

2024-01

þý œ ç ì ± 1 ½ ì ¼ µ ½ ç Ä · Â £ 1 É À · » ® Â

þý ± Á ± - Ä · Ã · Â (Quiet Quitting) ç

þý À ± Á ¬ ³ ç ½ Ä µ Â µ À 1 Á Á ç ® Â Ä ç Å 0

þý Ã Í ½ ´ µ Ã ® Ä ç Å ¼ µ Ä · ½ µ Á ³ ± Ã 1 ±

þý 1 0 ± ½ ç À ç - · Ã · 0 ± 1 Ä · ½ ç Á ³ ± ½ É Ã

þý ì 1 » ® ½ Ä ± , ´ » µ ¾ ¬ ½ ´ Á ±

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " 1 ç - 0 · Ä · Â • À 1 Ç µ 1 Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ç » ® Ý 1 0 ç ½ ç ¼ 1 0 Î ½

þý " 1 ç - 0 · Ä · Â , ± ½ µ À 1 Ã Ä ® ¼ 1 ç • µ ¬ Ä ç » 1 Â ¬ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/12721>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής,  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**Το Φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet  
Quitting) οι παράγοντες επιρροής του και η σύνδεσή  
του με την εργασιακή ικανοποίηση και την  
οργανωσιακή δέσμευση.**

**Αλεξάνδρα Φιλήντα**

**Ιανουάριος 2024**





**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής,  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**Το Φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet  
Quitting) οι παράγοντες επιρροής του και η σύνδεσή  
του με την εργασιακή ικανοποίηση και την  
οργανωσιακή δέσμευση**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο εξ' αποστάσεως  
πρόγραμμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις Πάφος**

**Αλεξάνδρα Φιλήντα**

**Ιανουάριος 2024**

### **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Αλεξάνδρα Φιλήντα, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

**Αλεξάνδρα Φιλήντα**

**Το Φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet Quitting) οι παράγοντες επιρροής του και η σύνδεσή του με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση**

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

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Γκιώση Στυλιανή

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Σαριαννίδης Νικόλαος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Σαμαρά Αγγελική

Η Αλεξάνδρα Φιλήντα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «**Το Φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet Quitting) οι παράγοντες επιρροής του και η σύνδεσή του με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση**», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Αλεξάνδρα Φιλήντα

# Περίληψη

Το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης δεν αναφέρεται στον εργαζόμενο που εγκαταλείπει τη θέση του σωματικά αλλά περισσότερο ψυχικά καθώς αποκόπτεται συναισθηματικά από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και παύει να κάνει οτιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι εκτός του ρόλου του και να δίνει το κάτι παραπάνω στην εργασία του. Το φαινόμενο αυτό είναι μέρος μιας νοοτροπίας σύμφωνα με την οποία η ζωή μας δεν πρέπει να περιστρέφεται γύρω από τη δουλειά και την ενέργειά μας πρέπει να την ξοδεύουμε σε προσωπικές στιγμές και όχι επαγγελματικές. Στην μετά την κρίση, μετά τον Covid-19 και μετά το κίνημα της Μεγάλης Παραίτησης - Ελλάδα, έχει κάνει και η Σιωπηλή Παραίτηση (Σ.Π.) την εμφάνισή της. Δυστυχώς, δεν έχουν υπάρξει ακόμη αρκετές έρευνες για αυτό το φαινόμενο, παρόλο που αυτό θα βοηθούσε στο να το αντιληφθούν καλύτερα οι εργοδότες, οι προϊστάμενοι και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού τη σοβαρότητα του φαινομένου και θα βοηθούσε και στην αντιμετώπισή του. Ένας από τους στόχους της παρούσας έρευνας είναι να ερευνηθεί εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον όρο Σ.Π. και εάν έχουν βρεθεί σε κάποιο από τα τρία στάδια της Σ.Π.. Επιπλέον στόχος είναι να ερευνηθεί εάν οι εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζουν την Σ.Π. και εάν αυτοί που επηρεάζουν την Σ.Π. επηρεάζουν και την οργανωσιακή δέσμευση. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη συνέχεια ακολουθήθηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση με τη χρήση ενός αυτοσχέδιου ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε σε άλλα έγκυρα και αξιόπιστα ερωτηματολόγια και στις θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της Σ.Π.. Από την ανάλυση προέκυψε πως σχεδόν οι μισοί γνώριζαν τον όρο της Σ.Π., ενώ 75,5% , το 70,3% και το 61,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει βρεθεί στο πρώτο, στο δεύτερο και στο τρίτο στάδιο της Σ.Π. αντίστοιχα. Ακόμη βρέθηκε πως κάποιοι από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι παράγοντες επιρροής της Σ.Π. και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι η αναγνώριση και επιβράβευση, το εργασιακό κλίμα, ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι, αλλά και η μορφή ηγεσίας όσων διοικούν. Οι λόγοι που προκαλούν έναν εργαζόμενο να παραιτηθεί σιωπηλά πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν από τους εργοδότες καθώς η Σ.Π. είναι προ οινός της παραίτησης.

Λέξεις κλειδιά : Σιωπηλή Παραίτηση (Σ.Π.), εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση

# Abstract

The Quiet Quitting (QQ) phenomenon does not refer to the employee who leaves his position physically rather than mentally as he emotionally distances himself from the organization he works for and stops doing anything that can be considered outside of his role and going above and beyond for his work . This phenomenon is part of a mindset that our lives should not revolve around work and that our energy should be spent on personal moments rather than professional ones. In the post-crisis, post-Covid-19 and post-Great Resignation movement - Greece, QQ has also made its appearance. Unfortunately, there has not yet been enough researches on this phenomenon, although this would help employers, supervisors and HR departments to better understand the seriousness of the phenomenon and help them deal with it. One of the objectives of this research is to investigate if the employees are familiar with the term QQ and if they have been in any of the three stages of QQ. An additional goal is to investigate whether the work factors that affect job satisfaction, affect QQ and if those who affect QQ also affect organizational commitment. For this purpose, a literature review was carried out and then the quantitative methodological approach was followed using an improvised questionnaire which was based on other valid and reliable questionnaires and the theories of job satisfaction, organizational commitment and QQ. From the analysis it emerged that almost half of the participants knew the term Quiet Quitting, while 75,5%, 70,3% and 61,9% of the participants in the research have found themselves in the first, the second and the third stage of Quiet Quitting respectively. It was also found that some of the job satisfaction factors are influencing factors of Quiet Quitting and organizational commitment. The most important of them are the recognition and reward, the working conditions, the way managers behave and the form of leadership of the superiors. The reasons that cause an employee to quiet quit should be taken seriously by employers as Quiet Quitting is a harbinger of resignation.

Keywords: Quiet Quitting (QQ), job satisfaction, organizational commitment



# Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Στυλιανή Γκιώση, για την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγησή της καθ όλη τη διάρκεια της έρευνας και σύνταξης της διπλωματικής εργασίας μου. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Νικόλαο Σαριαννίδη και την κα, Αγγελική Σαμαρά που δέχθηκαν να είναι μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω την αδελφή μου Άντζυ για την αμέριστη συμπαράστασή της όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και τους γονείς μου Μαίρη και Άγη όπως και τη θεία μου Ζωή για τη βοήθειά τους να ολοκληρώσω την αρχική εκπαίδευσή μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω και στη βοηθό καθηγήτριά κα. Βικτώρια Μαγκριώτη του ΕΚΠΑ και να επισημάνω πως καθηγήτριες όπως η κα. Γκιώση και η κα Μαγκριώτη αποτελούν πρότυπα και εύχομαι να είναι και άλλοι τόσο τυχεροί ώστε να συνεργαστούν μαζί τους.

# Πρόλογος

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής το είχα επιλέξει από την αρχή του μεταπτυχιακού μου. Ο λόγος ήταν διότι παρατηρούσα άτομα στο χώρο εργασίας μου να αποτραβιούνται σιγά σιγά και από καλύτεροι εργαζόμενοι απλά να υπάρχουν στις επιχειρήσεις. Μέχρι που το βίωσα κι εγώ. Οπότε, όταν έτυχε να διαβάσω ένα άρθρο για το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης, το ενδιαφέρον μου έφτασε στο ζενίθ του και αποφάσισα πως θα ήθελα να ερευνήσω τους λόγους για τους οποίους ένας καλός και σκληρά εργαζόμενος υπάλληλος στον Ελλαδικό χώρο παραιτείται σιωπηλά.

# Κατάλογος Περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Abstract .....	7
Ευχαριστίες .....	8
Πρόλογος.....	9
Κατάλογος Περιεχομένων .....	10
Κατάλογος εικόνων .....	11
Κατάλογος Πινάκων .....	11
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	12
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή .....	14
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	16
2.1 Εργασιακή ικανοποίηση .....	16
2.1.1 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg.....	17
2.1.2 Θεωρία X και Θεωρία Y του McGregor.....	18
2.1.3 Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow.....	20
2.1.4 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham .....	21
2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση .....	23
2.3 Το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet Quitting).....	25
2.3.1 Τα στάδια της Σιωπηλής Παραίτησης .....	26
2.3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την Σιωπηλή Παραίτηση .....	27
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας .....	29
3.1 Σχεδιασμός έρευνας.....	29
3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	30
3.3 Δείγμα έρευνας και διαδικασία .....	30
3.4 Οι μεταβλητές της έρευνας.....	31
3.5 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα .....	32
Κεφάλαιο 4. Ανάλυση και Αποτελέσματα .....	33
Κεφάλαιο 5. Σχολιασμός και ερμηνεία αποτελεσμάτων .....	66
3.1 Συζήτηση για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα .....	66
3.2 Συζήτηση για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα .....	66
5.3 Συζήτηση για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα .....	66
5.4 Συζήτηση για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα .....	68
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα.....	70
6.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων.....	70
6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	72
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	72
Βιβλιογραφικές αναφορές στην αγγλική γλώσσα .....	74
Βιβλιογραφικές αναφορές στην ελληνική γλώσσα .....	80
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο .....	81

## Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 : Η θεωρία των 2 Παραγόντων .....	17
Εικόνα 2 : Θεωρία X&Y του McGregor.....	19
Εικόνα 3 : Η πυραμίδα του Maslow.....	20
Εικόνα 4 :Το μοντέλο των Hackman&Oldham .....	22

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 : Μέσος και τυπική απόκλιση για την Σ.Π. ....	33
Πίνακας 2 : Συχνότητα εμφάνισης του Ναι και Όχι για την Σ.Π.....	33
Πίνακας 3 : Μέση τιμή και διακύμανση για το 1ο στάδιο της Σ.Π.....	34
Πίνακας 4 : Συχνότητα εμφάνισης του 1ου σταδίου Σ.Π. ....	34
Πίνακας 5 : Μέση τιμή και διακύμανση για το 2ο στάδιο της Σ.Π.....	35
Πίνακας 6 : Συχνότητα εμφάνισης του 2ου σταδίου Σ.Π. ....	35
Πίνακας 7 : Μέση τιμή και διακύμανση για το 3ο στάδιο της Σ.Π.....	36
Πίνακας 8 : Συχνότητα εμφάνισης του 3ου σταδίου Σ.Π. ....	37
Πίνακας 9 : Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Σ.Π.....	38
Πίνακας 10 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Μη επαρκής μισθός και παροχές την Σ.Π. ....	38
Πίνακας 11 : : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Σ.Π.....	39
Πίνακας 12 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Εργασιακό κλίμα την Σ.Π.....	40
Πίνακας 13 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Ασχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους την Σ.Π. ....	41
Πίνακας 14 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Σ.Π.....	42
Πίνακας 15 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Σ.Π.....	43
Πίνακας 16 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό την Σ.Π.....	44
Πίνακας 17 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Υπερφόρτωση εργασιών/παρατεταμένο ωράριο εργασίας την Σ.Π.....	46
Πίνακας 18 : : Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Σ.Π. ....	47
Πίνακας 19 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Επαρκής μισθός και παροχές την Σ.Π. ....	47
Πίνακας 20 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Σ.Π.....	48
Πίνακας 21 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Καλό εργασιακό κλίμα την Σ.Π.....	49

Πίνακας 22 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Θετικές συμπεριφορές της διοίκησης και των προϊσταμένων την Σ.Π. ....	50
Πίνακας 23 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Θετικός τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Σ.Π.....	51
Πίνακας 24 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Σ.Π.....	52
Πίνακας 25 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό την Σ.Π. ....	53
Πίνακας 26 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με τη τήρηση του ωραρίου την Σ.Π. ....	54
Πίνακας 27 : Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για την εργασιακή ικανοποίηση και το να δίνεις τον καλύτερο εαυτό σου στη δουλειά .....	55
Πίνακας 28 : Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Ο.Δ. ....	56
Πίνακας 29 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Επαρκής μισθός και παροχές την Ο.Δ. ....	57
Πίνακας 30 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Ο.Δ. ....	58
Πίνακας 31 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Καλό εργασιακό κλίμα την Ο.Δ.....	59
Πίνακας 32 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Θετικές συμπεριφορές της διοίκησης και των προϊσταμένων την Ο.Δ.....	60
Πίνακας 33 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Θετικός τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Ο.Δ. ....	61
Πίνακας 34 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Ο.Δ.....	62
Πίνακας 35 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό την Ο.Δ.....	63
Πίνακας 36 : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με τη τήρηση του ωραρίου την Ο.Δ. ....	64
Πίνακας 37 : Δείκτης Cronbach's alpha .....	65
Πίνακας 38 : Δείκτης Cronbach's alpha ανά μεταβλητή .....	65

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 : Ραβδόγραμμα για την Σ.Π.....	34
Διάγραμμα 2 : Ραβδόγραμμα για το 1ο στάδιο της Σ.Π. ....	35
Διάγραμμα 3 : Ραβδόγραμμα για το 2ο στάδιο της ΣΠ .....	36
Διάγραμμα 4 : Ραβδόγραμμα για το 3ο στάδιο της Σ.Π.....	37
Διάγραμμα 5 : Ραβδόγραμμα για τον Μη επαρκή μισθό και παροχές.....	39
Διάγραμμα 6 : Ραβδόγραμμα για την Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης .....	40
Διάγραμμα 7 : Ραβδόγραμμα για το Κακό εργασιακό κλίμα.....	41
Διάγραμμα 8 : Ραβδόγραμμα για τις Άσχημες συμπεριφορές από διοίκηση και προϊσταμένους.....	42
Διάγραμμα 9 : Ραβδόγραμμα για τον Επαρκή μισθό και παροχές.....	48
Διάγραμμα 10 : Ραβδόγραμμα για την Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης .....	49
Διάγραμμα 11 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Καλού εργασιακού κλίματος.....	50

Διάγραμμα 12 : Ραβδόγραμμα για τις Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους .....	51
Διάγραμμα 13 : Ραβδόγραμμα για τον Θετικό τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου .....	52
Διάγραμμα 14 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ισορροπίας ανάμεσα σε επαγγελματική/προσωπική ζωή .....	53
Διάγραμμα 15 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ταύτισης και δέσμευσης με τον οργανισμό.....	54
Διάγραμμα 16 : Ραβδόγραμμα για τον Σωστό καταμερισμό εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου .....	55
Διάγραμμα 17 : Ραβδόγραμμα για την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	56
Διάγραμμα 18 : Ραβδόγραμμα για τον Επαρκή μισθό και παροχές- Ο.Δ. ....	57
Διάγραμμα 19 : Ραβδόγραμμα για την Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης- Ο.Δ. ..	58
Διάγραμμα 20 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Καλού εργασιακού κλίματος-Ο.Δ. ....	59
Διάγραμμα 21 : : Ραβδόγραμμα για τις Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους-Ο.Δ. ....	60
Διάγραμμα 22 : Ραβδόγραμμα για τον Θετικό τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου-Ο.Δ.	61
Διάγραμμα 23 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ισορροπίας ανάμεσα σε επαγγελματική/προσωπική ζωή- Ο.Δ.....	62
Διάγραμμα 24 : Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ταύτισης και δέσμευσης με τον οργανισμό- Ο.Δ. ....	63
Διάγραμμα 25 : Ραβδόγραμμα για τον Σωστό καταμερισμό εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου- Ο.Δ. ....	64

# Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Ένα φαινόμενο που παρατηρήθηκε μετά το κίνημα της Μεγάλης Παραίτησης και τον Covid-19, είναι η Σιωπηλή Παραίτηση (Σ.Π.) ή αλλιώς το Quiet Quitting το οποίο περιγράφει τη συμπεριφορά των εργαζομένων οι οποίοι βάζουν όριο στο πόσο θα δεσμευθούν με την δουλειά τους και τον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται, αλλά και όριο στις εργασίες τις οποίες φέρουν εις πέρας κάνοντας μόνο όσα ορίζει η περιγραφή της θέσης εργασίας τους (Mahand & Caldwell, 2023). Επειδή το φαινόμενο αυτό βρίσκεται σε έξαρση την τελευταία διετία, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες για αυτό σε παγκόσμιο επίπεδο και υπάρχουν ελάχιστες που να αφορούν τον ελλαδικό εργασιακό τομέα. Για αυτούς τους λόγους, και επειδή η Σ.Π. είναι απόρροια της εργασιακής δυσaráσκειας και αναπόφευκτα οδηγεί στην φυσική παραίτηση του εργαζόμενου θεωρήθηκε σημαντικό να διεξαχθεί αυτή η έρευνα. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να εξετασθεί εάν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τον όρο της Σ.Π., εάν έχουν βρεθεί σε κάποιο από τα τρία στάδια αυτής και να ερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στο φαινόμενο της Σ.Π., την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι επιμέρους στόχοι είναι να αναλύσουμε το φαινόμενο και να καταγράψουμε τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε αυτό. Έπειτα, στόχος είναι να βρεθεί πόσοι γνωρίζουν τον όρο της Σ.Π. και πόσοι έχουν βρεθεί σε ένα από τα τρία στάδια αυτής. Επιπλέον, στοχεύουμε στην σύνδεση του φαινομένου με κάποιους από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση όπως το εργασιακό κλίμα, ο μισθός και οι παροχές(οικονομικές και μη), η σχέση με τον εργοδότη ή/και τον προϊστάμενο, το στιλ και η μορφή ηγεσίας, η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η αναγνώριση και επιβράβευση, η ταύτιση με τον οργανισμό, και η υπερφόρτωση των εργασιών και η πίεση στη δουλειά σε συνδυασμό με το παρατεταμένο ωράριο εργασίας (εργασιακή εξουθένωση ή burnout). Τελικός στόχος είναι η σύνδεση του φαινομένου με την οργανωσιακή δέσμευση εξετάζοντας και αποδεικνύοντας πως οι παράγοντες επιρροής της Σ.Π. είναι και παράγοντες επιρροής της πρώτης.

Μετά το κεφάλαιο 1, στο κεφάλαιο 2 θα γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση που θα αφορά το εξεταζόμενο θέμα και θα αναλυθούν με τη σειρά που αναφέρονται η εργασιακή ικανοποίηση καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, η οργανωσιακή δέσμευση και η Σ.Π.. Έπειτα, στο κεφάλαιο 3, θα γίνει αναφορά στη μεθοδολογία της

έρευνας και την διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4, θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η έρευνα θα είναι ποσοτική και θα γίνει με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις θα αφορούν δυνητικούς παράγοντες επιρροής που θα μετατραπούν σε μεταβλητές, και μέσω της ανάλυσης του ερωτηματολογίου θα ερευνηθεί εάν είναι παράγοντες επιρροής της Σ.Π.. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε, μοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης όπως viber, facebook messenger κλπ., και η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την βοήθεια του Jamovi. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 5, θα γίνει μία σύνοψη των αποτελεσμάτων και ο σχολιασμός τους. Τέλος, στο κεφάλαιο 6 αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας, το αν η έρευνα μπορεί να γενικευτεί, τους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται και αναφέρονται και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.-



# Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

## 2.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ένα από τα ζητήματα που απασχολούν τα τελευταία χρόνια τους οργανισμούς είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Για να μπορέσουν να την επηρεάσουν έπρεπε αρχικά να απαντήσουν στην ερώτηση: “Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση και από τι εξαρτάται;”. Το 1982 ο Graham (1982, p.68) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως << Τη μονάδα μέτρησης των συναισθημάτων και συμπεριφορών του ατόμου προς την εργασία του>>. Ο Baduubi το 2017 ανέφερε πως η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται κατά πολύ από το θυμικό αλλά και τα συναισθήματα του εργαζόμενου και σύμφωνα με τους Rivaldo et al. το 2020 η εργασιακή ικανοποίηση είναι η οπτική από την οποία βλέπει ο εργαζόμενος τη δουλειά είτε αυτή είναι θετική, είτε είναι αρνητική (Badubi, 2017; Rivaldo et al., 2020). Παρόμοιο ορισμό είχε δώσει και ο Horrock το 1935 ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως << οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών καθώς και περιβαλλοντικών συνθηκών, οι οποίες οδηγούν ένα άτομο να πει με ειλικρίνεια “ Είμαι ευχαριστημένος με την δουλειά μου”>> (Horrock, 1935, p. 47).

Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος ή ένας εργαζόμενος ο οποίος αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του οδηγείται σε αύξηση των επιπέδων αυτοπεποίθησής του και του αισθήματος της αναγνώρισής του (Amin, 2021). Για τον λόγο αυτό παρακινείται να κάνει την δουλειά του καλύτερη στο μέλλον καθώς και να διατηρήσει την οργανωσιακή του δέσμευση έχοντας ως αποτέλεσμα την καλύτερη επίδοση του οργανισμού και άρα την αύξηση της φήμης και της κερδοφορίας του (Amin, 2021; Ahmad et al., 2010). Αντιθέτως, ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στον οργανισμό είτε επειδή δεν είναι πρόθυμος να κάνει τη δουλειά του και άρα πέφτει η επίδοση του και κατ’ επέκταση η επίδοση του οργανισμού, είτε επειδή αρχίζει να δημιουργεί εντάσεις, κακό κλίμα και επηρεάζει τους συνεργάτες του αρνητικά ως προς την επιχείρηση οδηγώντας στο ίδιο αποτέλεσμα με τη πρώτη περίπτωση (Ahmad et al., 2010).

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος παρακινείται να γίνει καλύτερος στην δουλειά του. Η παρακίνηση, κρατά έναν εργαζόμενο ενεργό και τον ωθεί να προσπαθήσει περισσότερο και να γίνει καλύτερος στην δουλειά του. Σε συνδυασμό με την εργασιακή ικανοποίηση, η απόδοση του εργαζόμενου θα είναι :μεγαλύτερη (Andreas, 2022). Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί και τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζουν στους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι: ο μισθός οι έξτρα παροχές, η ηγεσία, το εργασιακό κλίμα, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η αναγνώριση, το ωράριο, η εργασιακή αυτονομία, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κ.α.. Παρόλο όμως που οι παράγοντες επιρροής είναι κοινοί για όλους, η σειρά με την οποία επηρεάζουν και η βαρύτητα που έχει ο καθένας από αυτούς μπορεί να διαφέρει για κάθε εργαζόμενο. Ορισμένες από τις βασικότερες θεωρίες οι οποίες βοηθούν στη κατανόηση και αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι: Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, Η θεωρία X και θεωρία Y του McGregor, Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

### 2.1.1 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία είναι γνωστή και ως θεωρία παραγόντων υγιεινής (εσωτερικοί) και κινήτρων (εξωτερικοί) και εστιάζει στο γεγονός ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες στην εργασία οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου, ενώ κάποιοι άλλοι θα επηρεάσουν την δυσαρέσκεια του εργαζόμενου (Singh & Onahring, 2019).



Εικόνα 1: Η θεωρία των 2 Παραγόντων

Πηγή:

<https://slideplayer.gr/slide/13517627/82/images/8/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1+%CE%B4%CF%8D%CE%BF+%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD+%CF%84%CE%BF%CF%85+Herzberg.jpg>

Επηρεάζοντας θετικά τους εσωτερικούς ψυχολογικούς παράγοντες όπως είναι η αναγνώριση, το αίσθημα του επιτεύγματος, η υπευθυνότητα, η προσωπική εξέλιξη αλλά και η φύση της εργασίας, στους εργαζόμενους αυξάνεται το αίσθημα της ικανοποίησης (Singh & Onahring, 2019). Αντίθετα, οι εξωτερικοί παράγοντες (οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι κανόνες, το είδος ηγεσίας, οι παροχές και ο μισθός) δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο καθώς η παρουσία τους διασφαλίζει την έλλειψη της δυσαρέσκειας αλλά όχι απαραίτητα την αύξηση της ικανοποίησης (Θεουλάκη, 2022). Ο Herzberg τόνισε τη σημαντικότητα να βρίσκονται οι δύο αυτοί παράγοντες σε ισορροπία καθώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν υφίσταται εάν και εφόσον δεν μειώσουμε στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την εργασιακή δυσαρέσκεια (Βακολά & Νικολάου, 2019). Καταλήγουμε λοιπόν, στο ότι παρόλο που οι παράγοντες υγιεινής είναι αναγκαίοι, οι παρακινητικοί παράγοντες χρειάζονται για να υπάρχει ένα ικανοποιητικό και παρακινητικό περιβάλλον εργασίας (Herzberg et al., 1959; Landin et al., 2023).

### **2.1.2 Θεωρία X και Θεωρία Y του McGregor**

Με αυτήν τη θεωρία ο McGregor το 1960, θέλησε να κάνει όσους ασκούν ηγεσία να συνειδητοποιήσουν το ότι οι αντιλήψεις τους σε σχέση με την ανθρώπινη φύση, τους επηρεάζει στο μοντέλο ηγεσίας που τελικά ασκούν (McGregor, 1960). Η θεωρία X, υποθέτει πως οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή αποστροφή για την δουλειά και πως αν είναι δυνατή η αποφυγή της, θα το κάνουν (Landin et al., 2023). Για αυτό τον λόγο πρέπει οι εργαζόμενοι να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται με τιμωρία με σκοπό να προσπαθήσουν και να δουλέψουν σκληρά ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι (Landin et al., 2023). Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία X ο άνθρωπος δεν αποζητά και δε θέλει να έχει καμία ευθύνη, απεχθάνεται οποιαδήποτε αλλαγή, δεν έχει φιλοδοξίες, προτιμά να τον κατευθύνουν και πάνω από όλα βάζει την ασφάλεια (McGregor, 1960; Landin et al., 2023). Με βάση αυτή τη θεωρία, οι μάντζερ προσανατολίζονται στη κάλυψη των χαμηλότερων σε σειρά ψυχολογικών αναγκών και αναγκών ασφάλειας όπως ο μισθός και αποφεύγουν τα μη κίνητρα όπως η τιμωρία (Russ, 2013). Σύμφωνα με τη θεωρία Y, είναι φυσική

ανάγκη του ατόμου να προσπαθεί φυσικά και σωματικά στην εργασία του και μπορεί ο εργαζόμενος να κατευθύνει και να ελέγχει τον εαυτό του ώστε να πετύχει τους στόχους για τους οποίους έχει δεσμευθεί χωρίς την απειλή για τιμωρία αλλά και την κατεύθυνση και έλεγχο από κάποιον άλλο (McGregor, 1960; Landin et al., 2023). Σε αντίθεση με την θεωρία X, στην Y οι εργαζόμενοι μέσα από τις κατάλληλες συνθήκες εκπαιδεύονται όχι μόνο να αποδέχονται αλλά και να αναζητούν την ανάληψη ευθυνών (McGregor, 1960; Landin et al., 2023). Επιπλέον, θα προσπαθούν να καλύψουν τις υψηλότερες ανάγκες τους μέσα από την ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και να μοιράζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις ώστε να ενισχυθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Russ, 2013). Οι μάνατζερ της θεωρίας Y υποθέτουν πως οι εργαζόμενοι έχουν εσωτερικά κίνητρα, αυτοπαρακινούνται, διαθέτουν αυτοέλεγχο και μπορούν μόνοι τους να οργανώσουν την δουλειά τους (Russ, 2013). Παρόλο που είναι δύο αντίθετες θεωρίες δεν αποκλείει η μία την άλλη και ορισμένοι μάνατζερ μπορεί να παρουσιάζουν στοιχεία ηγεσίας και από τις δύο (Russ, 2013).

## Θεωρία X και θεωρία Y (Douglas McGregor)

### Θεωρία X

Ισχύει η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, είναι τεμπέληδες, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν.



### Θεωρία Y

Ισχύει η υπόθεση ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται.



Εικόνα 2: Θεωρία X&Y του McGregor

Πηγή: <https://image.slideserve.com/195625/x-y-douglas-mcgregor-1.jpg>

### 2.1.3 Η Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Το 1943, ο ψυχολόγος Abraham Harold Maslow, εισήγαγε την θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά σχετίζεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τη φύση των αναγκών που θέλει να ικανοποιήσει (Trivedi & Mehta, 2019). Ο Maslow αναγνώρισε 5 τύπους αναγκών τις οποίες ιεράρχησε με βάση την σημαντικότητά τους και τη σειρά προτεραιότητας, καταλήγοντας στο ότι όταν μία ομάδα αναγκών ικανοποιηθεί, τότε αυτό λειτουργεί ως κίνητρο (Trivedi & Mehta, 2019). Στη συνέχεια και μόνο εάν η προηγούμενη ανάγκη του έχει καλυφθεί πλήρως, ο εργαζόμενος αναζητά να ικανοποιήσει την επόμενη ιεραρχικά ανάγκη του (Trivedi & Mehta, 2019). Χρησιμοποιώντας την πυραμίδα του Maslow η ιεράρχηση των αναγκών γίνεται περισσότερο κατανοητή αφού χωρίζει τις ανάγκες σε 3 ομάδες: τις βασικές ανάγκες, τις ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης.



Εικόνα 3: Η πυραμίδα του Maslow

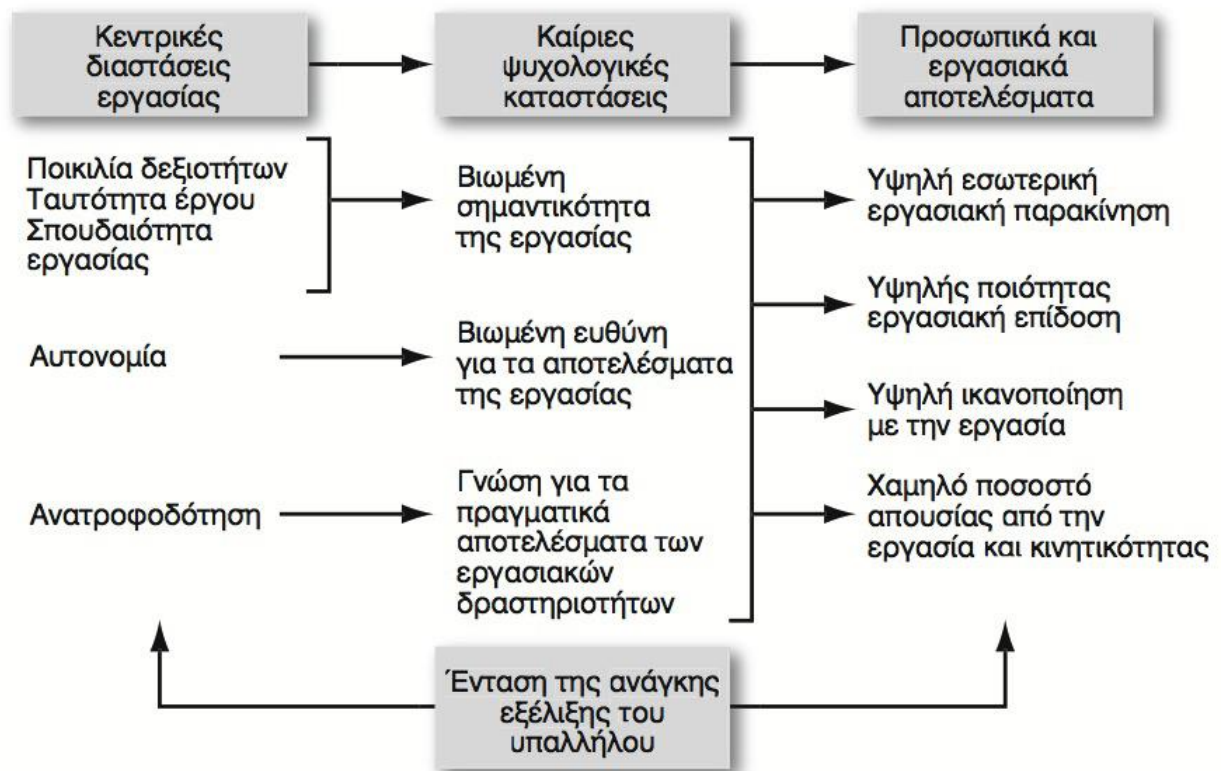
Πηγή: <https://www.maxmag.gr/wp-content/uploads/2020/04/maslow2.jpg.webp>

Όπως γίνεται διακριτό και στη πυραμίδα πιο πάνω στη κατώτερη βαθμίδα έχουμε τις φυσιολογικές ανάγκες όπως το νερό, η τροφή, ο ύπνος κλπ, στη δεύτερη τις ανάγκες που αφορούν την ασφάλεια όπως το αίσθημα ασφάλειας και το αίσθημα σταθερότητας, στη τρίτη τις κοινωνικές ανάγκες όπως το αίσθημα του να ανήκεις σε μια ομάδα και να αναπτύσσεις σχέσεις, στη τέταρτη τις ανάγκες που αφορούν το ατομικό αίσθημα ικανοποίησης όπως η αναγνώριση, η φήμη, ο σεβασμός, η

ανεξαρτησία και τέλος στη κορυφή έχουμε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης όπως η δημιουργικότητα, η αυτοβελτίωση, η εκπλήρωση των ατομικών στόχων, η ηθική κλπ. Το πρώτο στάδιο μπορεί να καλυφθεί από τους οργανισμούς με το μισθό, τις παροχές σε είδος, το δεύτερο μέσα από τις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια και σταθερότητα αυτής και του οργανισμού, το τρίτο μέσα από το καλό και ομαδικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων και με τον προϊστάμενο ή/και τον εργοδότη, το προτελευταίο μέσω της αναγνώρισης και της επιβράβευσης και το τελευταίο μέσω της συνεχούς μάθησης και εκπλήρωσης νέων και παλιών στόχων (Trivedi & Mehta, 2019). Αυτό που γενίκευσε ο Maslow είναι το ότι θεωρεί τις ανάγκες και την ιεράρχηση αυτών ίδιες για όλους τους ανθρώπους κάτι που δεν ισχύει αφού ο καθένας ιεραρχεί, χρειάζεται και νιώθει πληρότητα με διαφορετικά πράγματα και οι ανάγκες και η σειρά αυτών μπορεί να διαφέρει σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

#### **2.1.4 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham**

Οι Hackman and Oldham εστίασαν στο σωστό σχεδιασμό της εργασίας λαμβάνοντας υπ' όψιν ψυχολογικές ανάγκες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε να αυξήσουν το κίνητρο και την ικανοποίηση στην εργασία (Taylor, 2015). Επεσήμαναν 5 διαστάσεις τις οποίες οφείλει να έχει μια εργασία κατά τον σχεδιασμό της και αυτές είναι οι εξής: η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σημασία αυτού, η επανατροφοδότηση και η αυτονομία (Θεουλάκη, 2022). Η ποικιλία αφορά το βαθμό των δεξιοτήτων τα οποία ο εργαζόμενος χρειάζεται και έχει αλλά και θα αναπτύξει με τη πάροδο του χρόνου και η αυξημένη ποικιλία προσδίδει μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα στη δουλειά τους (Taylor, 2015). Η ταυτότητα του έργου και η σημαντικότητα αυτού σχετίζεται με την τελική μορφή που θα πρέπει να έχει το έργο και τα ορατά αποτελέσματα αυτού όπως επίσης και το αποτύπωμα αυτού στο κόσμο ή/και στους συνεργάτες και στο κατά πόσο τους επηρεάζει (Siruri & Cheche, 2021). Τέλος, η αυτονομία αφορά το βαθμό ελευθερίας ενός εργαζόμενου σε σχέση με τον προγραμματισμό αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και η επανατροφοδότηση την σαφή και άμεση αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου ώστε να διορθώσει ότι χρειάζεται για να γίνει καλύτερος και να μάθει τι έκανε πετυχημένα ώστε να το συνεχίσει (Siruri & Cheche, 2021; Θεουλάκη, 2022).



Εικόνα 4: Το μοντέλο των Hackman & Oldham

Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/robbins-organosiaki-sympertifora/data/media/image21.jpg>

Ακολουθώντας το παραπάνω μοντέλο κατά τον σχεδιασμό της εργασίας, θα αυξηθεί το κίνητρο και η απόδοση του εργαζόμενου κάτι που θα οδηγήσει σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής του.

Όπως έγινε σαφές και από τις παραπάνω θεωρίες, η εργασιακή ικανοποίηση τελικά εξαρτάται από μια πληθώρα και ένα συνδυασμό προσωπικών και οργανωσιακών παραγόντων όπως ο μισθός, οι προαγωγές, η ηγεσία και ο τρόπος επίβλεψης, οι παροχές, το σύστημα ανταμοιβών, οι ενδοεταιρικές διαδικασίες, το εργασιακό κλίμα και η σχέση με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η οριζόντια αλλά και κάθετη επικοινωνία (Lumley et al., 2011). Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση αφού οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και κατ' επέκταση αυτό τους κάνει να έχουν κίνητρο και να είναι περισσότερο παραγωγικοί εξαλείφοντας αρνητικές συμπεριφορές όπως οι απουσίες, η απόσυρση και η παραίτηση (Morrison, 2008; Sempane et al., 2002; Spector, 2008; Schein 1996). Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την απόφαση των εργαζομένων

για την παραμονή τους ή την αποχώρησή τους από τον οργανισμό: Το δυσαρεστημένο προσωπικό είναι αρκετά πιθανό να φύγει από τον οργανισμό, ενώ το προσωπικό που πιστεύει πως του φέρονται δίκαια και επιβραβεύεται είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσει (Aydogdu & Asikgil, 2011).

## 2.2 Οργανωσιακή Δέσμευση

Οι άνθρωποι, στέλνουν αιτήσεις για εργασία σε οργανισμούς με συγκεκριμένες ανάγκες, δεξιότητες και επιθυμίες, και ευελπιστούν να μπορέσουν σε εκείνο το περιβάλλον να εξασκήσουν τις ικανότητές τους και να καλύψουν τις περισσότερες από τις βασικές τους ανάγκες (Steers, 1977, p.53; Guzeller & Celiker, 2020). Εάν και εφόσον ο οργανισμός αυτός παρέχει στα άτομα την ευκαιρία και τα εφόδια να εξασκήσουν τις ικανότητές τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους, τότε τα άτομα αυτά ανταποκρίνονται με την οργανωσιακή δέσμευση (Cohen, 1992, p.541; Guzeller & Celiker, 2020). Η οργανωσιακή δέσμευση είναι η στάση που τηρεί ο εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό στον οποίο βρίσκεται και αυτό μας υποδεικνύει την ένταση αλλά και τη σταθερότητα της αφοσίωσης του ατόμου προς την επιχείρηση (Lumley et al., 2011). Η μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση μεταφράζεται ως θετικότερη στάση ενός ατόμου προς τον οργανισμό και άρα μεγαλύτερη αποδοχή των οργανωσιακών στόχων που έχουν τεθεί, όπως και προσπάθεια από μέρος τους για την επίτευξη αυτών (Gbadamosi, 2003). Σύμφωνα με τον Steers (1977) ο όρος οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως: η ισχυρή αποδοχή και πίστη των στόχων, οραμάτων και αξιών του οργανισμού, η προθυμία να καταβάλει ο εργαζόμενος σημαντική προσπάθεια για τον οργανισμό και η ύπαρξη ισχυρής επιθυμίας από την πλευρά του εργαζόμενου να παραμείνει στον οργανισμό (Steers, 1977). Πληθώρα ερευνών έχει παρατηρήσει την δυνατή θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων στην εργασία όπως είναι η αυξημένη απόδοση, η προσαρμοστικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση (Angle & Perry, 1981; Hunt et al., 1985; Mowday et al., 1974). Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και συναντάται σε τρεις βασικές μορφές: i) συναισθηματική δέσμευση όπου εννοείται η συναισθηματική προσκόλληση ενός εργαζομένου με την επιχείρηση, ii) κανονιστική δέσμευση η οποία δίνει έμφαση στη σημαντικότητα των υποχρεώσεων και iii) συνεχής δέσμευση η οποία αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων ως προς τις συνέπειες της αποχώρησής τους από τον οργανισμό (Loan,



2020). Η ύπαρξη σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία έχει ερευνηθεί και έχει αποδειχθεί πολλές φορές, καταλήγοντας τις περισσότερες φορές στο συμπέρασμα πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης στην εργασία (Loan, 2020; Abdul Rashid et al., 2003; Rotenberry & Moberg, 2007; Fu & Deshpande, 2014). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί πως η οργανωσιακή δέσμευση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο (Loan, 2020; Porter et al., 1974; Bateman & Strasser, 1984; Meyer et al., 2002; Pool & Pool, 2007). Ακόμη, έγινε αντιληπτό πως διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Loan, 2020). Πιο αναλυτικά, η συμμόρφωση και η εσωτερίκευση οδηγούν σε ικανοποίηση από το μισθό, τις εργασιακές συνθήκες, την ευημερία καθώς και τις ευκαιρίες για ανέλιξη και η ταύτιση προάγει την ικανοποίηση με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους (εργασιακό κλίμα) (Loan, 2020).

### **Συναισθηματική δέσμευση**

Η συναισθηματική δέσμευση αναγνωρίζεται ως το συναισθηματικό ή ψυχολογικό δέσιμο, ταύτιση και συμμετοχή ενός ατόμου με τον οργανισμό στον οποίο ανήκει και αυτοί οι εργαζόμενοι φέρουν εις πέρα ότι τους έχει ανατεθεί επειδή το θέλουν (Meyer & Allen, 1997). Τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, παραμένουν στον οργανισμό επειδή η εργασιακή τους σχέση βρίσκεται σε αρμονία με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού στον οποίο βρίσκονται (Lumley et al., 2011). Ταυτίζεται δηλαδή το άτομο με τον οργανισμό και εσωτερικεύει τις οργανωτικές αρχές και τα πρότυπα αυτού (Beck & Wilson, 2000).

### **Κανονιστική δέσμευση**

Η κανονιστική δέσμευση εξηγείται ως το αίσθημα ευθύνης για παραμονή του ατόμου που είναι μέλος ενός οργανισμού, σε αυτόν (Meyer & Allen, 1997). Τα άτομα αυτά, έχουν έντονη την ιδέα της υπευθυνότητας και δέσμευσης στον οργανισμό, θεωρώντας τη παραμονή τους ηθικά κατάλληλη ανεξάρτητα από το εάν βελτιώνεται το κύρος τους ή εάν εκπληρώνει τις επιθυμίες τους με την πάροδο των χρόνων (March & Mannari, 1977). Σύμφωνα με τους Hackett, Bycio και Hausdorf το 1994, η

εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στην κανονιστική δέσμευση (Clugston, 2000).

## **Συνεχής δέσμευση**

Η συνεχής δέσμευση εξηγείται ως η συνειδητοποίηση του τι θα κοστίζει στον οργανισμό η αποχώρηση του ατόμου και εξαιτίας της επίγνωσης αυτής και της εξέτασης των απειλών και δαπανών που συνδέονται με την αποχώρηση η δέσμευση θεωρείται υπολογιστική (Meyer & Allen, 1997). Τα άτομα που εμπίπτουν σε αυτή τη κατηγορία παραμένουν στη θέση τους λόγω των χρημάτων που κερδίζουν και όχι επειδή το θέλουν (Lumley et al., 2011).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έρευνες έχουν δείξει πως υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της παραίτησης (Aydogdu & Asikgil, 2011). Πέρα όμως από την παραίτηση που είναι το τελικό στάδιο υπάρχει και η πρόθεση για παραίτηση η οποία ορίζεται ως η στάση αυτού που έχει σκοπό να φύγει από τον οργανισμό (Aydogdu & Asikgil, 2011). Και η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση για παραίτηση είναι σημαντικά αρνητική με την πρόθεση για παραίτηση να μειώνεται όσο αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση (Aydogdu & Asikgil, 2011). Η πρόθεση για παραίτηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές οι οποίες υπόκεινται στο φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης το οποίο θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω.

## **2.3 Το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet Quitting)**

Το καλοκαίρι του 2022 ένα βίντεο στη κοινωνική πλατφόρμα του Tik Tok έφερε στο προσκήνιο ένα ακμάζον φαινόμενο του εργασιακού τομέα. Έπειτα, το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Σ.Π.) έκανε ακόμη πιο έντονα την εμφάνιση του αφού συζητούνταν σε διάφορες κοινωνικές πλατφόρμες αλλά και σε περιοδικά όπως το Forbes, τους New York Times, την Wall Street Journal κλπ (Aydin & Azizoğlu, 2022). Η εμφάνιση του έγινε μετά το κίνημα της Μεγάλης Παραίτησης και η βασική του ιδέα είναι πως η δουλειά δεν πρέπει να είναι το κέντρο της ζωής μας (Aydin & Azizoğlu, 2022). Σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση του και την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας διαδραμάτισε η πανδημία του Covid-19, καθώς υπήρξε

μεγάλος φόρτος εργασίας, θόλωσαν τα όρια στα ωράρια λόγω τηλεργασίας, έγιναν εντονότερα τα προβλήματα ηγεσίας, έχασαν δικούς τους ανθρώπους ή αντιμετώπισαν οι ίδιοι σοβαρά προβλήματα υγείας λόγω της νόσου, κ.α. (Aydin & Azizoglu, 2022).

Το φαινόμενο έγινε λόγος διαφωνίας μεταξύ των αρθρογράφων αφού κάποιои υποστηρίζουν πως είναι νέο ενώ άλλοι πως είναι παλαιό φαινόμενο αφού θυμίζει την Αποδέσμευση, την Συμπεριφορά Απόσυρσης και την Εργασιακή Παραμέληση (Kahn, 1990; Rosse & Hulin, 1985; Bennett & Robinson, 2000).

Η Σ.Π., δεν αφορά έναν εργαζόμενο ο οποίος παραιτείται και φεύγει από τη δουλειά του, αλλά έναν εργαζόμενο ο οποίος αποδίδει σε ένα βασικό επίπεδο κάνοντας τα απολύτως απαραίτητα, δεν προσπαθεί και δεν κάνει οτιδήποτε επιπλέον και δεν είναι καθόλου διαθέσιμος τις ώρες εκτός ωραρίου εργασίας του (Yikilmaz, 2022).

Επιπλέον χαρακτηριστικό, είναι η τάση να προσπαθούν να αποφύγουν καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να επενδύουν ψυχολογικά λιγότερο στην εργασία τους καθώς και να είναι λιγότερο πρόθυμοι να μείνουν υπερωριακά στην δουλειά τους ή να συμμετάσχουν σε μη υποχρεωτικές συνεδριάσεις (Klotz and Bolino, 2022).

Παρόλο που σε πρώτο επίπεδο αυτή η συμπεριφορά δε φαίνεται “προβληματική” - αφού οι εργαζόμενοι απλά δεν υπερβαίνουν τα βασικά τους καθήκοντα- για τις εταιρείες σημαίνει πως χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αφού βασίζονται στο ότι εάν αυξηθούν οι απαιτήσεις, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι θα καλύψουν τον επιπλέον φόρτο εργασίας αναλαμβάνοντας παραπάνω καθήκοντα (Klotz and Bolino, 2022).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της Σ.Π., είναι το ότι οι εργαζόμενοι πλέον πιστεύουν πως δεν λαμβάνουν αντίστοιχα με όσα δίνουν και έχει υπάρξει ανισορροπία στις εκροές και τις εισροές είτε αυτές είναι μισθολογικές απολαβές, είτε αναγνώριση, είτε τυχόν προαγωγές (Klotz and Bolino, 2022). Έρευνες απέδειξαν πως οι εργαζόμενοι που πιστεύουν τα παραπάνω υποδεικνύουν χαμηλό επίπεδο προσωπικής δέσμευσης και η Σ.Π. είναι για αυτούς η απάντηση στις ενέργειες των εργοδοτών τους (Meyer, 2014; Hopke, 2022).

### **2.3.1 Τα στάδια της Σιωπηλής Παραίτησης**

Το Σεπτέμβριο του 2022, η Gupte, σε ένα άρθρο της που μοιράστηκε στη πλατφόρμα του LinkedIn, αναγνώρισε τρία στάδια του φαινομένου της Σ.Π., προτού επέλθει το τελικό στάδιο που είναι η Παραίτηση.

1. Το Συναισθηματικό Στάδιο (πρώτο στάδιο): Κατά τη διάρκεια αυτού ο εργαζόμενος αισθάνεται πως η δουλειά του δεν αναγνωρίζεται πλέον στην εταιρεία που βρίσκεται, είναι σε σύγχυση χωρίς να ξέρει το επόμενο βήμα του και βιώνει μία εσωτερική διαμάχη ανάμεσα στο να παραμείνει ή να αποχωρήσει. Είναι συχνά σιωπηλός παρατηρητής σε συναντήσεις προσωπικού, δεν συνεισφέρει τόσο πολύ στα διάφορα πρότζεκτ, δεν συμμετέχει στο μελλοντικό προγραμματισμό και δεν παίρνει πλέον πρωτοβουλίες.
2. Το Ψυχικό Στάδιο (δεύτερο στάδιο): Ο εργαζόμενος αξιολογεί εάν μπορεί να συνεχίσει στην εργασία του και είναι σίγουρος πως δεν απολαμβάνει τη δουλειά του στην εταιρεία που βρίσκεται. Συνεχίζει να είναι ενεργός και να προσφέρει, έχει όμως αποστασιοποιηθεί πλέον από τον οργανισμό και την κουλτούρα του και αποφεύγει το άγχος στην εργασία. Αρχίζει να θέτει υγιή όρια στην δουλειά του, να λέει όχι σε απαιτήσεις που είναι πέρα από τους αναμενόμενους δείκτες απόδοσης της θέσεως του, να μη μένει πέραν του δώρου στη δουλειά ή να εργάζεται επιπλέον μέρες και να απομονώνεται από τους συναδέλφους του.
3. Το Φυσιολογικό Στάδιο (τρίτο στάδιο): Πλέον ο εργαζόμενος εκφράζει ανοιχτά την δυσαρέσκειά του και την αδιαφορία του να συνεχίσει στον οργανισμό που βρίσκεται, γνωστοποιώντας ακόμη και το γεγονός πως αναζητούν και άλλου εργασιακές ευκαιρίες. Σε αυτό το στάδιο ο εργαζόμενος μπορεί να καθυστερεί να πάει στην εργασία του ή και να φεύγει νωρίτερα, καθυστερεί να κάνει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί, παίρνει συχνότερα αναρρωτικές άδειες και γενικά ψάχνει λόγους να αποφύγει να πάει για δουλειά, δεν συμμετέχει πλέον σε συναντήσεις και σε δραστηριότητες (Gupte, 2022).

### **2.3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την Σιωπηλή Παραίτηση**

Εάν αναγνωρισθεί έγκαιρα ένας εργαζόμενος στα αρχικά στάδια του φαινομένου, τότε η κατάσταση μπορεί να αναστραφεί. Για να γίνει αυτό, πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες οι οποίες θα επηρεάσουν τον εργαζόμενο θετικά. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής:

- Να δοθεί η ευκαιρία στον εργαζόμενο να επιλέξει το ωράριο εργασίας του (εάν αυτό είναι εφικτό) και ο εργοδότης να το αποδεχθεί και να το τηρήσει (Fung, 2022).
- Να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προς αποφυγή της εργασιακής

εξουθένωσης και υπερκόπωσης του εργαζομένου (γνωστό και ως burn out) (Fung, 2022; Ellis-Knight, 2022).

- Η εργασιακή εξουθένωση του εργαζομένου μπορεί να προκληθεί και από την υπερφόρτωση αυτού με καθήκοντα και τις εργασίες που πρέπει να φέρει εις πέρας. Οπότε πρέπει να υπάρχει ένα όριο στα καθήκοντα που αναθέτει η επιχείρηση στον εργαζόμενο αλλά και το χρονικό όριο που του θέτει για να ολοκληρώσει τις εργασίες του (Öztürk et al., 2023).
- Να υπάρχει ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο και να εγκαθιδρυθεί ένα κλίμα όπου ο εργοδότης και ο εκάστοτε προϊστάμενος να φέρεται με σεβασμό, να εκτιμά, να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τον κάθε εργαζόμενο και ως ξεχωριστό μέλος και ως αναπόσπαστο μέλος της ομάδας (Ellis-Knight, 2022).
- Να εστιάσουν στο να ενσωματωθεί ο εργαζόμενος στον οργανισμό αυξάνοντας την οργανωσιακή του δέσμευση αφού σύμφωνα με τον Schein (2010), εάν δεν συνάδουν οι αξίες και τα πιστεύω του εργαζομένου με του οργανισμού τότε ο πρώτος θα νιώθει απομονωμένος και αναπόφευκτα θα οδηγηθεί στη Σ.Π. (Landin et al., 2023).
- Να εστιάσουν σε παράγοντες που θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου όπως ο μισθός, το γενικό εργασιακό κλίμα, η συμπεριφορά, ο τρόπος διοίκησης και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους (Landin et al., 2023).

Οι παραπάνω παράγοντες παρατηρούμε πως συμπίπτουν με τους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης και κατ'επέκταση της οργανωσιακής δέσμευσης. Ο μισθός, το εργασιακό κλίμα, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η αυτονομία, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ανάγκη να ανήκεις κάπου (οργανωσιακή δέσμευση) και η υπερφόρτωση του εργαζόμενου και το παρατεταμένο ωράριο (ως απουσία αυτονομίας) αναφέρονται στις θεωρίες του Herzberg, Maslow και Hackman/Oldham. Ακόμη, ο τρόπος διοίκησης και συμπεριφοράς των προϊσταμένων αναφέρονται στη θεωρία X και Y και στη θεωρία των Hackman/Oldham. Σε αυτές τις μεταβλητές θα στηριχθεί και η έρευνα για να βρεθεί η σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και της Σ.Π. για εργαζόμενους στον ελλαδικό χώρο και πόσο οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν το φαινόμενο.

# Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

## 3.1 Σχεδιασμός έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση αφού ο σκοπός είναι να επαληθεύσουμε την θεωρία, πως οι παραπάνω δηλαδή παράγοντες επηρεάζουν το φαινόμενο της Σ.Π., και να ερευνήσουμε και την ένταση με την οποία το επηρεάζουν. Με τη βοήθεια της ποσοτικής έρευνας, ελέγχονται οι θεωρίες με εξέταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών και αναλύονται με τη χρήση της στατιστικής, απαντώνται περιγραφικά ερωτήματα όπως το ποσοστό του πληθυσμού στο οποίο αντιστοιχεί ένα φαινόμενο και ελέγχεται εάν μπορεί να προβλεφθεί η σχέση των μεταβλητών με το πέρασμα του χρόνου (Creswell & Creswell, 2018).

Χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας, στην οποία ανήκει η παρούσα έρευνα, είναι τα εξής:

- Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού τύπου
- Δεν αλληλεπιδρούν ερευνητής και συμμετέχοντες
- Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι μετρήσιμα και κυρίως αριθμητικά και για την επεξεργασία τους γίνεται στατιστική ανάλυση
- Οι ερωτήσεις είναι προσχεδιασμένες και δεν υπάρχει η δυνατότητα αναδιατύπωσης ή προσθήκης κάποιας ερώτησης κατά τη διάρκεια της έρευνας
- Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται κυρίως είναι το ερωτηματολόγιο
- Οι συμμετέχοντες συνήθως καλούνται να επιλέξουν μέσα από συγκεκριμένες απαντήσεις ή μέσα από τη τυποποιημένη κλίμακα Likert
- Υπάρχει η δυνατότητα συγκέντρωσης δεδομένων από μεγάλο μέρος του πληθυσμού
- Γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων και αποτελεσμάτων της έρευνας
- Απαντά κυρίως στα ερωτήματα: Πότε; Πόσο; Σε τι Ποσοστό; (Λιαγκόβας κ.α. ,2018).

### 3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο. Ήταν σύντομο, απλό, με κατανοητές ερωτήσεις και διχοτομικές απαντήσεις τύπου Ναι/Όχι και απαντήσεις με χρήση της κλίμακας Likert με τιμές της κλίμακας από το Καθόλου έως το Πάρα Πολύ. Τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

1. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλών ειδών έρευνες,
2. Να μοιραστεί σε πολλά άτομα,
3. Είναι οικονομικό,
4. Συμπληρώνεται εύκολα και γρήγορα
5. Είναι ανώνυμο και άρα οι απαντήσεις είναι περισσότερο ειλικρινείς
6. Εξασφαλίζουμε τις ίδιες συνθήκες για τους συμμετέχοντες
7. Τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν πιο εύκολα με τη χρήση προγραμμάτων
8. Μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί (Λιαγκόβας κ.α. ,2018).

Στην ποσοτική έρευνα στοχεύουμε σε γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού. Οπότε το δείγμα που θα επιλέξω οφείλει να είναι αντιπροσωπευτικό, πολυπληθές, τυχαίο και να έχει τα κύρια χαρακτηριστικά του πληθυσμού (Γαλάνης, 2017). Έτσι για την ποσοτική έρευνα μας ενδιαφέρει το δείγμα πιθανοτήτων ή τυχαίο, του οποίου οι κύριες μέθοδοι δειγματοληψίας είναι: η απλή τυχαία, η συστηματική, η στρωματοποιημένη και η κατά συστάδες/ δεσμίδες ( Παπαγεωργίου, 2014). Πολύ σημαντικό για μια πετυχημένη ποσοτική έρευνα, είναι να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα για να μπορέσουν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού (Quick & Hall, 2015). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον οι ερευνητές συλλέξουν και παρουσιάσουν τα δεδομένα που απαιτούνται με συνέπεια και χωρίς προκατάληψη (Gerrish & Lacey, 2010).

### 3.3 Δείγμα έρευνας και διαδικασία

Στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Αρχικά δημιουργήθηκε ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο με τη χρήση του Google Forms, το οποίο μοιράστηκε σε δέκα εργαζομένους για να ελεγχθεί ως προς την κατανόηση και την κωδικοποίηση των μεταβλητών. Πάνω σε αυτό έγιναν κάποιες προτάσεις από τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια έγιναν

κάποιες διορθώσεις και τροποποιήσεις στις ερωτήσεις και τις διαθέσιμες απαντήσεις. Το τελικό ερωτηματολόγιο μοιράστηκε μέσω κοινωνικών δικτύων και συγκεκριμένα μέσω μηνυμάτων σε Viber, Facebook messenger και Instagram messages αλλά ανέβηκε και ως ιστορία στα κοινωνικά δίκτυα Facebook και Instagram του ερευνητή. Στη συνέχεια, συμμετέχοντες της έρευνας αναδημοσίευσαν τις ιστορίες ή έστειλαν εκ νέου, μέσω μηνυμάτων στα παραπάνω κοινωνικά δίκτυα, το ερωτηματολόγιο. Επειδή το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε εργαζόμενους στην Ελλάδα δε χρειάστηκε να παρθεί οποιαδήποτε άδεια για την διεξαγωγή της έρευνας αφού δεν είναι αναγκαίο στην χώρα αυτή.

Η διανομή του τελικού ερωτηματολογίου ξεκίνησε στις 07/12/2023 και ολοκληρώθηκε στις 17/12/2023. Σε αυτό το χρονικό διάστημα υπήρξαν 155 απαντήσεις. Μοναδικός περιορισμός του ερωτηματολογίου ήταν να είναι εργαζόμενος στην Ελλάδα ο συμμετέχοντας ή εάν δεν εργάζεται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή να αναφερθεί σε παλαιότερη εργασιακή του εμπειρία στον Ελλαδικό χώρο. Ο συνολικός πληθυσμός που πληρεί τη παραπάνω προϋπόθεση, σύμφωνα με το site Eures το ποίο είναι επίσημος ισότοπος της ΕΕ είναι 4.693.647. Ο αριθμός αυτός αφορά το Δ΄ τρίμηνο του 2022 και σύμφωνα με το site Eures: ο αριθμός των απασχολούμενων ανήλθε σε 4.135.231 άτομα και των ανέργων σε 558.416 άτομα ([https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-greece\\_el](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-greece_el)). Το σφάλμα δειγματοληψίας με βάση τον αριθμό των συμμετεχόντων, αγγίζει το 7,87% με επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

### **3.4 Οι μεταβλητές της έρευνας**

Οι ποιοτικές μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- η Σ.Π. και κωδικοποιήθηκε ως μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν οι συμμετέχοντες στην εργασία τους
- Ο μισθός και οι παροχές
- Η αναγνώριση και επιβράβευση
- Το εργασιακό κλίμα
- Οι συμπεριφορές των εργοδοτών και προϊσταμένων
- Ο τρόπος διοίκησης των εργοδοτών και προϊσταμένων (μορφή ηγεσίας)
- Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Η ταύτιση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται



- Η υπερφόρτωση εργασιών και το κατ' επέκταση παρατεταμένο ωράριο εργασίας

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το Jamoni το οποίο είχε δοθεί δωρεάν από το πανεπιστήμιο κατά το πρώτο εξάμηνο του μεταπτυχιακού και για τις ανάγκες του μαθήματος Μεθοδολογία Έρευνας και Ανάλυση Δεδομένων.

### **3.5 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

Οι παραπάνω μεταβλητές (πέραν της Σ.Π.), όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Σκοπός είναι, μέσω του ερωτηματολογίου, να καταστεί σαφές πως και στον Ελλαδικό εργασιακό χώρο η θεωρία ισχύει, και να εξετασθεί εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον όρο Σ.Π. και αν έχουν βρεθεί σε κάποιο από τα τρία στάδια αυτής. Επιπλέον σκοπός, είναι να αποδειχθεί πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζουν και την Σ.Π. και αυτοί την οργανωσιακή δέσμευση, είτε με την παρουσία τους είτε με την απουσία τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις θα γνωρίζουν σε ποιους παράγοντες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε περίπτωση που παρατηρηθούν εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν παραιτηθεί σιωπηλά και να τους ενισχύσουν ώστε να αποτραπεί η επέκταση του φαινομένου και να γίνει περισσότερο ελκυστική και αποδοτική η επιχείρησή τους. Στόχος είναι πρώτα να αξιολογηθεί εάν οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με τον όρο της Σ.Π. καθώς και ποιοι έχουν βρεθεί στο πρώτο, δεύτερο ή τρίτο στάδιο αυτής. Ακόμη στόχος είναι να διερευνηθούν οι παραπάνω παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ως παράγοντες επιρροής της Σ.Π. και στη συνέχεια οι παράγοντες της Σ.Π. ως παράγοντες επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- α) Πόσοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα γνωρίζουν τον όρο της Σιωπηλής Παραίτησης;
- β) Πόσοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βρεθεί έστω σε ένα από τα τρία στάδια της Σιωπηλής Παραίτησης;
- γ) Ποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζουν και τη Σιωπηλή Παραίτηση και σε τι ποσοστό;

δ) Ποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την Σιωπηλή Παραίτηση επηρεάζουν και την οργανωσιακή δέσμευση και σε τι ποσοστό;

## Κεφάλαιο 4. Ανάλυση και Αποτελέσματα

Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου, έγινε χρήση του Jamoni και ορίστηκε το Όχι=0 και το Ναι=1.

Επιπλέον στις ερωτήσεις κλίμακας Likert ορίστηκε το Καθόλου=1, Λίγο=2, Αρκετά=3, Πολύ=4, Πάρα Πολύ=5.

Όλες οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ποιοτικές.

Αρχικά ελέγχθηκε το ποσοστό των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και γνώριζαν τον όρο Σ.Π..

**Πίνακας 1: Μέσος και τυπική απόκλιση για την Σ.Π.**

Descriptives

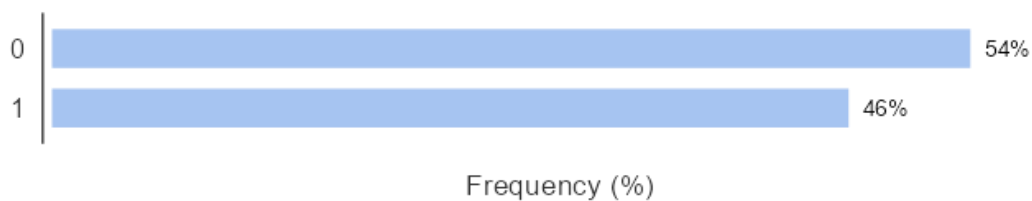
	N	Missing	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Γνωρίζετε τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση;	155	100	0.465	0	0.500	0	1

**Πίνακας 2: Συχνότητα εμφάνισης του Ναι και Όχι για την Σ.Π.**

Frequencies of Γνωρίζετε τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση;

Γνωρίζετε τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση;	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
0	83	53.5 %	53.5 %
1	72	46.5 %	100.0 %

Γνωρίζετε τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση;



Διάγραμμα 1: Ραβδόγραμμα για την Σ.Π.

Το 53,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν γνώριζε τον όρο Σ.Π. σε αντίθεση με το 46,5% που γνώριζε.

Πίνακας 3: Μέση τιμή και διακύμανση για το 1ο στάδιο της Σ.Π.

Descriptives

	N	Missing	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
1ο στάδιο ΣΠ	155	100	0.755	1	0.432	0	1

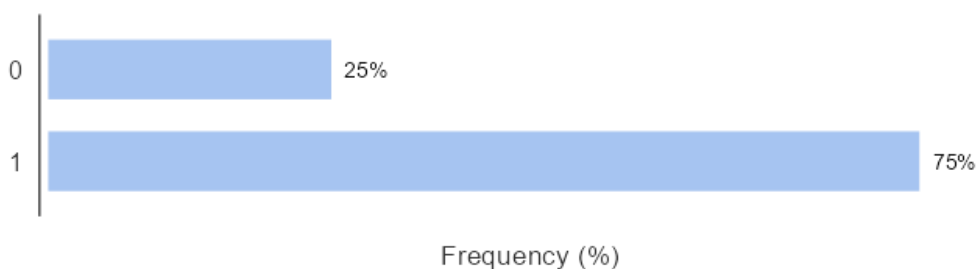
Πίνακας 4: Συχνότητα εμφάνισης του 1ου σταδίου Σ.Π.

Frequencies of 1ο στάδιο Σ.Π.

1ο στάδιο Σ.Π.	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
0	38	24.5 %	24.5 %
1	117	75.5 %	100.0 %

### 1ο στάδιο ΣΠ

Έχετε σκεφτεί να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην δουλειά σας; (τρέχουσα ή προηγούμενη)



Διάγραμμα 2: Ραβδόγραμμα για το 1ο στάδιο της Σ.Π.

Το 75,5% των ερωτηθέντων απάντησε πως έχει σκεφτεί να μειώσει τη προσπάθεια που καταβάλει στη δουλειά του.

Πίνακας 5: Μέση τιμή και διακύμανση για το 2ο στάδιο της Σ.Π.

Descriptives

	N	Missing	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
2ο στάδιο Σ.Π.	155	100	0.703	1	0.458	0	1

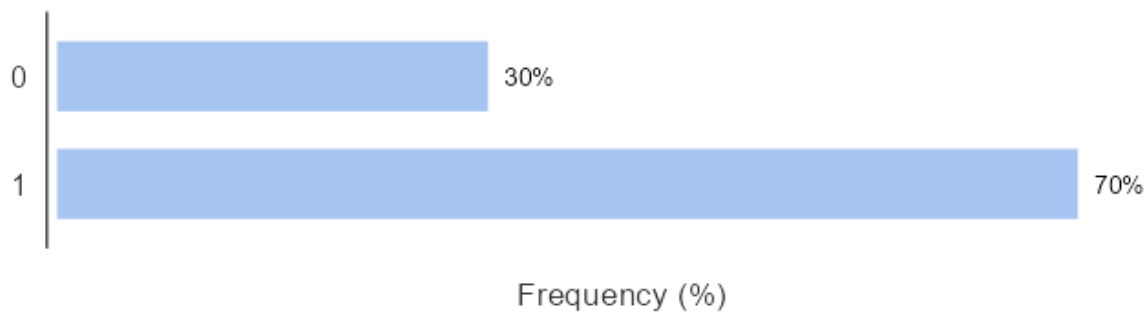
Πίνακας 6: Συχνότητα εμφάνισης του 2ου σταδίου Σ.Π.

Frequencies of 2ο στάδιο Σ.Π.

2ο στάδιο Σ.Π.	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
0	46	29.7 %	29.7 %
1	109	70.3 %	100.0 %

## 2ο στάδιο ΣΠ

Έχετε μπει στη διαδικασία να προσπαθήσετε να κάνετε μόνο ότι εμπεριέχεται στην περιγραφή θέσης της εργασίας σας;



Διάγραμμα 3: Ραβδόγραμμα για το 2ο στάδιο της ΣΠ

Το 70,3% των συμμετεχόντων, απάντησε πως έχει μπει στη διαδικασία να κάνει μόνο ότι ορίζει η περιγραφή της θέσης εργασίας του.

## Πίνακας 7: Μέση τιμή και διακύμανση για το 3ο στάδιο της Σ.Π.

Descriptives

	N	Missing	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
3ο στάδιο Σ.Π.	155	100	0.619	1	0.487	0	1

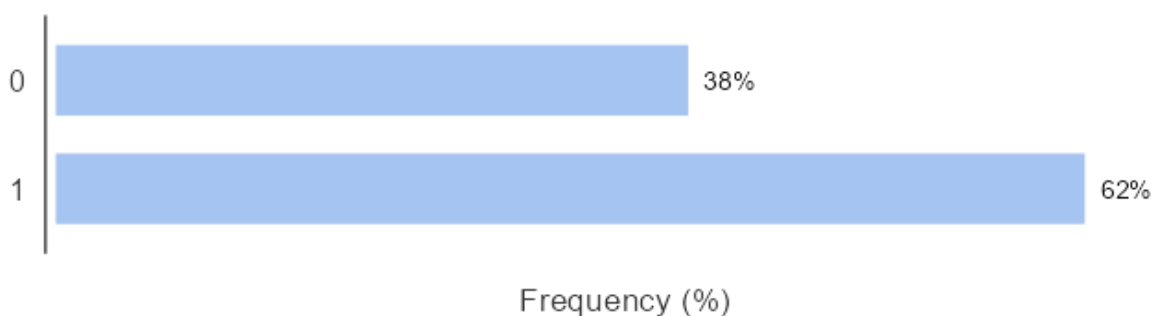
**Πίνακας 8: Συχνότητα εμφάνισης του 3ου σταδίου Σ.Π.**

Frequencies of 3ο στάδιο Σ.Π.

3ο στάδιο Σ.Π.	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
0	59	38.1 %	38.1 %
1	96	61.9 %	100.0 %

### 3ο στάδιο ΣΠ

*Έχετε μειώσει ποτέ την προσπάθεια που καταβάλετε στην δουλειά σας (τρέχουσα ή προηγούμενη);*



Διάγραμμα 4: Ραβδόγραμμα για το 3ο στάδιο της Σ.Π.

Το 61,9% των συμμετεχόντων απάντησε θετικά στην ερώτηση <<Έχετε μειώσει ποτέ την προσπάθεια που καταβάλατε στη δουλειά σας;>>.

Στη συνέχεια ερευνήθηκε εάν επηρεάζουν και σε τι βαθμό οι μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης την απόφαση κάποιου να παραιτηθεί σιωπηλά. Για να θεωρήσουμε ότι η επιρροή της μεταβλητής υπάρχει και είναι ισχυρή, πρέπει η μέση τιμή της να είναι από 3(Αρκετά) και πάνω, συμπεριλαμβανομένου και του 3.

**Πίνακας 9: Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Σ.Π.**

Descriptives

	N	Missing	Mean	SE	Median	Mode	SD	Minimum	Maximum
Μη επαρκής μισθός και παροχές	155	100	3.32	0.095 5	3	3.00	1.19	1	5
Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης	155	100	3.43	0.083 9	3	3.00	1.04	1	5
Κακό εργασιακό κλίμα	155	100	3.45	0.097 4	3	3.00	1.21	1	5
Άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	155	100	3.66	0.096 6	3	5.00	1.20	1	5
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ. αυταρχικός- μη υποστηρικ	155	100	3.52	0.097 5	3	3.00	1.21	1	5
Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	155	100	3.00	0.095 1	3	3.00	1.18	1	5
Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε	155	100	2.71	0.093 3	3	2.00	1.16	1	5
Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας	155	100	3.19	0.095 2	3	3.00	1.18	1	5

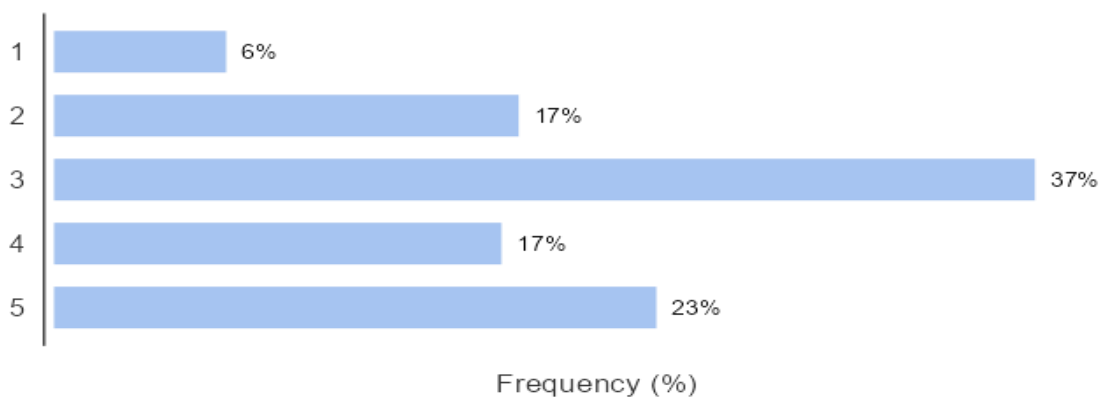
**Πίνακας 10: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Μη επαρκής μισθός και παροχές την Σ.Π.**

Frequencies of Μη επαρκής μισθός και παροχές

Μη επαρκής μισθός και παροχές	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	10	6.5 %	6.5 %
2	27	17.4 %	23.9 %
3	57	36.8 %	60.6 %
4	26	16.8 %	77.4 %
5	35	22.6 %	100.0 %

## Μη επαρκής μισθός και παροχές

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασίας σας οι παρακάτω παράγοντες; [Μη επαρκής μισθός ή /και παροχές]



Διάγραμμα 5: Ραβδόγραμμα για τον Μη επαρκή μισθό και παροχές

Η μέση τιμή της μεταβλητής είναι  $3,32 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 76,1% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο μη επαρκής μισθός και παροχές επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

### Πίνακας 11: : Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Σ.Π.

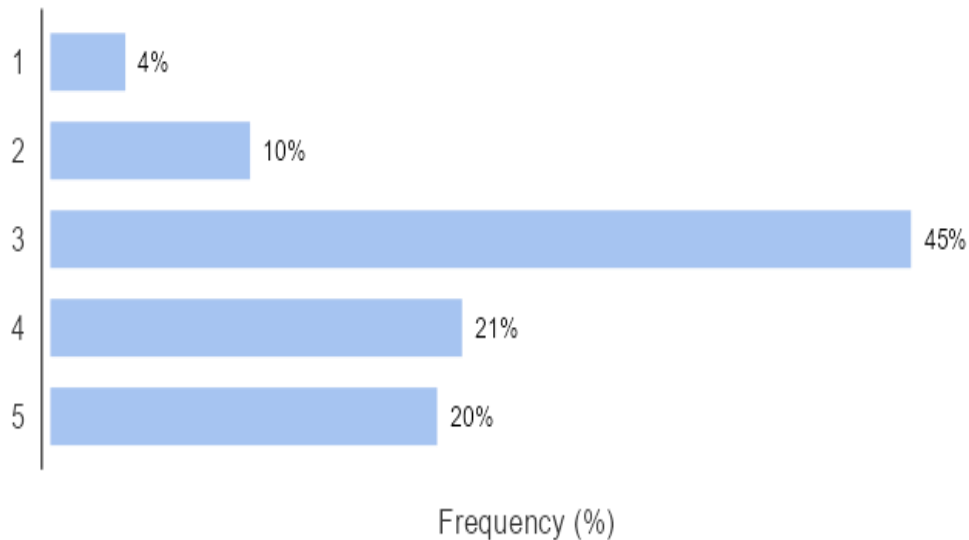
Frequencies of Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	6	3.9 %	3.9 %
2	16	10.3 %	14.2 %
3	69	44.5 %	58.7 %
4	33	21.3 %	80.0 %
5	31	20.0 %	100.0 %



## Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στις εργασίες σας οι παρακάτω παράγοντες; [Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης]



Διάγραμμα 6: Ραβδόγραμμα για την Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Η μέση τιμή της μεταβλητής είναι  $3,43 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 85,8% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

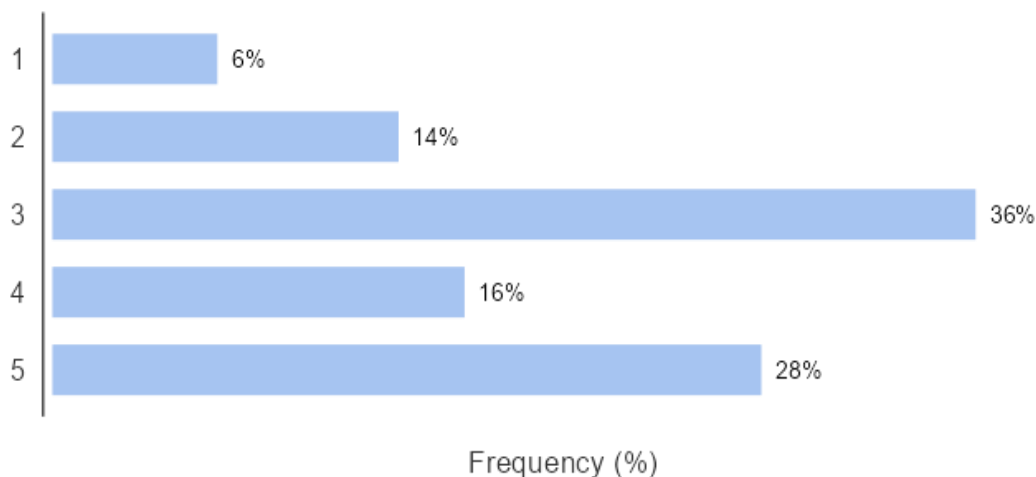
### Πίνακας 12: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Εργασιακό κλίμα την Σ.Π.

Frequencies of Κακό εργασιακό κλίμα

Κακό εργασιακό κλίμα	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	10	6.5 %	6.5 %
2	21	13.5 %	20.0 %
3	56	36.1 %	56.1 %
4	25	16.1 %	72.3 %
5	43	27.7 %	100.0 %

## Κακό εργασιακό κλίμα

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασίας σας οι παρακάτω παράγοντες; [Κακό εργασιακό κλίμα]



Διάγραμμα 7: Ραβδόγραμμα για το Κακό εργασιακό κλίμα

Η μέση τιμή είναι  $3,45 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 80% των συμμετεχόντων θεωρεί πως το κακό εργασιακό κλίμα επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

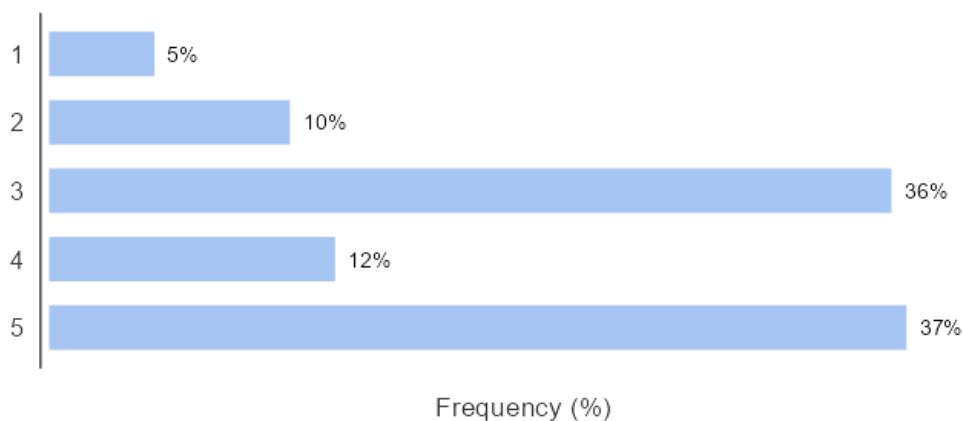
### Πίνακας 13: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Ασχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊστάμενους την Σ.Π.

Frequencies of 'Ασχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊστάμενους

'Ασχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊστάμενους	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	7	4.5 %	4.5 %
2	16	10.3 %	14.8 %
3	56	36.1 %	51.0 %
4	19	12.3 %	63.2 %
5	57	36.8 %	100.0 %

## Άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στις εργασίες σας οι παρακάτω παράγοντες; [Άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους]



Διάγραμμα 8: Ραβδόγραμμα για τις Άσχημες συμπεριφορές από διοίκηση και προϊσταμένους

Η μέση τιμή είναι  $3,66 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 85,2% των συμμετεχόντων θεωρεί πως οι άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

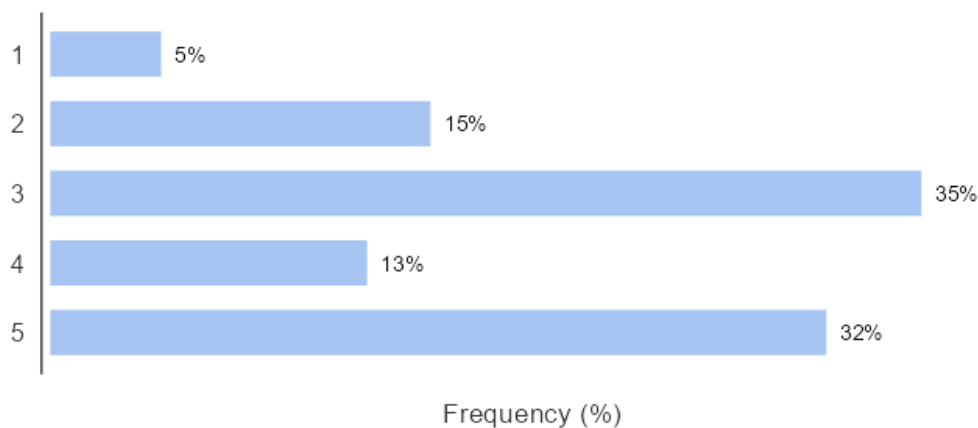
## Πίνακας 14: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Σ.Π.

Frequencies of Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ. αυταρχικός- μη υποστηρικ

Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ. αυταρχικός- μη υποστηρικ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	7	4.5 %	4.5 %
2	24	15.5 %	20.0 %
3	55	35.5 %	55.5 %
4	20	12.9 %	68.4 %
5	49	31.6 %	100.0 %

## Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ. αυταρχικό μη υποστηρικτικός)]



Διάγραμμα 9: Ραβδόγραμμα για το Τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου

Η μέση τιμή είναι  $3,52 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 80% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο τύπος ηγεσίας του προϊσταμένου(τρόπος διοίκησης) επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

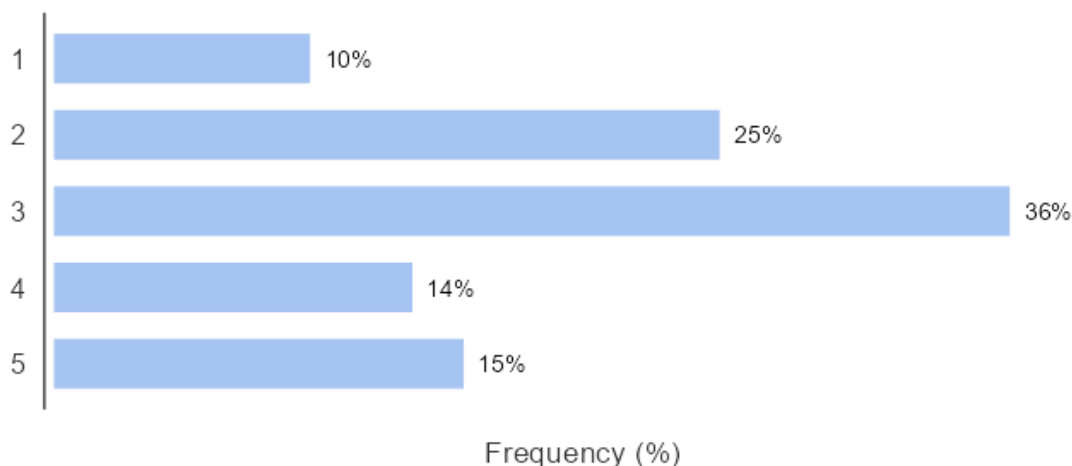
### Πίνακας 15: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Σ.Π.

Frequencies of Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	15	9.7 %	9.7 %
2	39	25.2 %	34.8 %
3	56	36.1 %	71.0 %
4	21	13.5 %	84.5 %
5	24	15.5 %	100.0 %

## Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής]



Διάγραμμα 10: Ραβδόγραμμα για την Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής

Η μέση τιμή είναι  $3 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 65,2% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η μη ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

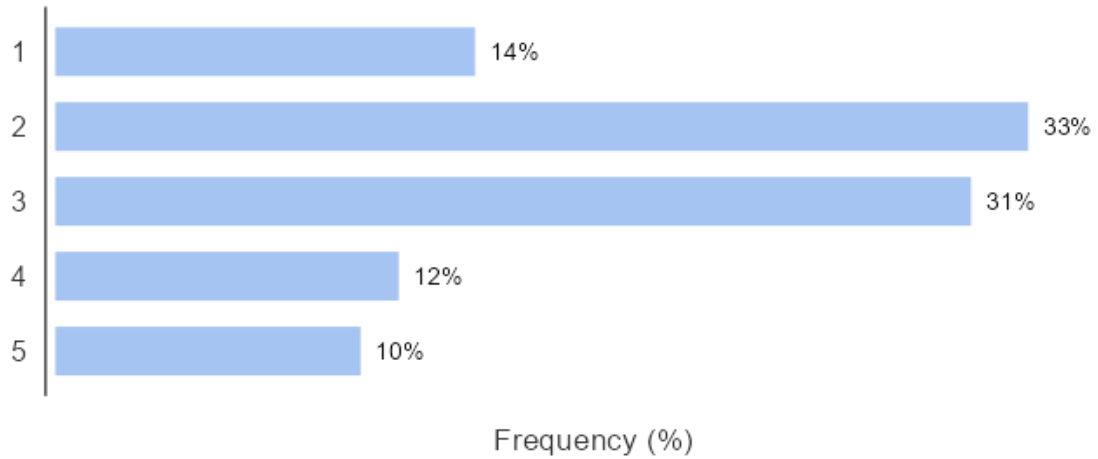
### Πίνακας 16: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό την Σ.Π.

Frequencies of Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε

Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	22	14.2 %	14.2 %
2	51	32.9 %	47.1 %
3	48	31.0 %	78.1 %
4	18	11.6 %	89.7 %
5	16	10.3 %	100.0 %

## Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε]



Διάγραμμα 11: Ραβδόγραμμα για την Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό

Η μέση τιμή είναι  $2,71 \leq 3$ . Άρα δεν είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως μόνο το 52,9% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η μη ταύτιση τους με τον οργανισμό επηρεάζει από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

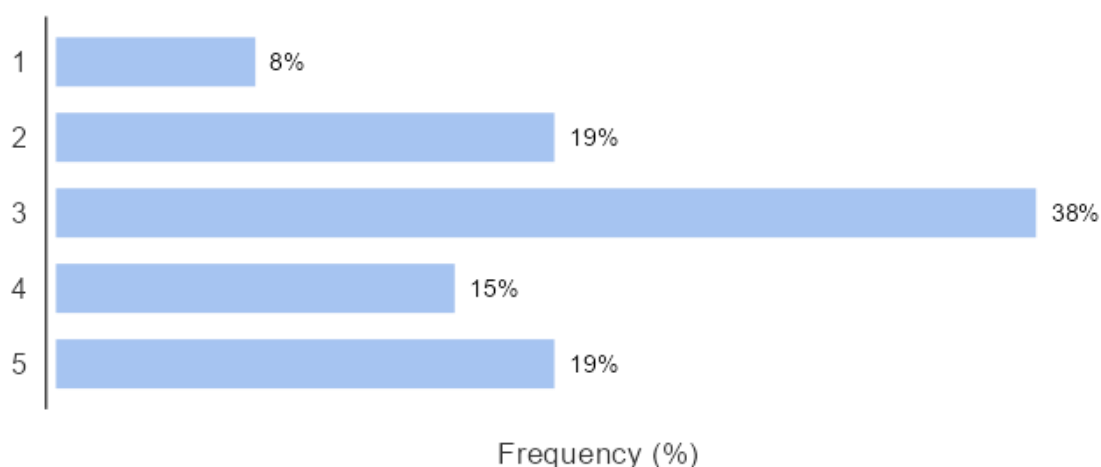
**Πίνακας 17: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Υπερφόρτωση εργασιών/παρατεταμένο ωράριο εργασίας την Σ.Π.**

Frequencies of Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας

Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	12	7.7 %	7.7 %
2	30	19.4 %	27.1 %
3	59	38.1 %	65.2 %
4	24	15.5 %	80.6 %
5	30	19.4 %	100.0 %

**Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας**

Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στη εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργ



Διάγραμμα 12: Ραβδόγραμμα για την Υπερφόρτωση εργασιών/παρατεταμένο ωράριο εργασίας

Η μέση τιμή είναι  $3,19 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 72,9% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η υπερφόρτωση εργασιών σε συνδυασμό με το παρατεταμένο ωράριο εργασίας επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ την απόφασή τους για την μείωση της προσπάθειας που καταβάλουν στην εργασία τους.

Έπειτα ερευνήθηκε εάν η ύπαρξη των μεταβλητών που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση θα απέτρεπε τους συμμετέχοντες στην έρευνα να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στη δουλειά και άρα να μην οδηγηθούν στην Σ.Π.. Και

εδώ, για να θεωρήσουμε ότι η επιρροή της μεταβλητής υπάρχει και είναι ισχυρή, πρέπει η μέση τιμή της να είναι από 3(Αρκετά) και πάνω, συμπεριλαμβανομένου και του 3.

**Πίνακας 18: : Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Σ.Π.**

	N	Missing	Mean	SE	Median	Mode	SD	Minimum	Maximum
Επαρκής μισθός ή /και παροχές	155	100	3.43	0.0973	3	3.00	1.21	1	5
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης	155	100	3.50	0.0926	3	3.00	1.15	1	5
Καλό εργασιακό κλίμα	155	100	3.48	0.0940	3	3.00	1.17	1	5
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	155	100	3.39	0.1013	3	3.00	1.26	1	5
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός-συζητήσιμ	155	100	3.39	0.0975	3	3.00	1.21	1	5
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	155	100	3.32	0.0977	3	3.00	1.22	1	5
Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε	155	100	2.96	0.0981	3	3.00	1.22	1	5
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγ	155	100	3.46	0.0979	3	3.00	1.22	1	5

**Πίνακας 19: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Επαρκής μισθός και παροχές την Σ.Π.**

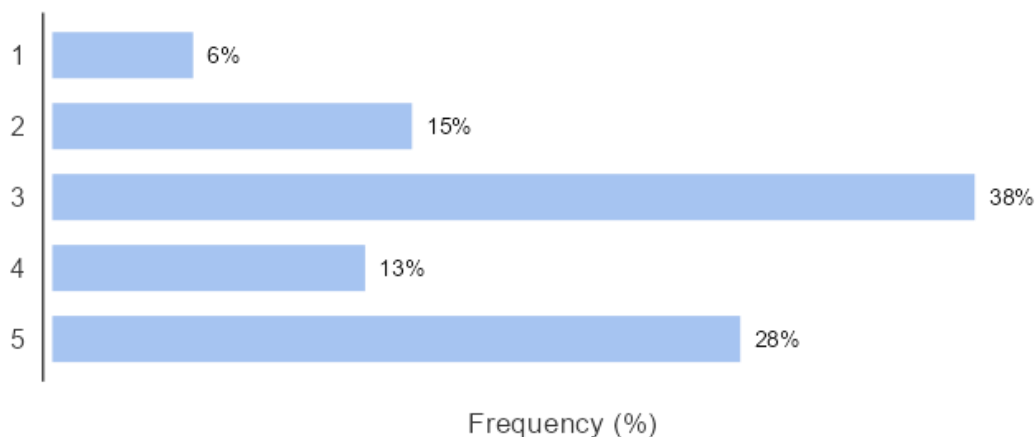
Frequencies of Επαρκής μισθός ή /και παροχές

Επαρκής μισθός ή /και παροχές	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	9	5.8 %	5.8 %
2	23	14.8 %	20.6 %
3	59	38.1 %	58.7 %
4	20	12.9 %	71.6 %
5	44	28.4 %	100.0 %



## Επαρκής μισθός ή /και παροχές

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Επαρκής μισθός ή /και παροχές]



Διάγραμμα 9: Ραβδόγραμμα για τον Επαρκή μισθό και παροχές

Η μέση τιμή είναι  $3,43 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 79,4% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο επαρκής μισθός και οι παροχές θα τους απέτρεπαν από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

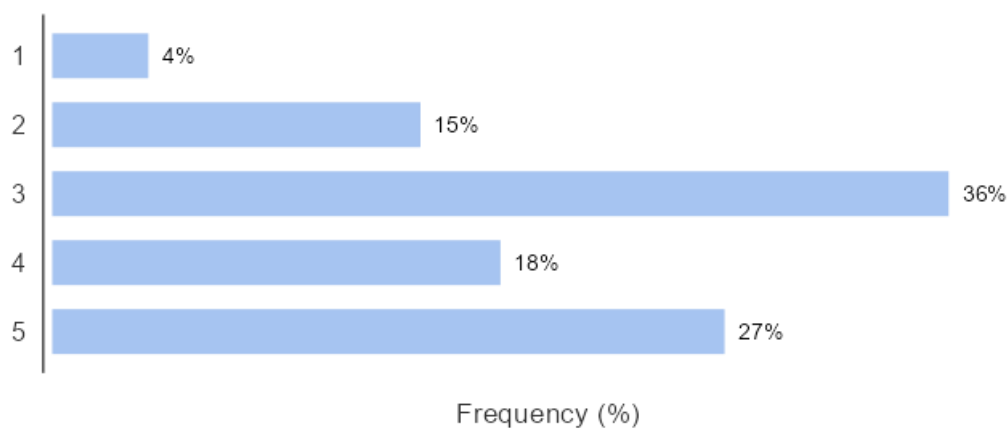
### Πίνακας 20: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Σ.Π.

Frequencies of Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	6	3.9%	3.9%
2	23	14.8%	18.7%
3	56	36.1%	54.8%
4	28	18.1%	72.9%
5	42	27.1%	100.0%

## Υπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Υπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης]



Διάγραμμα 10: Ραβδόγραμμα για την Υπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης

Η μέση τιμή είναι  $3,50 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 81,3% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης θα τους απέτρεπαν από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

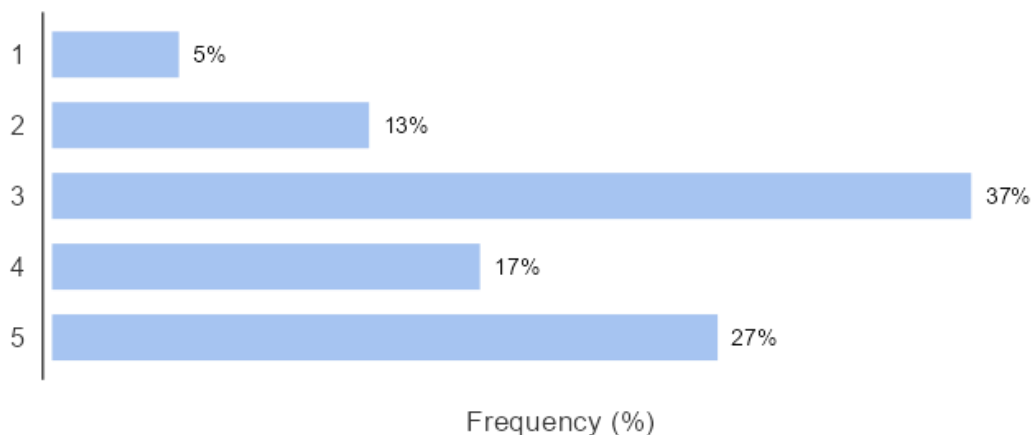
## Πίνακας 21: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Καλό εργασιακό κλίμα την Σ.Π.

Frequencies of Καλό εργασιακό κλίμα

Καλό εργασιακό κλίμα	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	8	5.2 %	5.2 %
2	20	12.9 %	18.1 %
3	58	37.4 %	55.5 %
4	27	17.4 %	72.9 %
5	42	27.1 %	100.0 %

## Καλό εργασιακό κλίμα

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Καλό εργασιακό κλίμα]



Διάγραμμα 11: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Καλού εργασιακού κλίματος

Η μέση τιμή είναι  $3,48 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 81,9% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ύπαρξη ενός καλού εργασιακού κλίματος, θα τους απέτρεπε από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

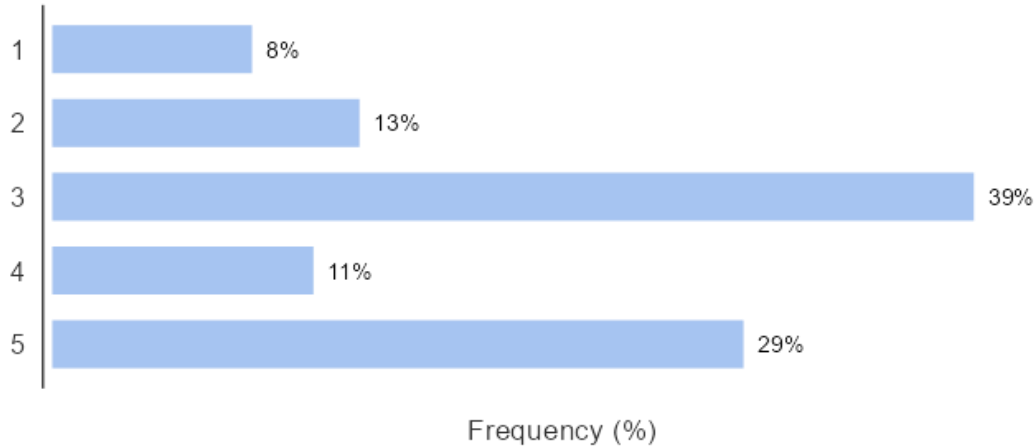
## Πίνακας 22: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Θετικές συμπεριφορές της διοίκησης και των προϊσταμένων την Σ.Π.

Frequencies of Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους

Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	13	8.4 %	8.4 %
2	20	12.9 %	21.3 %
3	60	38.7 %	60.0 %
4	17	11.0 %	71.0 %
5	45	29.0 %	100.0 %

## Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους]



Διάγραμμα 12: Ραβδόγραμμα για τις Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους

Η μέση τιμή είναι  $3,39 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 78,7% των συμμετεχόντων θεωρεί πως όταν οι συμπεριφορές των προϊσταμένων και της διοίκησης είναι πρέπουσες, τότε αυτό θα λειτουργήσει ως αποτρεπτικός παράγοντας από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

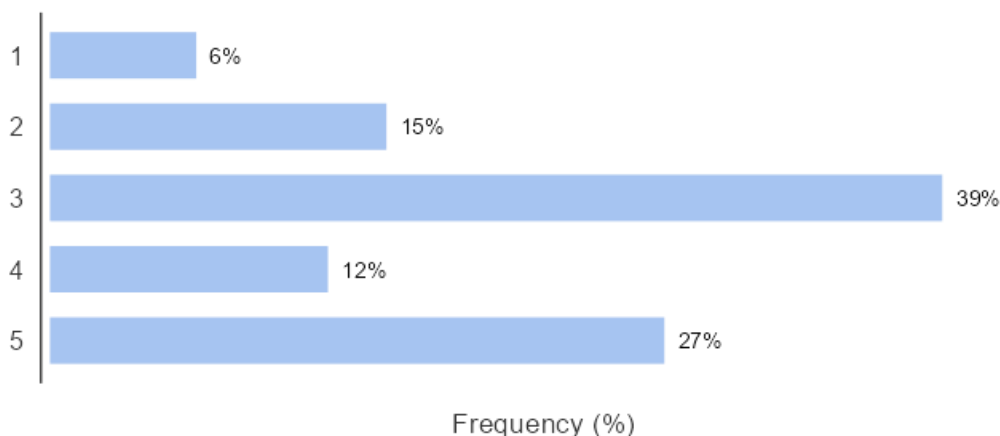
## Πίνακας 23: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Θετικός τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Σ.Π.

Frequencies of Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός- συζητήσιμ

Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός- συζητήσιμ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	10	6.5 %	6.5 %
2	23	14.8 %	21.3 %
3	61	39.4 %	60.6 %
4	19	12.3 %	72.9 %
5	42	27.1 %	100.0 %

## Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου (2)

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός-συζητήσιμος- πρότυπο συμπεριφοράς)]



Διάγραμμα 13: Ραβδόγραμμα για τον Θετικό τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου

Η μέση τιμή είναι  $3,39 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 78,7% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο τρόπος με τον οποίο ηγείται ο προϊστάμενος- μορφή ηγεσίας- όταν είναι θετικός είναι ικανός να τους αποτρέψει από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

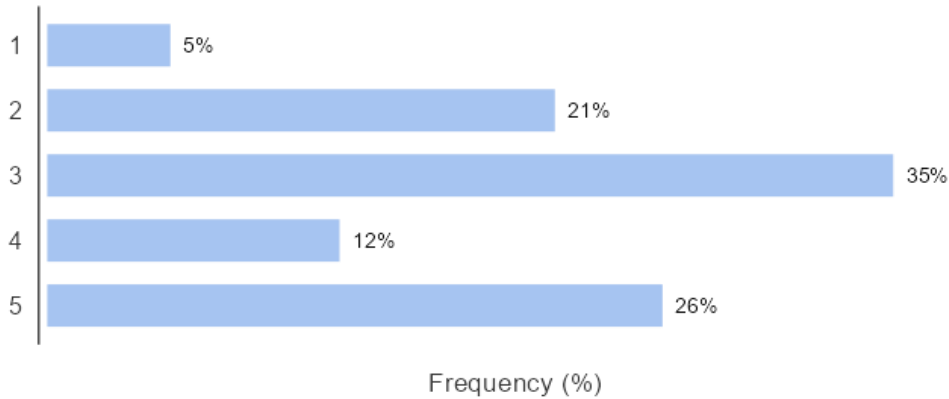
## Πίνακας 24: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Σ.Π.

Frequencies of Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	8	5.2 %	5.2 %
2	33	21.3 %	26.5 %
3	55	35.5 %	61.9 %
4	19	12.3 %	74.2 %
5	40	25.8 %	100.0 %

## Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής]



Διάγραμμα 14: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ισορροπίας ανάμεσα σε επαγγελματική/προσωπική ζωή  
 Η μέση τιμή είναι  $3,32 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 73,5% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή θα τους απέτρεπε από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

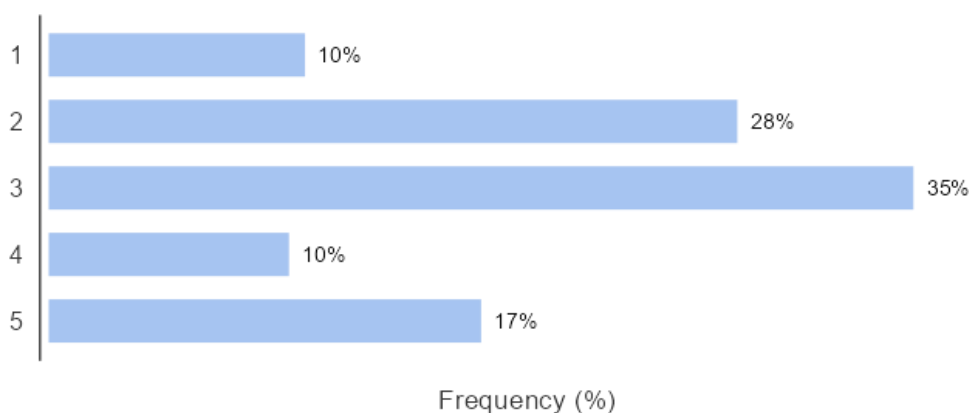
## Πίνακας 25: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό την Σ.Π.

Frequencies of Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε

Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	16	10.3 %	10.3 %
2	43	27.7 %	38.1 %
3	54	34.8 %	72.9 %
4	15	9.7 %	82.6 %
5	27	17.4 %	100.0 %

## Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε]



Διάγραμμα 15: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ταύτισης και δέσμευσης με τον οργανισμό

Η μέση τιμή είναι  $2,96 \leq 3$ . Άρα δεν είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως μόνο το 61,9% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό θα τους απέτρεπαν από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

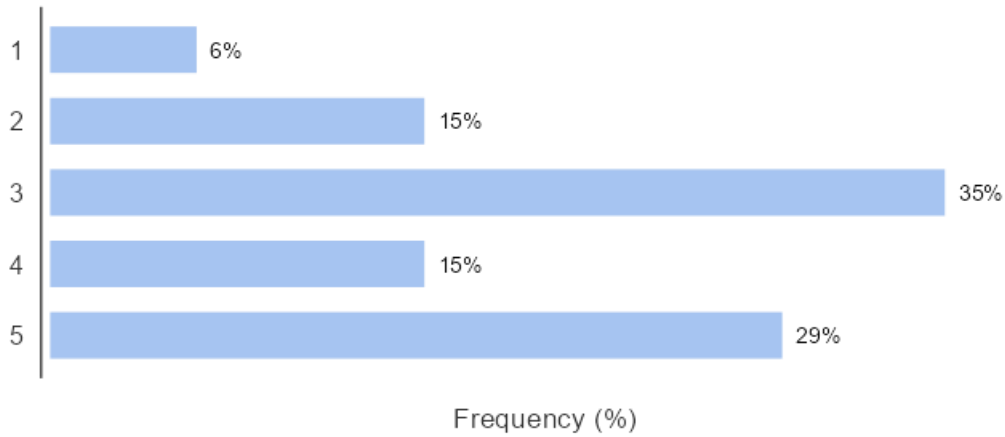
## Πίνακας 26: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με τη τήρηση του ωραρίου την Σ.Π.

Frequencies of Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγ

Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	9	5.8 %	5.8 %
2	23	14.8 %	20.6 %
3	55	35.5 %	56.1 %
4	23	14.8 %	71.0 %
5	45	29.0 %	100.0 %

### Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου

Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες; [Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου μεγαλύτερο βαθμό]



Διάγραμμα 16: Ραβδόγραμμα για τον Σωστό καταμερισμό εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου

Η μέση τιμή είναι  $3,46 \geq 3$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής. Επιπλέον παρατηρείται πως το 79,4% των συμμετεχόντων θεωρεί πως όταν υπάρχει σωστός καταμερισμός των εργασιών και ελεγχόμενη πίεση σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου τους, θα τους απέτρεπαν από το να μειώσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους από Αρκετά έως Πάρα πολύ.

### Πίνακας 27: Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για την εργασιακή ικανοποίηση και το να δίνεις τον καλύτερο εαυτό σου στη δουλειά

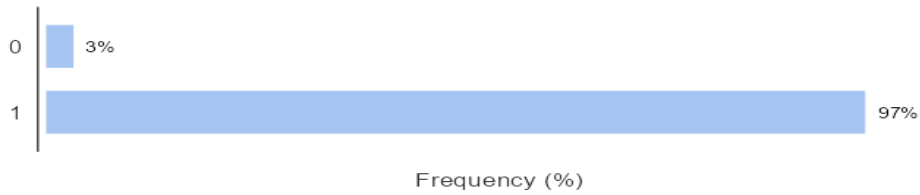
Descriptives

	N	Missing	Mean	Median	Mode	SD	Minimum	Maximum
Όταν είστε ικανοποιημένος-η από την εργασία σας, θα δίνετε τον καλύτερο σας εαυτό στον οργανισμό/την επιχείρηση που εργάζεστε;	155	100	0.968	1	1.00	0.177	0	1



### Εργασιακή ικανοποίηση

Όταν είστε ικανοποιημένος-η από την εργασία σας, θα δίνετε τον καλύτερο σας εαυτό στον οργανισμό/την επιχείρηση που εργάζεστε;



Διάγραμμα 17: Ραβδόγραμμα για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Το 96,8% των ερωτηθέντων, απάντησε πως όταν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε δίνει τον καλύτερο του εαυτό.

Στη συνέχεια ερευνήθηκε εάν οι ίδιες μεταβλητές που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση θα έκαναν τους συμμετέχοντες να μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και να ταυτιστούν με αυτόν. Για να θεωρηθεί μία μεταβλητή ισχυρή όσον αφορά την επιρροή της και να μην αφορά μόνο την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση θα οριστεί πως πρέπει η μέση τιμή να είναι >3,5, να ξεπερνάει δηλαδή το Αρκετά.

**Πίνακας 28: Μέση τιμή, διάμεσος, επικρατούσα τιμή για τις εξεταζόμενες μεταβλητές της Ο.Δ.**

Descriptives

	N	Missing	Mean	SE	Median	Mode	SD	Minimum	Maximum
Επαρκής μισθός ή /και παροχές-ΟΔ	155	100	3.47	0.0840	3	3.00	1.05	1	5
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης-ΟΔ	155	100	3.74	0.0828	3	3.00	1.03	1	5
Καλό εργασιακό κλίμα-ΟΔ	155	100	3.74	0.0824	4	3.00	1.03	1	5
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση & τους προϊστάμενους-ΟΔ	155	100	3.71	0.0878	4	3.00	1.09	1	5
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου-ΟΔ	155	100	3.72	0.0857	4	3.00	1.07	1	5
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής-ΟΔ	155	100	3.56	0.0844	3	3.00	1.05	1	5
Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό-ΟΔ	155	100	3.66	0.0931	3	3.00	1.16	1	5
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/τήρηση ωραρίου-ΟΔ	155	100	3.64	0.0873	3	3.00	1.09	1	5

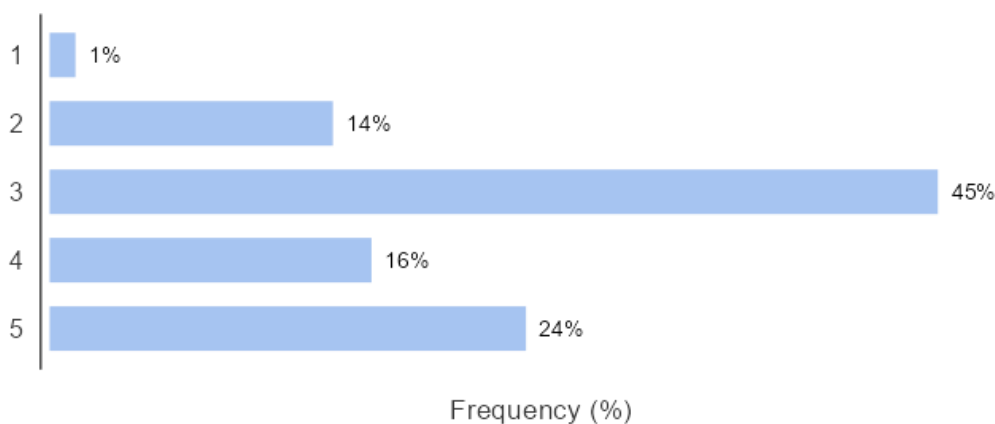
**Πίνακας 29: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Επαρκής μισθός και παροχές την Ο.Δ.**

Frequencies of Επαρκής μισθός ή /και παροχές-ΟΔ

Επαρκής μισθός ή /και παροχές-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	2	1.3 %	1.3 %
2	22	14.2 %	15.5 %
3	69	44.5 %	60.0 %
4	25	16.1 %	76.1 %
5	37	23.9 %	100.0 %

**Επαρκής μισθός ή /και παροχές-ΟΔ**

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησής που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Επαρκής μισθός ή /και παροχές]



Διάγραμμα 18: Ραβδόγραμμα για τον Επαρκή μισθό και παροχές- Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,47 < 3,5$ . Άρα παρόλο που είναι παράγοντας επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι τόσο ισχυρός παράγοντας όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση. Το 84,5% θεωρεί πως ο επαρκής μισθός και οι παροχές τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

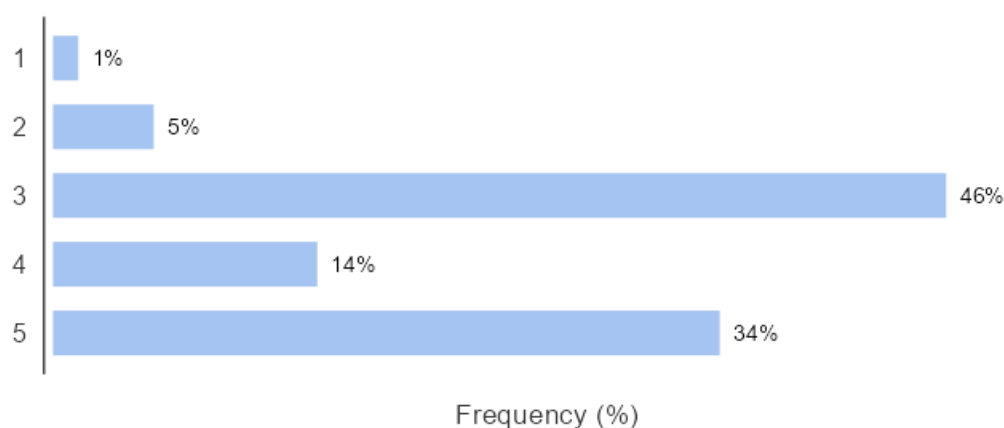
### Πίνακας 30: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης την Ο.Δ.

Frequencies of Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης-ΟΔ

Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	2	1.3 %	1.3 %
2	8	5.2 %	6.5 %
3	71	45.8 %	52.3 %
4	21	13.5 %	65.8 %
5	53	34.2 %	100.0 %

#### Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης-ΟΔ

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης]



Διάγραμμα 19: Ραβδόγραμμα για την Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης- Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,74 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 93,5% θεωρεί πως η ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

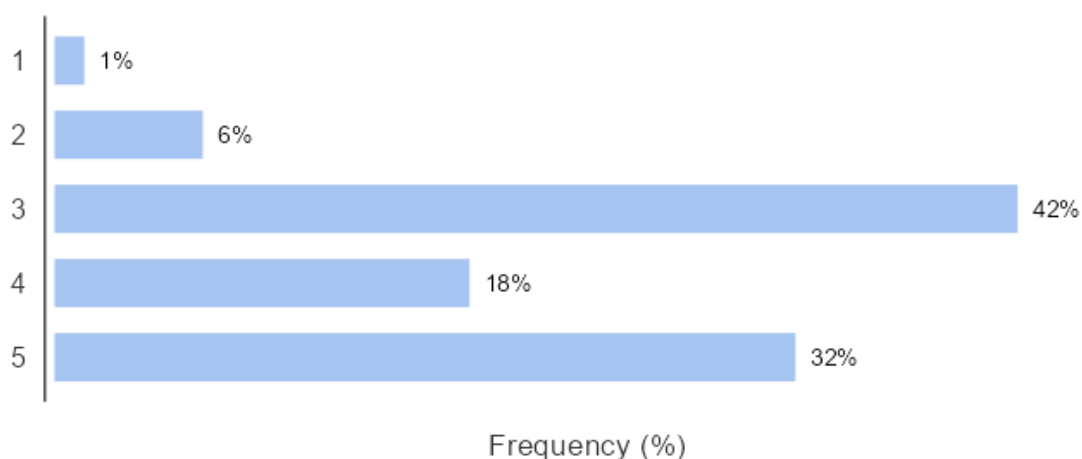
### Πίνακας 31: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει το Καλό εργασιακό κλίμα την Ο.Δ.

Frequencies of Καλό εργασιακό κλίμα-ΟΔ

Καλό εργασιακό κλίμα-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	2	1.3 %	1.3 %
2	10	6.5 %	7.7 %
3	65	41.9 %	49.7 %
4	28	18.1 %	67.7 %
5	50	32.3 %	100.0 %

### Καλό εργασιακό κλίμα-ΟΔ

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Καλό εργασιακό κλίμα]



Διάγραμμα 20: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Καλού εργασιακού κλίματος-Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,74 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 92,3% θεωρεί πως το καλό εργασιακό κλίμα τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

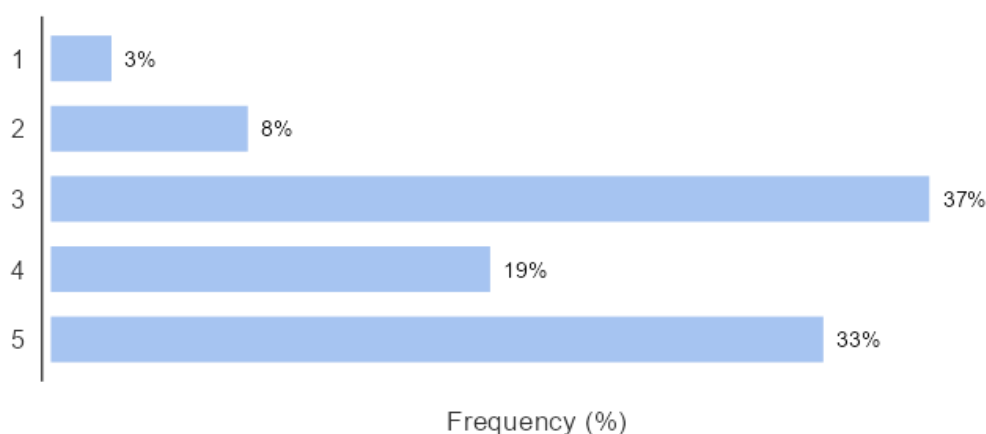
**Πίνακας 32: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζουν οι Θετικές συμπεριφορές της διοίκησης και των προϊσταμένων την Ο.Δ.**

Frequencies of Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση& τους προϊσταμένους-ΟΔ

Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση& τους προϊσταμένους-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	4	2.6 %	2.6 %
2	13	8.4 %	11.0 %
3	58	37.4 %	48.4 %
4	29	18.7 %	67.1 %
5	51	32.9 %	100.0 %

**Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση& τους προϊσταμένους-ΟΔ**

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι, που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους]



Διάγραμμα 21: : Ραβδόγραμμα για τις Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους-Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,71 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 89% θεωρεί πως η ύπαρξη πρέπουσας συμπεριφοράς από προϊστάμενους και διοίκηση τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

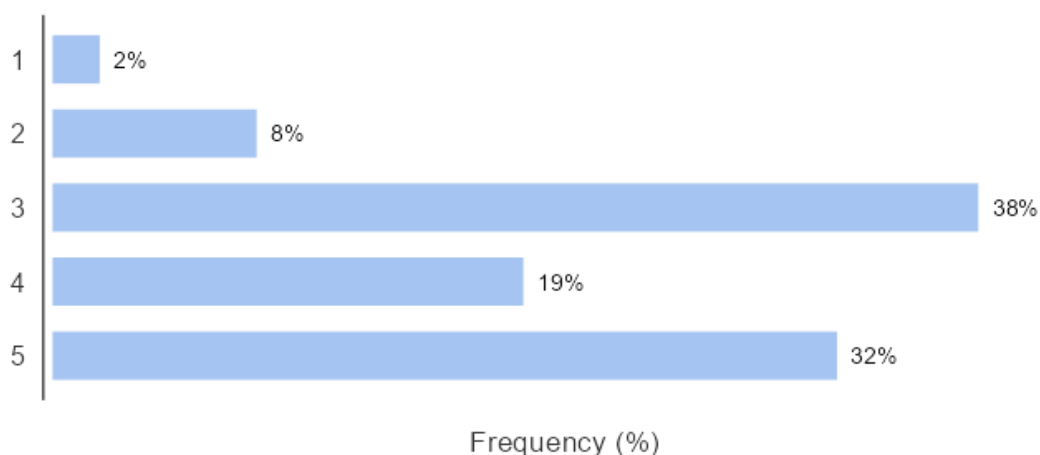
**Πίνακας 33: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Θετικός τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων την Ο.Δ.**

Frequencies of Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου-ΟΔ

Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	3	1.9 %	1.9 %
2	13	8.4 %	10.3 %
3	59	38.1 %	48.4 %
4	30	19.4 %	67.7 %
5	50	32.3 %	100.0 %

**Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου-ΟΔ**

*Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός- συζητήσιμος- πρότυπο συμπεριφοράς)]*



Διάγραμμα 22: Ραβδόγραμμα για τον Θετικό τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου-Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,72 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 89,7% θεωρεί πως ο τρόπος με τον οποίο διοικεί ο προϊστάμενος (μορφή ηγεσίας) τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

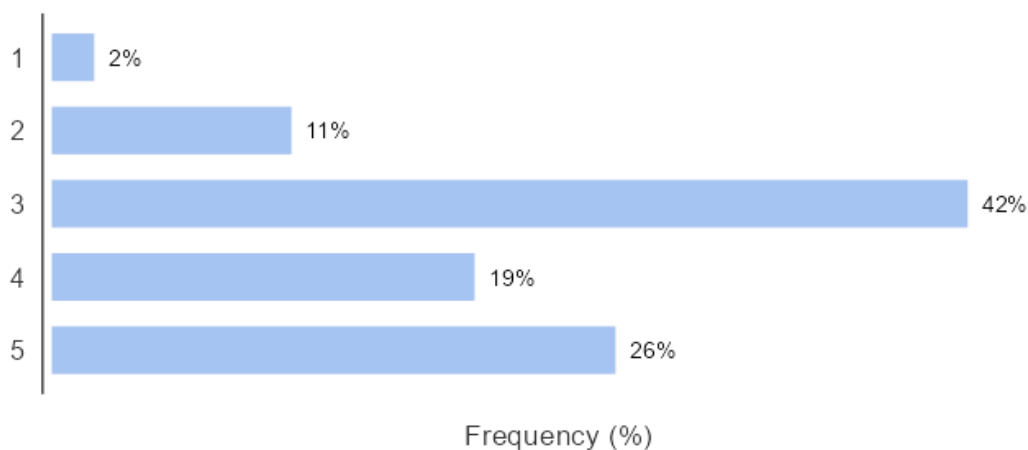
**Πίνακας 34: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη ισορροπίας επαγγελματικής/προσωπικής ζωής την Ο.Δ.**

Frequencies of Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωή-ΟΔ

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωή-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	3	1.9 %	1.9 %
2	17	11.0 %	12.9 %
3	65	41.9 %	54.8 %
4	30	19.4 %	74.2 %
5	40	25.8 %	100.0 %

**Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωή-ΟΔ**

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής]



Διάγραμμα 23: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ισορροπίας ανάμεσα σε επαγγελματική/προσωπική ζωή-Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,56 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 87,1% θεωρεί πως η ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

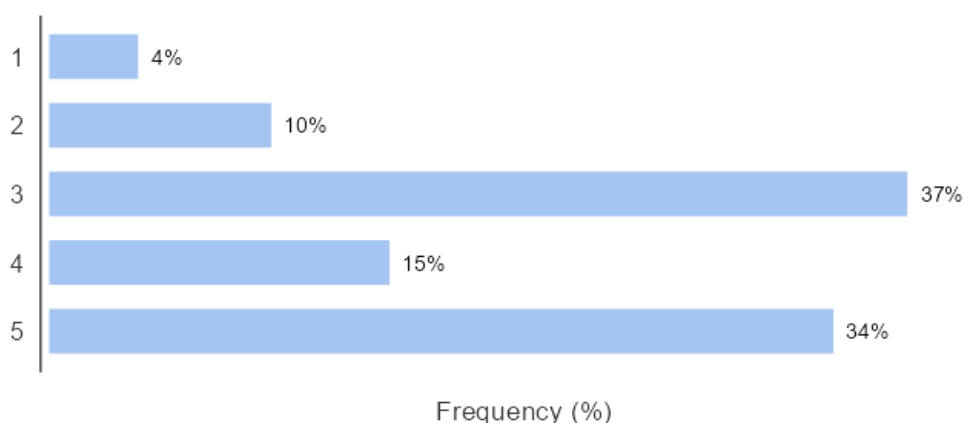
**Πίνακας 35: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει η Ύπαρξη δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό την Ο.Δ.**

Frequencies of Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό-ΟΔ

Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	6	3.9 %	3.9 %
2	15	9.7 %	13.5 %
3	58	37.4 %	51.0 %
4	23	14.8 %	65.8 %
5	53	34.2 %	100.0 %

**Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό-ΟΔ**

*Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό που εργάζεστε]*



Διάγραμμα 24: Ραβδόγραμμα για την ύπαρξη Ταύτισης και δέσμευσης με τον οργανισμό- Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,66 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 86,5% θεωρεί πως η ύπαρξη ταύτισης των αξιών και της ηθικής τους με αυτές του οργανισμού τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.



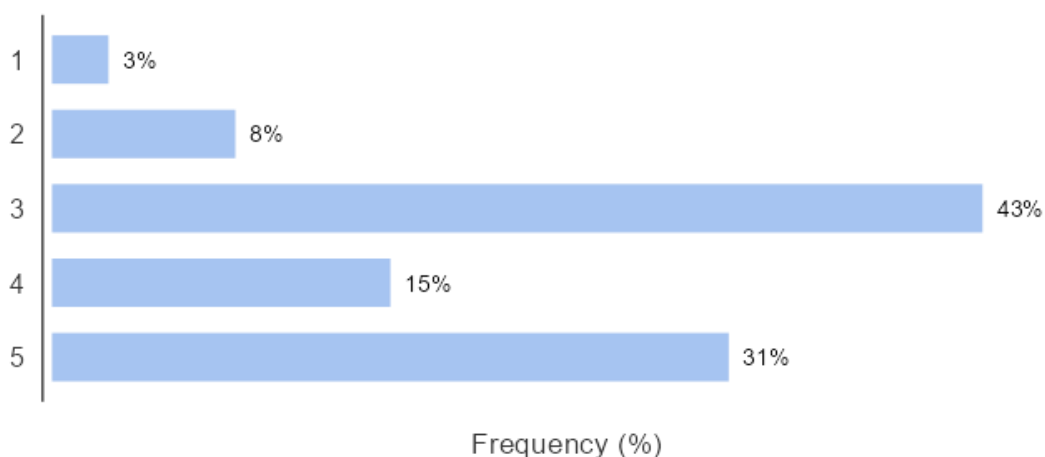
**Πίνακας 36: Συχνότητα εμφάνισης των Καθόλου-Λίγο-Αρκετά-Πολύ-Πάρα Πολύ για το πόσο επηρεάζει ο Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με τη τήρηση του ωραρίου την Ο.Δ.**

Frequencies of Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου-ΟΔ

Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου-ΟΔ	μετράει	% του συνόλου	Cumulative %
1	4	2.6 %	2.6 %
2	13	8.4 %	11.0 %
3	66	42.6 %	53.5 %
4	24	15.5 %	69.0 %
5	48	31.0 %	100.0 %

**Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου-ΟΔ**

Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησι, που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν; [Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγαλύτερο βαθμό]



Διάγραμμα 25: Ραβδόγραμμα για τον Σωστό καταμερισμό εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου- Ο.Δ.

Η μέση τιμή είναι  $3,64 > 3,5$ . Άρα είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Το 89% θεωρεί πως η ύπαρξη σωστού καταμερισμού εργασιών και ελεγχόμενης πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου τον επηρεάζουν από Αρκετά έως Πάρα πολύ για να ταυτιστούν με τον οργανισμό.

Επισημαίνεται πως υπολογίστηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου με τη χρήση του δείκτη Cronbach's alpha και βρέθηκε πως στο σύνολο του, το ερωτηματολόγιο είναι αποδεκτό και υψηλού βαθμού αξιοπιστίας. Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

επιβεβαιώθηκε από τις αξιολογήσεις μερικών επιστημόνων του πεδίου αναφοράς του φαινομένου της Σιωπηλής Παραίτησης.

### Πίνακας 37: Δείκτης Cronbach's alpha

Scale Reliability Statistics

Cronbach's $\alpha$	
scale	0.968

### Πίνακας 38: Δείκτης Cronbach's alpha ανά μεταβλητή

Item Reliability Statistics

	If item dropped
	Cronbach's $\alpha$
Μη επαρκής μισθός και παροχές	0.968
Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης	0.967
Κακό εργασιακό κλίμα	0.967
Άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊστάμενους	0.967
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ. αυταρχικός- μη υποστηρικ	0.967
Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	0.968
Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε	0.969
Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας	0.968
Επαρκής μισθός ή /και παροχές	0.967
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης	0.967
Καλό εργασιακό κλίμα	0.966
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊστάμενους	0.966
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός- συζητήσιμ	0.966
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	0.967
Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε	0.967
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγ	0.967
Επαρκής μισθός ή /και παροχές-ΟΔ	0.967
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης-ΟΔ	0.967
Καλό εργασιακό κλίμα-ΟΔ	0.966
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση& τους προϊσταμένους-ΟΔ	0.966
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου-ΟΔ	0.966
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωή-ΟΔ	0.967
Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό-ΟΔ	0.967
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου-ΟΔ	0.967

## **Κεφάλαιο 5. Σχολιασμός και ερμηνεία αποτελεσμάτων**

### **3.1 Συζήτηση για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα**

Αρχικά στα πλαίσια διεξαγωγής της έρευνας, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν έχουν ακούσει και γνωρίζουν τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση (Σ.Π.). Το 53,5% των ερωτηθέντων δεν γνωρίζει τον όρο, σε αντίθεση με το 46,5% που γνωρίζει τι είναι η Σ.Π..

### **3.2 Συζήτηση για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**

Στη συνέχεια οι τρεις ερωτήσεις που ακολούθησαν, αφορούσαν τα τρία στάδια της Σ.Π.. Παρόλο που το 53,5% δεν γνώριζε τον όρο της Σ.Π., το 75,5% του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει υπάρξει στο πρώτο στάδιο της Σ.Π., το 70,3% και στο δεύτερο στάδιο της Σ.Π. και το 61,9% στο τρίτο στάδιο της Σ.Π..

### **5.3 Συζήτηση για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα**

Προς απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ελέγχθηκε εάν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση λειτουργούν και ως παράγοντες επιρροής της Σ.Π. και σε τι βαθμό. Η επιρροή ελέγχθηκε και ως προς το αν επηρεάζει η απουσία, η μη επάρκεια και η λάθος μορφή των παραγόντων επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης, την απόφαση των συμμετεχόντων να παραιτηθούν Σιωπηλά. Παράλληλα ελέγχθηκε και εάν τους επηρεάζει η επάρκεια, η παρουσία και η σωστή μορφή των ίδιων παραγόντων ώστε να αποφύγουν να οδηγηθούν στην Σ.Π.. Η έρευνα έδειξε πως ο μισθός και παροχές είναι σημαντικοί παράγοντες επιρροής της Σ.Π. αφού μέση τιμή ήταν πάνω από 3 και το αποτέλεσμα έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα του Hiltunen το 2023. Σε αρμονία με την ίδια έρευνα είναι και το αποτέλεσμα που αφορά τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφορών που έχουν οι προϊστάμενοι σύμφωνα με το οποίο τα παραπάνω δύο είναι σημαντικοί παράγοντες επιρροής της Σ.Π.. Ακόμη το εργασιακό κλίμα βρέθηκε πως είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της Σ.Π., αποτέλεσμα που συμφωνεί με την έρευνα της Pevac (2023) όπου επισημαίνει πως πρέπει να υπάρχει ανοικτή επικοινωνία ανάμεσα στους

εργαζομένους και τους προϊσταμένους και εργοδότες, και πως είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό κλίμα ώστε να μπορεί ένας οργανισμός να συγκρατήσει τους εργαζομένους του. Η ίδια μελέτη αναφέρει την εργασιακή εξουθένωση του εργαζομένου το οποίο στην έρευνα αυτή μεταφράστηκε ως η τελευταία μεταβλητή δηλαδή υπερφόρτωση εργασιών και αυξημένη πίεση σε συνδυασμό με παρατεταμένο ωράριο εργασίας. Σύμφωνα με την Revec (2023), η εργασιακή εξουθένωση και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι παράγοντες επιρροής της Σ.Π., και τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας συμφωνούν με αυτό καθώς από την ανάλυση φάνηκε πως είναι ισχυροί παράγοντες επιρροής του φαινομένου. Το ίδιο αποτέλεσμα υποστηρίζεται και από άλλες έρευνες οι οποίες αναφέρουν πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και την Σ.Π. (Li, 2018; Mohammed et al., 2020; Lu et al., 2023). Ακόμη, η έρευνα της Revec (2023), υποστηρίζει πως τα υψηλά ποσοστά οργανωσιακής κουλτούρας και δέσμευσης λειτουργούν ως αποτρεπτικοί παράγοντες για τη Σ.Π. και τις κατατάσσει στους παράγοντες επιρροής. Αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι το ότι η παρούσα έρευνα δε συμφωνεί με το παραπάνω αφού η ταύτιση με τον οργανισμό δεν αποδείχθηκε ότι είναι παράγοντας επιρροής της Σ.Π.. Τέλος, η έρευνα αυτή έδειξε πως η αναγνώριση και επιβράβευση είναι ισχυρός παράγοντας επιρροής της Σ.Π.. Απεδείχθη πως η έλλειψη αυτών μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο να παραιτηθεί σιωπηλά αλλά η παρουσία αυτών μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ώστε να μην εμφανιστεί αυτό το φαινόμενο. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συμφωνεί με την έρευνά του Kizilcan (2023), όπου επισημαίνεται πως ένας από τους λόγους που οδηγούνται στη Σ.Π. οι εργαζόμενοι, είναι η έλλειψη αναγνώρισης των προσπαθειών τους και των θυσιών τους από τον οργανισμό.

Έχοντας λάβει υπ' όψιν τα παραπάνω, μπορούμε να απαντήσουμε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα και να επισημάνουμε ποιοι από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι και παράγοντες επιρροής της Σ.Π.. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- i. Ο μισθός και οι παροχές σε βαθμό 76,1% όταν δεν είναι επαρκής και 79,4% όταν είναι επαρκής ,
- ii. Η αναγνώριση και η επιβράβευση σε βαθμό 85,8% όταν εκλείπει και 81,3% όταν υπάρχει,
- iii. Το εργασιακό κλίμα σε βαθμό 80% όταν οι συνθήκες δεν είναι καλές και σε 81,9% όταν οι συνθήκες είναι καλές,

- iv. Ο τρόπος συμπεριφοράς των ατόμων που διοικούν σε βαθμό 85,2% όταν αυτός δεν είναι πρέπων και 78,7% όταν είναι σωστός,
- v. Η μορφή της ηγεσίας που ασκεί ο προϊστάμενος σε βαθμό 80% όταν η μορφή τείνει να είναι αυταρχική και μη υποστηρικτική και 78,7% όταν η μορφή της ηγεσίας είναι θετική π.χ. υποστηρικτική,
- vi. Η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε βαθμό 65,2% όταν εκλείπει και σε βαθμό 73,5% όταν υπάρχει,
- vii. Η υπερφόρτωση εργασιών και η πίεση σε συνδυασμό με το παρατεταμένο ωράριο εργασίας ή αλλιώς η εργασιακή εξουθένωση σε βαθμό 72,9% όταν συμβαίνει και 79,4% όταν δεν συμβαίνει.

Από αυτή την έρευνα, δεν μπόρεσε να αποδειχθεί πως ο παράγοντας της οργανωσιακής δέσμευσης είναι παράγοντας επιρροής και της Σ.Π. σε αντίθεση με τα ευρήματα της έρευνας των Landin et al. (2023) όπου επισημαίνεται πως η καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας και η προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να αποτρέψει την Σ.Π..

## **5.4 Συζήτηση για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα**

Όσον αφορά το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, από την έρευνα αναδείχθηκε πως ο μόνος παράγοντας από τους παραπάνω που δε συμβάλει στην οργανωσιακή δέσμευση(Ο. Δ.) είναι ο μισθός και οι παροχές. Αντίθετα, στην Ο. Δ. ο παράγοντας της ταύτισης των αξιών και της ηθικής του ατόμου με αυτές του οργανισμού αναδείχθηκε σημαντικός παράγοντας επιρροής. Στην έρευνα του Akhtar (2014), αναφέρεται πως ο ικανοποιητικός μισθός και τα πακέτα αποδοχών είναι σημαντικοί παράγοντες επιρροής της Ο. Δ., έρχονται όμως δεύτεροι μετά το κλίμα στην εργασία, παράγοντας που και σε αυτή την έρευνα αναδείχθηκε πως επηρεάζει την Ο. Δ.. Στις έρευνες των Öztekin et al., (2015), Bannon (2000) και Shantz et al. (2012) αναδείχθηκε η θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στο στιλ και τη μορφή της ηγεσίας και στην Ο. Δ.. Και στη παρούσα έρευνα, ο παράγοντας της μορφής και του στιλ της ηγεσίας φαίνεται να επηρεάζει την Ο. Δ.. Στην έρευνα των Curtis et al. (2009), επισημαίνεται η σημασία του να αναγνωρίζεται η δουλειά και ο κόπος του εργαζομένου και να επιβραβεύεται, και αναφέρουν πως αυτό το κομμάτι πρέπει να καλλιεργηθεί από τους οργανισμούς εάν θέλουν να αυξήσουν την Ο. Δ.. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής συμφωνούν με την έρευνα των Curtis et al. (2009),

αφού η αναγνώριση και η επιβράβευση αποδεικνύεται ισχυρός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Στις έρευνες των Sjahrudin & Sudiro (2013) όπως και των Steyrer et al. (2008), γίνεται ξεκάθαρο πως οι συμπεριφορές των ατόμων που ασκούν διοίκηση επηρεάζουν την Ο. Δ. με τέτοιο τρόπο ώστε όσο πιο δίκαιο είναι και όσο παρουσιάζουν στις συμπεριφορές τους χαρακτηριστικά της χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας τόσο αυξάνεται η Ο. Δ.. Τα ευρήματα αυτά ταιριάζουν με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όπου οι πρόπουσες συμπεριφορές των προϊσταμένων και της διοίκησης απεδείχθησαν παράγοντες επιρροής της Ο. Δ.. Επιπλέον, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αποδείχθηκε πως είναι παράγοντας επιρροής της Ο. Δ.. Το αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της έρευνας των Azeem & Akhtar (2014) τα οποία αναφέρουν πως η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής όπως και η εργασιακή ικανοποίηση, είναι απαραίτητες για να αναπτυχθεί και να καλυτερεύσει η Ο. Δ.. Τον σημαντικό ρόλο που παίζει η ταύτιση των αξιών και της ηθικής του εργαζομένου με τον οργανισμό στην Ο. Δ. τον αποδεικνύει η έρευνα αυτή αλλά και άλλες έρευνες όπως των Hunt et al. (1989) όπου αναφέρεται πως οι προϊστάμενοι πρέπει συνεχώς να καθορίζουν, αξιολογούν, να τελειοποιούν και επικοινωνούν τις αξίες και τις ηθικές αρχές αφού η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό εξαρτάται σε ένα μεγάλο μέρος από αυτές. Τέλος στην έρευνα των Shahzad et al. (2020), αναφέρεται πως η υπερφόρτωση εργασιών κάτω από πίεση χρόνου οδηγεί σε εργασιακή δυσαρέσκεια και άρα κατ' επέκταση μειώνεται η Ο. Δ.. Ακόμη στην έρευνα των Gemlik et al. (2010), υποδεικνύεται η σχέση μεταξύ του εργασιακού καψίματος και της Ο. Δ. όπου η αύξηση του πρώτου προκαλεί την μείωση του τελευταίου. Και στην παρούσα έρευνα, ο σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου στο μέγιστο, αποδείχθηκε σημαντικός παράγοντας επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης.

Απαντώντας στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, αποδείχθηκε πως κάποιοι από τους παράγοντες της Σ.Π. είναι και παράγοντες επιρροής της Ο. Δ.. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- i. Η αναγνώριση και η επιβράβευση σε βαθμό 93,5%,
- ii. Το εργασιακό κλίμα σε βαθμό 92,3%,
- iii. Ο τρόπος συμπεριφοράς των ατόμων που διοικούν 89%,
- iv. Η μορφή της ηγεσίας που ασκεί ο προϊστάμενος σε βαθμό 89,7%,
- v. Η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε βαθμό 87,1%,

- vi. Η ταύτιση των αξιών και της ηθικής του εργαζόμενου με τον οργανισμό σε βαθμό 86,5%,
- vii. Ο σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης σε συνδυασμό με την τήρηση του ωραρίου στο μέγιστο σε βαθμό 89%.

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

### 6.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είχε ως θέμα το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης και τους παράγοντες επιρροής της καθώς και τη σύνδεση της με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Οι υποστηρικτές της Σ.Π., υποστηρίζουν πως η δουλειά δεν είναι η ζωή μας, και πως πρέπει στην εργασία σου να κάνεις τα απολύτως απαραίτητα ώστε να μη την χάσεις (Öztürk et al., 2023).. Επιπλέον επισημαίνουν πως πρέπει να αφιερώνεις το χρόνο σου και την ενέργειά σου σε δραστηριότητες εκτός δουλειάς και να μην μπερδεύεις την προσωπικότητά σου και το ποιος είσαι με την καριέρα σου (Öztürk et al., 2023). Το Σιωπηλή της Σ.Π., σημαίνει πως ο εργαζόμενος σιωπά. Αυτό μπορεί να σημαίνει πως παύει να λέει την άποψη του, να μοιράζεται τους προβληματισμούς του, να είναι ενεργό μέλος της ομάδας, να προειδοποιεί εάν αντιληφθεί κάτι ζημιογόνο για τον οργανισμό που ίσως να μπορούσε να αποφευχθεί ακόμη και να διαφωνεί. Η Παραίτηση είναι αυτό ακριβώς που λέει η λέξη, δηλαδή εν τέλει παύει να προσπαθεί για οτιδήποτε επιπλέον πέρα από το να κάνει το ελάχιστο δυνατό ώστε διατηρήσει την δουλειά του, μέχρις ότου πάψει να θέλει εν τέλει να διατηρήσει και αυτή. Σύμφωνα με τους Öztürk et al. (2023), το Σιωπηλή αναφέρεται στην οργανωσιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου και την αποδέσμευση του από τον οργανισμό και το Παραίτηση στην εργασιακή Σ.Π. καταλήγει να είναι ταυτόσημη με την πρόθεση για παραίτηση η οποία, σύμφωνα με τους Rusbult et al. (1988), συμβαίνει επειδή υπάρχει δυσαρέσκεια από τις συνθήκες εργασίας και δεν υπάρχει πλέον εργασιακή ικανοποίηση. Διάφορες έρευνες όπως αυτή των Nordgren & Ingemarsson Björs (2023), αναφέρουν πως τα άτομα με χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση ήταν περισσότερο επιρρεπή στην Σ.Π. σε αντίθεση με τα άτομα με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση. Άλλες έρευνες όπως αυτή των Galanis et al. (2023), αναφέρουν πως τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα

Σ.Π., παρουσιάζουν και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μεγάλα ποσοστά οργανωσιακής αποδέσμευσης.

Πάνω σε αυτές τις έρευνες στηρίχθηκε και αυτή η έρευνα και διερευνήθηκε εάν οι παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης είναι και παράγοντες επιρροής της Σ.Π. και μετέπειτα εάν αυτοί οι παράγοντες επιρροής της Σ.Π. είναι και παράγοντες επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ο μισθός και οι παροχές, η αναγνώριση και η επιβράβευση, το εργασιακό κλίμα, οι συμπεριφορές όσων ασκούν διοίκηση, η μορφή και το στιλ ηγεσίας όσων ασκούν διοίκηση, η ισορροπία επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής και η εργασιακή εξουθένωση (burnout) , είναι παράγοντες επιρροής της Σ.Π.. Από τις παραπάνω μεταβλητές, εκτός από τον μισθό και τις παροχές, όλες οι υπόλοιπες είναι και παράγοντες επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε αυτές προστέθηκε και η ταύτιση των αξιών και της ηθικής του εργαζομένου με αυτές του οργανισμού, παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση αλλά όχι την Σ.Π..

Η παρούσα έρευνα, μπορεί να φανεί χρήσιμη σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η Σ.Π. είναι ο προπομπός της ύπαρξης μη ικανοποιημένων εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερη παραγωγικότητα, μείωση της αποδοτικότητας των κάποτε καλών υπαλλήλων, υψηλά ποσοστά απόσυρσης και ακόμη και σε υψηλά ποσοστά αποχώρησης από την επιχείρηση. Άρα η Σ.Π. αναπόφευκτα είναι ζημιογόνα για τον οργανισμό. Για αυτό τον λόγο η διοίκηση και τα τμήματα των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσπαθήσουν να αποτρέψουν ή και να αντιστρέψουν αυτό το φαινόμενο. Θα πρέπει να εξετάσουν έναν έναν τον κάθε παράγοντα επιρροής της Σ.Π. και να αναλάβουν δράση ώστε να ενεργοποιήσουν και πάλι το προσωπικό τους. Ως επί το πλείστον, η παρούσα έρευνα μπορεί να φανεί χρήσιμη και στους εργαζόμενους οι οποίοι θα μπορούν να αναγνωρίσουν σε ποιο στάδιο της Σ.Π. βρίσκονται, καθώς και τους λόγους για τους οποίους έχουν αποτραβηχτεί από την εργασία τους και να προσπαθήσουν μέσα από συζήτηση με τον διοικούντα τους να διορθώσουν τους παράγοντες που τον οδήγησαν εκεί και να ανατραπεί η κατάσταση. Τέλος, η έρευνα αυτή μπορεί να φανεί χρήσιμη σε μελλοντικούς ερευνητές οι οποίοι θα χρησιμοποιήσουν τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής ώστε να την εξελίσσουν εξετάζοντας πιθανόν και περισσότερους παράγοντες από αυτούς που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα.



## 6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Αρχικά, ο πρώτος περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων δηλαδή απειλές της εξωτερικής εγκυρότητας (Ross & Bibler Zaidi, 2019; Price & Murnan, 2004). Το δείγμα είναι περιορισμένο (155 άτομα) σε σχέση με το σύνολο του πληθυσμού στο οποίο απευθύνεται ( 4.693.647 άτομα). Οπότε, η συγκεκριμένη έρευνα δε μπορεί να γενικεύσει τα αποτελέσματα στο σύνολο του πληθυσμού.

Επιπλέον, ελέγχθηκαν συγκεκριμένοι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και αρκετοί δεν αναφέρθηκαν καθόλου. Μέσω του κλειστού τύπου ερωτήσεων δεν είναι εφικτό από τον συμμετέχοντα να αναφέρει τους παράγοντες που θεωρεί ο ίδιος πιο σημαντικούς και άρα μπορεί να έχουν παραληφθεί κάποιοι που να είναι ισχυρότεροι παράγοντες επιρροής. Ο περιορισμός αυτός είναι εσωτερικής εγκυρότητας και αφορά το περιορισμένο εύρος των απαντήσεων (Ross & Bibler Zaidi, 2019; Price & Murnan, 2004; Simon & Goes, 2013).

Τέλος, υπάρχει ο φόβος οι συμμετέχοντες να μην απάντησαν με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις, παρόλο που το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, καθώς και να μη δόθηκε η πέπουσα βαρύτητα από τους συμμετέχοντες και να μην έγινε πλήρως συνειδητοποιημένα και με σοβαρότητα η συμπλήρωσή του. Αυτός ο περιορισμός συγκαταλέγεται στη κοινωνική μεροληψία επιθυμητότητας (Ross & Bibler Zaidi, 2019).

Ακόμη και με τους παραπάνω περιορισμούς, η έρευνα αυτή μπορεί να μας δώσει μία εικόνα για την Σ.Π. και κάποιους από τους παράγοντες που την επηρεάζουν στον ελληνικό εργασιακό χώρο.

## 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Για να βρεθεί η συσχέτιση ανάμεσα στην Σ.Π., την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, αλλά και να βρεθεί η σχέση αιτίας αποτελέσματος, θα μπορούσαν αρχικά να γίνουν ατομικές συνεντεύξεις ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητοί οι λόγοι που ένας εργαζόμενος στον ελλαδικό χώρο παραιτείται σιωπηλά και πως επηρεάζεται αυτό το φαινόμενο από τις συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στον εργασιακό τομέα.

Επιπλέον θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μεταβλητές που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας γενικά και τα χρόνια προϋπηρεσίας στη θέση που κατέχει εκείνη τη στιγμή ο εργαζόμενος, εάν έχει βιώσει εργασιακή εξουθένωση ή όχι έστω μία φορά στην επαγγελματική του ζωή, εάν η θέση που κατέχει είναι θέση ευθύνης, τον κλάδο εργασίας και να αναζητηθεί πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές και την Σιωπηλή Παραίτηση.

## Βιβλιογραφικές αναφορές στην αγγλική γλώσσα

Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>

Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.

Akhtar, J. (2014). Impact of Work Environment, Salary Package and Employees' Perception on Organizational Commitment: A study of Small & Medium Enterprises (SMEs) of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 147.

Amin, F. A. B. M., et al. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224–5228. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i11.6737>

Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35. <https://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/10>

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet Quitting-A self-determination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*. Balikesir, Turkey.

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International journal of human resource studies*, 4(2), 18. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>

Badubi, R. M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004>

Bannon, K. C. (2000). *Principals' and teachers' perceptions of the extent to which principals exercise transformational leadership in schools and the relationship of these leadership perceptions to teachers' perceptions of the extent of shared school*

*goals and teacher commitment in these schools.* ( Doctoral dissertation, St. John's University).

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112. <https://doi.org/10.5465/255959>

Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of vocational behavior*, 56(1), 114-136.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 477-486. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7)

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 13(6), 539-558. <https://doi.org/10.1002/job.4030130602>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Curtis, C. R., Upchurch, R. S., & Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.

Ellis-Knight, N. (2022, November 11). *What Is Quiet Quitting And How Does It Impact Businesses?* Netigate. <https://www.netigate.net/articles/human-resources/what-is-quiet-quitting-and-how-does-it-impact-business/>

Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.

Fung, J. (2022). *The Causes Of Quiet Quitting And How To Overcome Them With Your Team*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/10/25/the-causes-of-quiet-quitting-and-how-to-overcome-them-with-your-team/?sh=539aca474c2e>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.

- Gbadamosi, G. (2003). HRM and the commitment rhetoric: Challenges for Africa. *Management Decision*, 41(3), 274-280.
- Gerrish, K., & Lacey, A. (2010). *The research process in nursing*. John Wiley & Sons, 13-26.
- Graham G. H. (1982). *Understanding human relations : the individual organization and management*. Science Research Associates.
- Gupte, A. (2022, September 5). *Decoding Quiet Quitting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15-23.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hiltunen, H. (2023). *Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry*. (Bachelor Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences).
- Hopke, T. (2022, September 30). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-reset-gift-most-companies-needed> .
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of marketing*, 49(1), 112-126.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kızılcan, S. (2023). Airline Cabin Crew Employees and Quiet Quitting: An Evaluation from the Perspective of Cabin Chiefs. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(101), 2951-2961.
- Klotz, A., & Bolino, M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.

Landin, S., Hadzic, S., & Biregeyi, J. (2023). Beyond the Pandemic: Exploring Quiet Quitting and Job Satisfaction : A qualitative research exploring job satisfaction in ‘the new workplace’ (Dissertation). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-60918>

Li, J. J. (2018). A study on university teachers’ job stress-from the aspect of job involvement. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 341-349.

Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African business review*, 15(1).

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Researches*, 12(1), 9-18.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 22(1), 57-75.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Mohammed, S. S., Suleyman, C., & Taylan, B. (2020). Burnout determinants and consequences among university lecturers. *Amazonia Investiga*, 9(27), 13-24.

Morrison, R. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention turnover, *Journal of Management and Organization*, 14(4), 330–344.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational behavior and human performance*, 12(2), 231-248.

- Nordgren, H., & Ingemarsson Björs, A. (2023). Quiet Quitting, Loud Consequences: The role of Management in Employee Engagement. (Dissertation). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-498675>
- Öztekin, Ö., İşçi, S., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on organizational commitment. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 57-79.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Metin, O. C. A. K. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J. H., & Murnan, J. (2004). Research limitations and the necessity of reporting them. *American journal of health education*, 35(2), 66.
- Quick, J., & Hall, S. (2015). Part three: The quantitative approach. *Journal of perioperative Practice*, 25(10), 192-196.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160–185.
- Rivaldo, Y., Oktavianti, O., & Ukhriyawati, C. F. (2020, December). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Nagoya Batam. *Lppm Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf* (Vol. 1, No. 1, pp. 330-340).
- Ross, P. T., & Bibler Zaidi, N. L. (2019). Limited by our limitations. *Perspectives on medical education*, 8, 261-264.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238-249.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- Sempane, M., Rieger, H. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture, *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23–30.
- Shahzad, Q., Shah, B., Waseem, M., & Bilal, H. (2020). An empirical analysis of work overload, organizational commitment and turnover intentions among employees of banking sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781-788.
- Simon, M. K., & Goes, J. (2013). Scope, limitations, and delimitations.
- Singh, K. D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-18.
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.
- Sjahrudin, H., & Sudiro, A. A. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary J. of contemporary Res. Bus.(IJCRB)*, 4(12), 133-141.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Behaviour*. John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.
- Taylor, G. (2015). Hackman and Oldham's job characteristics model. *Teaching Business & Economics*, 19(2), 7
- Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38-41.



Yikilmaz, I. (2022). *Quiet Quitting: A conceptual investigation*. Anadolu 10th International Conference on Social Science, Diyarbakir.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές** στην ελληνική γλώσσα

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Rosili

Γαλάνης, Π. (2017). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Κριτική.

Θεουλάκη, Α. Ε. (2022). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων επίγειας εξυπηρέτησης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου).

Λιαργκόβας, Π., Δερμάτης, Ζ., & Κομνηνός, Δ. (2018). *Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών*. Τζιόλα.

Παπαγεωργίου, Γ. (2014). *Ποσοτική έρευνα*. [http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou\\_DEIGMATOLHPTIKHI.pdf](http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKHI.pdf)

# Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο σύνδεσής του φαινομένου της Σιωπηλής Παραίτησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί δημιουργήθηκε στο πλαίσιο έρευνας με τίτλο: "Το φαινόμενο της Σιωπηλής Παραίτησης (Quiet Quitting) , οι παράγοντες επιρροής του και η σύνδεσή του με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση", για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

Η έρευνα απευθύνεται σε εργαζόμενους στον **Ελλαδικό χώρο** και τα δεδομένα τα οποία θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για την παρούσα έρευνα. Σε περίπτωση που αυτή τη χρονική περίοδο δεν εργάζεστε απαντήστε με βάση προηγούμενη θέση εργασίας σας.

Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δε χρειάζεται παραπάνω από 5 λεπτά.

Σας ευχαριστώ για τη συμβολή σας στην έρευνα και για τον χρόνο που διαθέσατε.

Η κλίμακα απαντήσεων είναι: 1- Καθόλου , 2- Λίγο, 3-Αρκετά, 4- Πολύ, 5- Πάρα Πολύ.

- Γνωρίζετε τον όρο Σιωπηλή Παραίτηση;

Ναι

Όχι

- Έχετε σκεφτεί να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην δουλειά σας (τρέχουσα ή κάποια προηγούμενη);

Ναι

Όχι

- Έχετε μπει στη διαδικασία να προσπαθήσετε να κάνετε μόνο ότι εμπεριέχεται στην περιγραφή θέσης της εργασίας σας;

Ναι

Όχι

- Έχετε μειώσει ποτέ την προσπάθεια που καταβάλετε στην δουλειά σας (τρέχουσα ή προηγούμενη);

Ναι

Όχι

- Σε τι βαθμό θα επηρέαζαν την απόφασή σας να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Μη επαρκής μισθός ή /και παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κακό εργασιακό κλίμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άσχημες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου (π.χ. αυταρχικός- μη υποστηρικτικός)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απουσία ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απουσία ταύτισης με τον οργανισμό που εργάζεστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπερφόρτωση εργασιών/ παρατεταμένο ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Σε τι βαθμό θα σας απέτρεπαν από το να μειώσετε την προσπάθεια που καταβάλετε στην εργασία σας οι παρακάτω παράγοντες;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Επαρκής μισθός ή /και παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλό εργασιακό κλίμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός- συζητήσιμος- πρότυπο συμπεριφοράς)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δέσμευση και ταύτιση με τον οργανισμό που εργάζεστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/ τήρηση ωραρίου στο μεγαλύτερο βαθμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Όταν είστε ικανοποιημένος-η από την εργασία σας, θα δίνετε τον καλύτερο σας εαυτό στον οργανισμό/την επιχείρηση που εργάζεστε;

Ναι

Όχι

- Σε τι βαθμό τα παρακάτω θα σας έκαναν να αισθανθείτε μέρος του οργανισμού/της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να ταυτιστείτε με αυτόν/αυτήν;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Επαρκής μισθός ή /και παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ύπαρξη αναγνώρισης και επιβράβευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλό εργασιακό κλίμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρέπουσες συμπεριφορές από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τρόπος διοίκησης του προϊσταμένου(π.χ υποστηρικτικός-συζητήσιμος- πρότυπο συμπεριφοράς)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ταύτιση των αξιών σας και της ηθικής σας με τον οργανισμό που εργάζεστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σωστός καταμερισμός εργασιών και πίεσης/τήρηση ωραρίου στο μεγαλύτερο βαθμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>