα με βοηθούσαν με όποιο τρόπο μπορούσαν προκειμένου να λύσω προβλήματα στη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου είναι ένα πάθος, το οποίο μπορώ ακόμα να έχω υπό έλεγχο	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ σημαντικές σε εμένα	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω πολλές και διαφορετικές εμπειρίες	1	2	3	4	5	6	7
Τα νέα πράγματα που ανακαλύπτω σχετικά με τη δουλειά μου, με κάνουν να την εκτιμώ ακόμα περισσότερο	1	2	3	4	5	6	7
Οι συνθήκες της ζωής μου είναι εξαιρετικές	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ικανοποιημένος/η με τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7

Μέχρι στιγμής έχω ξεχάσει ποια είναι τα σημαντικά πράγματα που θέλω από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7
Εάν ξαναζούσα τη ζωή μου, δε θα άλλαζα σχεδόν τίποτα.	1	2	3	4	5	6	7
Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση πριν πάρει αποφάσεις λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, η Διοίκηση, για να λάβει μία απόφαση, συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες	1	2	3	4	5	6	7
Η Διοίκηση διευκρινίζει τις αποφάσεις της και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες, όταν αυτό ζητηθεί από εσάς	1	2	3	4	5	6	7
Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζομένους που πλήττονται	1	2	3	4	5	6	7
Ως εργαζόμενος, μου επιτρέπουν να αμφισβητήσω ή να προβάλλω αντιρρήσεις κατά των αποφάσεων που λαμβάνει η Διοίκηση	1	2	3	4	5	6	7
Δεν είμαι πρόθυμος να κάνω προτάσεις για αλλαγές που μπορεί να χρειάζονται στα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5	6	7
Κρατάω για μένα ορισμένες ιδέες που μπορεί να έχω για εργασιακά ζητήματα	1	2	3	4	5	6	7
Κρατάω για τον εαυτό μου ιδέες αναφορικά με λύσεις σε διάφορα εργασιακά προβλήματα	1	2	3	4	5	6	7
Κρατάω κάποιες ιδέες για τον εαυτό μου λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στις ικανότητες μου	1	2	3	4	5	6	7
Κρατάω για μένα ορισμένες ιδέες σχετικά με την βελτίωση της εργασίας μου γιατί δεν θέλω να εμπλακώ σε συζητήσεις	1	2	3	4	5	6	7
Όταν έχω ιδέες για αλλαγή δεν μιλάω, γιατί φοβάμαι	1	2	3	4	5	6	7
Αποκρύπτω πληροφορίες σχετικά με την εργασία μου λόγω φόβου	1	2	3	4	5	6	7
Προκειμένου να προστατεύσω τον εαυτό μου, παραλείπω κρίσιμα περιστατικά που συνέβηκαν	1	2	3	4	5	6	7
Λόγω της αυτοπροστασίας αποφεύγω να εκφράσω ιδέες για βελτιώσεις στο χώρο εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
Λόγω φόβου, παρακρατάω τις λύσεις σε διάφορα προβλήματα που υπάρχουν	1	2	3	4	5	6	7
Παρακρατάω εμπιστευτικές πληροφορίες, που βασίζονται στη συνεργασία	1	2	3	4	5	6	7



Προστατεύω αποκλειστικές πληροφορίες που μπορεί να ωφελήσουν τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
Δεν δίνω πληροφορίες που μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
Προστατεύω κατάλληλα τις οργανωσιακές λειτουργίες, από ανησυχία για τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
Όταν με πιέσουν άλλα άτομα για τα οργανωσιακά μυστικά, αντέχω στην πίεση	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλεία μου, μου στερεί χρόνο από τον/την σύζυγο/σύντροφό μου	1	2	3	4	5	6	7
Μετά την δουλεία, είμαι συχνά κουρασμένος/η για να κάνω πράγματα με τον/την σύζυγό μου/σύντροφό μου	1	2	3	4	5	6	7
Οι ώρες εργασίας μου επηρεάζουν τον χρόνο που αφιερώνω στα παιδιά μου	1	2	3	4	5	6	7
Όταν γυρίζω σπίτι από την δουλειά δεν έχω την απαραίτητη δύναμη προκειμένου να είμαι ένας καλός γονέας	1	2	3	4	5	6	7
Ξοδεύω τόσο χρόνο στην εργασία μου με αποτέλεσμα να μην είμαι σε θέση να ασχοληθώ με το σπίτι μου	1	2	3	4	5	6	7
Όταν γυρίζω σπίτι από την δουλειά, δεν έχω ενέργεια για να ασχοληθώ με δουλειές που αφορούν το σπίτι	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Ποτέ	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα

Απόψεις	1 = Ποτέ						
	4 = μερικές φορές			7 = Πάντα			
Παραμένω σιωπηλός/ή, όταν ανησυχώ για την ασφάλεια του ασθενούς.	1	2	3	4	5	6	7
Μολονότι έχω ιδέες για τη βελτίωση της ασφάλειας του ασθενούς δεν λέω τη γνώμη μου.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν αναφέρω τίποτα στους/στις συναδέλφους μου σχετικά με δυνητικά προβλήματα που παρατηρώ και αφορούν στην ασφάλεια των ασθενών	1	2	3	4	5	6	7
Παραμένω σιωπηλός/ή, παρότι γνωρίζω πως θα μπορούσε να αποτραπεί ένα πρόβλημα	1	2	3	4	5	6	7
Παραμένω σιωπηλός/σιωπηλή, αντί να κάνω ερωτήσεις όταν θέλω να μάθω πληροφορίες για την ασφάλεια των ασθενών.	1	2	3	4	5	6	7
Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5	6	7
Υπάρχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα ανίας κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου κυλά σε αργούς ρυθμούς	1	2	3	4	5	6	7
Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
Ο χρόνος κύλα αργά όταν βρισκόμαστε στην δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Η δουλειά μου, μου προσφέρει όμορφα συναισθήματα	1	2	3	4	5	6	7
Κάνω τη δουλειά μου με μεγάλη ευχαρίστηση	1	2	3	4	5	6	7
Νιώθω χαρούμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ευδιάθετος όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σχεδόν Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Σχεδόν Απόλυτα	Απόλυτα

Απόψεις	1= Καθόλου						
	7= Απόλυτα						
	1	2	3	4	5	6	7
Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση							
Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης της δουλειάς μου							
Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς							

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Άδειες από τους Αρμόδιους Φορείς

13-JAN-2016 11:33 From: BIOETHICS COMMITTEE 22353878

To: 0035725567943

P.2/2



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2016.01.01

Αρ. Τηλ.: 22809038/039

Αρ. Φαξ: 22353878

12 Ιανουαρίου 2016

Κυρία Άννα Γιαννή  
Λιτωλίας 6  
Υψωνας

**Θέμα: «Ποιος οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής (employee silence) στο νοσηλευτικό προσωπικό. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού»**

Αναφέρομαι στην αίτηση σας ημερομηνίας 18 Δεκεμβρίου 2015 (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), για το πιο πάνω θέμα και επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι μέσα από τη μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε κατέθεσει (καλυπτική επιστολή, τελική δήλωση θέματος διατριβής, βεβαίωση φοίτησης, έντυπο συγκατάθεσης και ερωτηματολόγιο), που αφορούν την πιο πάνω έρευνα, έχω την γνώμη ότι η εν λόγω έρευνα σας δεν εμπίπτει στη σφαίρα αρμοδιοτήτων της Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ) για βιοηθική αξιολόγηση.

2. Παραμένει περαιτέρω ευθύνη δική σας η διεξαγωγή της έρευνας με τρόπο που να διασφαλιστεί η τήρηση της εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας των συμμετεχόντων με βάση τον περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμο του 2001 (Ν.138(I)/2001) και με τις ακάστοτε τροποποιήσεις.

3. Σας ενημερώνουμε ότι για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και αποφυγής επανάληψης ερευνών με το ίδιο θέμα ή/και υπό εξέταση πληθυσμό μέσα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η ΕΕΒΚ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το θέμα της έρευνας, τον φορέα και τον υπό εξέταση πληθυσμό.

4. Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη διεξαγωγή της έρευνας σας.

Με εκτίμηση

Κ. Ν. Φελλός

Δρ. Κωνσταντίνος Ν. Φελλός

Πρόεδρος

Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου

Κέντρο Υγείας Έγκωμης, Νίκου Κρανιδιώτη, 2411 Λευκωσία,  
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: [enbc@bioethics.gov.cy](mailto:enbc@bioethics.gov.cy) Ιστοσελίδα: [www.bioethics.gov.cy](http://www.bioethics.gov.cy)



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΤΡΟΠΟΥ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ  
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Αρ. Φακ.: 3.28.398  
Αρ. Τηλ.: 22818303

28 Δεκεμβρίου 2015

Κυρία Άννα Γιαννή  
Αιτωλίας 6  
4184 Ύψωνας  
Λεμεσός

Γνωστοποίηση Σύστασης και Λειτουργίας Αρχείου της μεταπτυχιακής έρευνας της κας Άννας Γιαννή, νοσηλευτικού λειτουργού και φοιτήτριας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, με θέμα: «Ποιες οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής (employee silence) στο νοσηλευτικό προσωπικό – Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού», με εθελοντική συμμετοχή με απαντήσεις σε ανώνυμο ερωτηματολόγιο

Αναφέρομαι στη Γνωστοποίηση με ημερομηνία 14.12.2015 που υποβάλατε στο Γραφείο Επιτρόπου Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα με το ηλεκτρονικό μήνυμα σας ημερομηνίας 16.12.2015, καθώς και στο ηλεκτρονικό μήνυμα σας ημερομηνίας 24.12.2015 με διευκρινίσεις/συμπληρώσεις των σημείων «Γ», «Ζ» και «Θ» της εν λόγω Γνωστοποίησης, που αφορά το πιο πάνω Αρχείο, και έχω οδηγίες να σας πληροφορήσω ότι η Γνωστοποίηση φαίνεται να είναι σύμφωνη με τις διατάξεις του άρθρου 7(1)(2) των περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Προστασία του Ατόμου) Νόμων του 2001 μέχρι 2012 (Ν. 138(I)/2001 όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 37(I)/2003 και Ν. 105(I)/2012), στο εξής «ο Νόμος», και, ως εκ τούτου, έχει καταχωριστεί στο Μητρώο Αρχείων και Επεξεργασιών που τηρεί ο Επίτροπος δυνάμει των διατάξεων των άρθρων 7(4), 23(1)(iv) και 24(1)(α) του Νόμου. Το πιο πάνω Μητρώο είναι προσβάσιμο στο κοινό, σύμφωνα με το άρθρο 24(2) του Νόμου.

(Μάριος Παπαχριστοδούλου)  
για Επίτροπο Προστασίας Δεδομένων  
Προσωπικού Χαρακτήρα

ΜΠαπ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

Αρ. φак: 5.34.01.7.6<sup>F</sup>  
Αρ. τηλ: 22605738  
Αρ. φак: 2260529  
Email: igeorgiou@moh.gov.cy

Αρ. Πρωτοκόλλου: 0350/2016

15 Φεβρουαρίου 2016

✓ Κυρία Άννη Γιάννη  
Αιτωλίας 6  
4184 Ύψωνας  
Λεμεσός

**Θέμα: Αίτημα για παραχώρηση άδειας διεξαγωγής έρευνας με τίτλο : «Ποιες οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής στο νοσηλευτικό προσωπικό. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού»**

Έχω οδηγίες να αναφερθώ στο αίτημα σας για παραχώρηση άδειας διεξαγωγής της έρευνας σχετικά με το πιο πάνω θέμα που υποβλήθηκε στην Επιστημονική Επιτροπή Προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας, με ημερομηνία 11/1/2016 και να σας ενημερώσω ότι το αίτημα σας έχει εγκριθεί.

Σημειώνεται ότι το Υπουργείο Υγείας δεν φέρει οποιαδήποτε ευθύνη για την έκβαση των αποτελεσμάτων σας.

Νοείται ότι θα πρέπει να προβείτε σε ενημέρωση των προϊσταμένων των τμημάτων /υπηρεσιών για την διεξαγωγή της σχετικής έρευνας. Επισημαίνεται ότι σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία των τμημάτων όπου θα διεξαχθεί η έρευνα.

Επίσης, με την ολοκλήρωση της έρευνάς σας θα πρέπει να παραδώσετε στην γραμματεία της επιτροπής τα ακόλουθα:

- Αντίγραφα ολοκληρωμένης έρευνας σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή
- Γραπτή συγκατάθεσή σας για την Διαχείριση των αποτελεσμάτων της έρευνας από το Υπουργείο Υγείας.
- Περίληψη της έρευνας σε συγκεκριμένη μορφή, καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας σας τα οποία θα αναρτούνται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Υγείας.

(Ειρήνη Γεωργίου)  
για Γενική Διευθύντρια  
Υπουργείου Υγείας

Κοιν: ΠΛΥ  
Διευθυντή ΙΥ&ΥΔΥ  
Διευθυντή Νοσηλευτικών Υπηρεσιών



Υπουργείο Υγείας 1448 Λευκωσία  
Τηλ: 22605300, Ιστοσελίδα: <http://www.moh.gov.cy>



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ



Αρ. Φακ. : ΥΥ 5.34.01.7.6Ε

Αρ. Πρωτ.: 0350/2016

15 Φεβρουαρίου 2016

Προϊστάμενη Νοσηλευτικό Λειτουργό Γενικού Νοσοκομείου Λεμεσού

**Θέμα : Άδεια για διεξαγωγή ερευνών από την Επιστημονική Επιτροπή  
προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας**

Έχω οδηγίες να αναφερθώ στο πιο πάνω θέμα για να σας ενημερώσω πως η  
— Επιστημονική Επιτροπή Προώθησης Ερευνών του Υπουργείου Υγείας έχει  
παραχωρήσει σχετική άδεια στην κα Άννα Γιάννη, Νοσηλευτικό Λειτουργό για  
διεξαγωγή έρευνας με τίτλο «Ποιές οι συνέπειες της εργασιακής σιωπής  
στο νοσηλευτικό προσωπικό. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου  
Λεμεσού».

Στη διάθεση σας για οποιοσδήποτε διευκρινήσεις.

(Χριστίνα Ιωαννίδου-Ευσταθίου)

για Διευθυντή Νοσηλευτικών Υπηρεσιών



Κοιν. Άννα Γιάννη, Νοσηλευτικό Λειτουργό



Προδρόμου 1 Χίλωνος 17 Υπουργείο Υγείας, 1448 Λευκωσία  
Τηλ: 22605740 Φαξ: 22605528 Ιστοσελίδα: <http://www.moh.gov.cy>