



# ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διπλωματική εργασία

---

Δυνάμεις χαρακτήρα και συμπεριφορές  
εργαζομένων: Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας.

---

Μαχλής Ιωάννης

Επιβλέπων: Μουστάκης Βασίλης

Συνεπιβλέπουσα: Μπακατσάκη Μαρία

XANIA 2020

## Ευχαριστίες:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την συνεπιβλέπουσα κα. Μπακατσάκη Μαρία για όλο τον χρόνο που αφιέρωσε στην καθοδήγησή μου για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης και τον επιβλέπων καθηγητή Βασίλη Μουστάκη. Περισσότερο, τους ευχαριστώ, για την δυνατότητα που μου έδωσαν να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα το οποίο εντάσσεται στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα.

Επίσης ευχαριστώ τον Επίκουρο Καθηγητή Εργασιακής-Οργανωσιακής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης στο Τμήμα Ψυχολογίας, Ζαμπετάκη Λεωνίδα, για όλη την βοήθεια που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της εργασίας.

Ακόμη ευχαριστώ τους εργαζόμενους στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου, τους εργαζόμενους στην Τεχνική Υπηρεσία Δήμου Πετρούπολης και όλους τους υπόλοιπους που συνέβαλαν στην δειγματοληψία για αυτήν την έρευνα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη την στήριξη που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	1
Κεφάλαιο 1 .....	2
1.1 Εισαγωγή .....	2
1.2 Βασικά ερωτήματα και στόχοι της έρευνας.....	3
Κεφάλαιο 2 .....	4
2.1 Management.....	4
2.1.1 Ιστορική αναδρομή .....	5
2.1.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	6
2.2 Θετική Ψυχολογία.....	7
2.2.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα .....	8
2.3 Ηγεσία.....	12
2.3.1 Η ηγεσία στην οργάνωση και διοίκηση .....	12
2.3.2 Ηθική Ηγεσία στην εργασία .....	14
2.4 Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές .....	16
2.5 Υποθέσεις και αναμενόμενα αποτελέσματα έρευνας .....	17
2.5.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα και η επίδρασή τους στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.....	18
2.5.2 Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας: το τελικό μοντέλο .....	20
2.6 Βιβλιογραφικά συμπεράσματα .....	22
Κεφάλαιο 3 .....	24
3.1 Το ερωτηματολόγιο .....	24
3.2 Η δειγματοληψία.....	27
3.3 Μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων .....	28
3.3.1 Οι Μεταβλητές.....	28
3.3.2 Τα δέντρα αποφάσεων .....	28
3.3.3 Η μέθοδος διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης.....	29
3.3.4 Η ανάλυση αξιοπιστίας.....	29
3.3.5 Συντελεστής συσχέτισης του Pearson.....	30
3.3.6 Η γραμμική παλινδρόμηση .....	31
3.3.7 Ανάλυση ρύθμισης και η ανάλυση διαμεσολάβησης .....	32

Κεφάλαιο 4 .....	35
4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος .....	35
4.2 Αποτελέσματα αναλύσεων .....	40
4.2.1 Τα είδη φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.....	41
4.2.2 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα ως προβλεπτική μεταβλητή .....	44
4.2.3 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών .....	47
4.2.4 Η πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών μέσω των δέντρων αποφάσεων.....	49
4.2.5 Η σχέση μεταξύ δυνάμεων του χαρακτήρα και φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.....	51
4.2.6 Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας.....	55
Κεφάλαιο 5 .....	59
5.1 Συμπεράσματα .....	59
5.2 Περιορισμοί έρευνας.....	61
5.3 Προτάσεις .....	62
Βιβλιογραφία .....	64
Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο.....	70

## Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των δυνάμεων του χαρακτήρα του εργαζόμενου στην φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά στην εργασία και ο ρόλος της παρουσίας ενός ηθικού ηγέτη. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα (character strengths) αποτελούν χαρακτηριστικά του ατόμου, τα οποία συνεισφέρουν τόσο στην άνθηση και ανάπτυξη του ατόμου, όσο και στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας του. Περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως η αυτοπειθαρχία, η σύνεση, η ταπεινοφροσύνη, η δικαιοσύνη, η ομαδικότητα, η κοινωνική νοημοσύνη, ο ενθουσιασμός, η ειλικρίνεια, η επιμονή, η αγάπη για μάθηση, η κριτική ικανότητα, η περιέργεια και η δημιουργικότητα. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι δυνάμεις του χαρακτήρα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγή, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα και καλή διάθεση σε ένα χώρο εργασίας. Θέλουμε να εξετάσουμε κατά πόσον αυτές και ποιες από αυτές τις δυνάμεις επηρεάζουν τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές όπως για παράδειγμα, την βοήθεια των συναδέλφων όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους ή την απουσία από την δουλειά μόνο όταν είναι απαραίτητο. Επίσης περιμένουμε η παρουσία ενός προϊσταμένου, ο οποίος είναι ηθικός, να έχει αντίκτυπο στην μελέτη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.

Θα χρησιμοποιήσουμε δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων από εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Έπειτα, με την χρήση του IBM SPSS θα αναλύσουμε τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει με τις μεθόδους των δέντρων αποφάσεων, της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, ανάλυσης αξιοπιστίας και τέλος, τη μέθοδο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα της κάθε μεθόδου θα μας βοηθήσουν στο να συμπεράνουμε το ζητούμενο της έρευνάς μας που είναι οι σχέσεις μεταξύ των δυνάμεων του χαρακτήρα, της ηθικής ηγεσίας και των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.

# Κεφάλαιο 1

## **1.1 Εισαγωγή**

Σε ένα χώρο εργασίας σήμερα, είτε μιλάμε για ιδιωτικές εταιρίες είτε για δημόσιους οργανισμούς, αντιμετωπίζονται ζητήματα εξάντλησης των εργαζομένων, μείωσης της παραγωγικότητας, καθώς και διαμαχών εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Η θετική ψυχολογία ως επιστήμη ήρθε να δώσει απάντηση σε τέτοια προβλήματα χρησιμοποιώντας τη γνώση που διέθετε για την αντιμετώπιση ασθενειών και ψυχολογικών διαταραχών προς όφελος της άνθησης και ανάπτυξης του ατόμου.

Κάθε άτομο λοιπόν, αποτελεί μία ξεχωριστή προσωπικότητα με συγκεκριμένα θετικά χαρακτηριστικά, θα μπορούσαμε να τα χαρακτηρίσουμε και ως πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία ο καθένας διαθέτει σε διαφορετικό βαθμό από τους υπόλοιπους. Για παράδειγμα, τέτοια χαρακτηριστικά αποτελούν η ελπίδα, η ηγεσία και η δημιουργικότητα. Αυτά καλούνται δυνάμεις του χαρακτήρα και θα τα χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα εργασία για να ελέγξουμε το πως σχετίζονται με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές στην εργασία.

Ως φιλότιμες, εργασιακές συμπεριφορές μελετάμε συμπεριφορές που αναφέρονται σε εθελοντική και μη επιβεβλημένη συνεισφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό και τους συναδέλφους (Σιμιτζή, 2013). Τέτοιες συμπεριφορές είναι η βοήθεια των συναδέλφων ή του προϊσταμένου όταν το έχουν ανάγκη ή επίσης να μην κάνουν αδικαιολόγητα διαλείμματα από την εργασία. Είναι απαραίτητες για την σωστή λειτουργία του οργανισμού και οδηγούν μέχρι και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας όταν μιλάμε για επιχείρηση.

Ένας προϊστάμενος μπορεί σε ένα χώρο εργασίας να παρουσιάζει χαρακτηριστικά ηθικού ηγέτη. Αυτά τα χαρακτηριστικά φαίνονται από συμπεριφορές, όπως το να συμπεριφέρεται με ταπεινοφροσύνη για την εξουσία που κατέχει, καθώς επίσης και να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του. Θέλουμε να εξετάσουμε το πως οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές ως μεταβλητή μπορούν να επηρεάσουν τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε σε 201 εργαζόμενους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου και έπειτα χωρίστηκε σε μέρη, κάθε ένα από τα οποία

περιείχε ερωτήσεις για την κάθε μεταβλητή της έρευνας (δυνάμεις του χαρακτήρα, φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, ηθική ηγεσία).

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS statistics V.26, καθώς και η επέκταση PROCESS V3.6 του Andrew F. Hayes.

## 1.2 Βασικά ερωτήματα και στόχοι της έρευνας

Η θετική ψυχολογία αποτελεί την επιστήμη, η οποία μελετά την βελτίωση του επιπέδου ζωής του ατόμου. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα αποτελούν αντικείμενο μελέτης της θετικής ψυχολογίας. Τα τελευταία χρόνια, η θετική ψυχολογία έχει γίνει αντικείμενο μελέτης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και κρίνεται όλο και αναγκαιότερη για την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών. Κάποιες συμπεριφορές των εργαζομένων οδηγούν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετώνται οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο μέσω της βιβλιογραφίας αλλά και μέσω των αποτελεσμάτων ποια είναι η σχέση των δυνάμεων του χαρακτήρα με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Η ηθική ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο δύσκολους τομείς μελέτης της οργάνωσης και διοίκησης. Πρόκειται για μία μεταβλητή η οποία περιέχει την έννοια της ηγεσίας αλλά και της ηθικής, κάτι το οποίο παρουσίασε δυσκολίες ακόμη και στον ορισμό των δύο εννοιών. Η ηθική ηγεσία εισάγεται σαν τρίτη μεταβλητή στην έρευνα. Με βάση παλαιότερες έρευνες θα πρέπει να εξηγηθεί ο ρόλος ενός ηθικού ηγέτη στην πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών και να διαμορφωθεί ένα μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Το τελικό μοντέλο θα περιέχει και τις τρεις μεταβλητές και θα εξηγεί τον ρόλο της κάθε προβλεπτικής μεταβλητής (δυνάμεις του χαρακτήρα, ηθική ηγεσία).

Η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί σε αυτή την έρευνα είναι η εξής:

*Ποια η σχέση μεταξύ των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών στην εργασία και των δυνάμεων του χαρακτήρα; Ποιος ο ρόλος ενός ηθικού ηγέτη;*

Βάσει παλαιότερων, παρόμοιων ερευνών φαίνεται πως υπάρχει μία σχέση ανάμεσα στις 2 βασικές μεταβλητές οι οποίες είναι οι δυνάμεις του χαρακτήρα και οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε αυτή την σχέση για κάθε δύναμη του χαρακτήρα και πως επιδρά στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, όπως και η εξέταση του ποιος είναι ο ρόλος ενός ηθικού ηγέτη.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Management

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος Management, έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι «διοίκηση» και «οργάνωση και διοίκηση». Κανείς όμως από αυτούς δεν μπορεί να εξηγήσει επακριβώς την έννοια του όρου (Μπουραντάς κ.ά., 1999). Όταν αναφέρεται λοιπόν η διοίκηση, θα περιγράφεται ο όρος «Management».

Στην βιβλιογραφία, ο ορισμός ποικίλλει. Θα συνοψίσουμε, επομένως, τον όρο της οργάνωσης και διοίκησης, στην προσπάθεια οργάνωσης και συντονισμού υλικών και ανθρώπινων πόρων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης όπως διατυπώθηκαν από τον Henri Fayol, είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος . Πολλοί θεωρητικοί αργότερα, διατύπωσαν ξανά τις λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης. Η επικρατέστερη θεωρία φαίνεται να περιλαμβάνει τέσσερις λειτουργίες όπως διατυπώθηκαν από τον George R. Terry (1968):

- Ο *προγραμματισμός* περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη ενός έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Η *οργάνωση* περιλαμβάνει την ανάθεση καθηκόντων σε συγκεκριμένα άτομα.
- Ο *έλεγχος* αποσκοπεί στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και εντοπισμό αποκλίσεων από τους στόχους που είχαν καθοριστεί και την εξάλειψή των αιτιών που προκάλεσαν τις αποκλίσεις.
- Τέλος, η *διεύθυνση*, η οποία είναι η σημαντικότερη λειτουργία για την έρευνα, διότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η ηθική ηγεσία όπως και οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες εξετάζονται αποτελούν μέρος της λειτουργίας της διεύθυνσης. Κάποια βιβλία αναφέρουν ως επιπλέον λειτουργία, την στελέχωση, η οποία είναι πρακτικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα συμπεριλάβουμε όλες τις ενέργειες της λειτουργίας της διεύθυνσης οι οποίες αφορούν την έρευνα. Μία σημαντική παρατήρηση που πρέπει να γίνει εδώ είναι πως η μελέτη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και γενικά της λειτουργία της διεύθυνσης, με την πάροδο των χρόνων, γίνεται όλο και πιο περίπλοκη λόγω των απαιτήσεων της τεχνολογίας και των εργασιακών σχέσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οξύνεται όλο και περισσότερο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, μέσω του ανθρώπινου παράγοντα (Thompson & Strickland, 2003).



### 2.1.1 Ιστορική αναδρομή

Κάνοντας μία ανασκόπηση, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η διοίκηση υπήρχε από την αρχαιότητα. Με την πάροδο των χρόνων και την εξέλιξη της τεχνολογίας, φαίνεται η διοίκηση να αλλάζει μορφή. Από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, φαίνεται να παίρνει συστηματική οργάνωση. Μέχρι τότε την ευθύνη οργάνωσης της εργασίας με όλα τα καθήκοντα που απορρέουν από αυτήν, την έχουν ειδικευμένοι εργαζόμενοι με πολυετή εμπειρία. Από εκεί και μετά, με θεμελιωτές όπως τους Fayol, Taylor και Weber, η διοίκηση άρχισε να μελετάται σε επιστημονική βάση. Στόχος, η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

Ο Taylor θεωρείται ως ο πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Βασίστηκε στην θεωρία του ότι η παραγωγικότητα και η αμοιβή είναι ανάλογα μεγέθη, δηλαδή ο μισθός του εργαζομένου μπορεί να αυξηθεί με την αύξηση της παραγωγής ανά μονάδα χρόνου. Θεωρούσε πως ο εργαζόμενος θα πρέπει να κάνει τυποποιημένες κινήσεις, στο βέλτιστο χρονικό διάστημα ώστε η παραγωγικότητα να αυξηθεί, δηλαδή την πλήρη μηχανοποίηση του εργαζομένου (Taylor F.W., 1919). Για πρώτη φορά στην ιστορία υπήρχε αύξηση της παραγωγικότητας μέχρι και 200%.

Παράλληλα εμφανίστηκαν αρκετοί επιστήμονες οι οποίοι συνεισέφεραν στην τελειοποίηση της θεωρίας του Taylor. Κάποιοι από αυτούς, ήταν ο Henry Laurence Gantt με την δημιουργία του διαγράμματος χρονικού προγραμματισμού και οι Frank και Lillian Gilbreth εισάγοντας την κινησιομετρία στην επιστημονική (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

Γύρω στο 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες του Taylor και των οπαδών του με τον ισχυρισμό ότι αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους σαν εξαρτήματα μηχανής. Απεδείχθη μέσω ερευνών ότι όντως όταν ο εργαζόμενος ένιωθε ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά του είχαν σημασία για την επιχείρηση, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό το κίνημα ονομάστηκε «Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων» με κυριότερους εκπρόσωπους τον Elton Mayo και F. Roethlisberg (Bateman & Snell, 2012).

Άλλοι θεμελιωτές του management ήταν ο Henry Fayol, ο οποίος διατύπωσε τις πέντε λειτουργίες του management, όπως και ο Max Weber, ο οποίος εισήγαγε την γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω των γραφείων) στην επιστημονική διοίκηση (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

Τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων, η οργάνωση και διοίκηση έχει πάρει πολλές διαστάσεις. Η ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας έχει την απαίτηση διεπιστημονικής προσέγγισης. Επιστήμες, όπως η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία και άλλες απασχολούνται με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς πολλές επιχειρήσεις χρηματοδοτούν έρευνες, οι οποίες θα αξιοποιηθούν για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Εν κατακλείδι, παρατηρούμε πως η οργάνωση και διοίκηση είναι αναγκαίο να προσαρμοστεί στα δεδομένα της εκάστοτε εποχής. Σκοπός αυτής της ιστορικής αναδρομής είναι να αναδειχθεί το πόσο εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι από τον τεϊλορισμό και την απαίτηση τυποποιημένων κινήσεων από τους εργαζόμενους, φτάνουμε σήμερα να ερευνάμε το πόσο σημαντικές είναι οι δυνάμεις του χαρακτήρα και οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ενός εργαζόμενου στην παραγωγή.

### **2.1.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Η οργάνωση και διοίκηση περιλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης, όπως είναι και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στις επιχειρήσεις λόγω της προσαρμογής των επαγγελματιών στην τεχνολογία και της όξυνσης του ανταγωνισμού. Όπως ορίζεται από τον Sims (2002),

*Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην φιλοσοφία, τις αρχές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διοίκηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Επίσης ασχολείται με όλες τις δραστηριότητες, οι οποίες συνεισφέρουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση εργατικού δυναμικού, με υψηλή απόδοση που οδηγεί στην οργανωσιακή επιτυχία.*

Οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2008) αναφέρουν πως ο άνθρωπος παράγοντας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Επομένως, όλο και περισσότερο, δημιουργείται η ανάγκη εμβάθυνσης και ερευνών ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Όπως φαίνεται στον ορισμό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση του εργατικού δυναμικού. Στην παρούσα εργασία, μελετώνται οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Επομένως, η διαδικασία που μας ενδιαφέρει είναι αυτή της παρακίνησης. Είναι σαφές, ότι κάθε άτομο έχει κάποιες ανάγκες, όπως και ο οργανισμός, ο οποίος αποτελείται από ανθρώπους. Ο Dapremont P. κάνει μία πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση για την παρακίνηση των

εργαζομένων, επισημαίνοντας ότι θα πρέπει οι ατομικές ανάγκες να συνδέονται καθημερινά με τις ανάγκες του οργανισμού (Dapremont, 2002). Αυτό όμως φαίνεται να αποτελεί μόνο τη βάση ώστε να παρακινηθεί ο εργαζόμενος. Αφού ο εργαζόμενος έχει καλύψει τις ανάγκες του δεν σημαίνει ότι αυτό αυτόματα θα τον φέρει στην μέγιστη απόδοσή του. Ο εργαζόμενος αποτελεί ξεχωριστό άτομο με διαφορετικές ικανότητες από τους υπόλοιπους, οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν και να φτάσουν στο μέγιστο επίπεδό τους μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Sims, 2002). Οι παράγοντες παρακίνησης είναι πολλοί. Εδώ έρχεται να παίξει το ρόλο της η θετική ψυχολογία και οι δυνάμεις του χαρακτήρα.

## 2.2 Θετική Ψυχολογία

Η μελέτη των δυνάμεων του χαρακτήρα είναι αντικείμενο της θετικής ψυχολογίας. Το 1998 ο Martin P. Seligman έθεσε ένα πολύ ενδιαφέρον ερώτημα στους ψυχολόγους. Το ερώτημα ήταν εάν η ψυχολογία σαν επιστήμη έχει εφαρμογή εάν δεν υπάρχουν αρνητικά συναισθήματα και ψυχικές διαταραχές (Ζαμπετάκης, 2019). Το ερώτημα αυτό βασιζόταν στην θεωρία ότι εάν ένας άνθρωπος δεν έχει κάποια ψυχική ασθένεια, δεν είναι απαραίτητα ευτυχισμένος (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Έτσι, το κίνημα θετικής ψυχολογίας επικεντρώθηκε στην χρήση της γνώσης που υπήρχε για την αντιμετώπιση ασθενειών και διαταραχών, για την ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων και της ψυχικής ανθεκτικότητας του ατόμου. Όπως τονίζει ο Peterson (2006),

*Θετική Ψυχολογία είναι η επιστημονική μελέτη του τι δίνει νόημα στη ζωή.*



**Εικόνα 2.1** Ο «πατέρας» της θετικής ψυχολογίας Martin E.P. Seligman.

Η θετική ψυχολογία έχει εφαρμογές σχεδόν σε όλους τους τομείς της ζωής μας. Είναι λογικό να προκύπτει το ερώτημα, ποιος είναι ο ρόλος της στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιες είναι οι επιπτώσεις των θετικών συναισθημάτων στο χώρο εργασίας. Φαίνεται από την εποχή του Taylor μέχρι και τους μελετητές σήμερα, ότι ο εργαζόμενος δεν αποδίδει πάντα στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και η βελτίωση της απόδοσης προκύπτει από την «σωστή» διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Στην παρούσα έρευνα μελετώνται πιο συγκεκριμένα οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα της παρακίνησης. Για να εξηγηθεί καλύτερα η σύνδεση της θετικής ψυχολογίας με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

1. Έρευνες έχουν αποδείξει πως τα θετικά συναισθήματα αυξάνουν την απόδοση στην εργασία, καθώς επίσης μεταδίδονται στα υπόλοιπα άτομα του οργανισμού αυξάνοντας επίσης την απόδοσή τους (Ackerman, 2020).
2. Η Miller (2020) αναφέρει ότι η προσφορά του εργαζόμενου προς τους υπόλοιπους ενισχύει τα θετικά συναισθήματα και την ευεξία του ατόμου.
3. Τα θετικά συναισθήματα αυξάνουν την ψυχική ανθεκτικότητα του ατόμου με αποτέλεσμα να μπορέσει να ανταπεξέλθει και να συνεχίσει να προσφέρει στον οργανισμό στον ίδιο βαθμό σε καταστάσεις πίεσης και φόρτου εργασίας (Miglianico κ.ά., 2019).

Είναι ξεκάθαρο το ότι η μελέτη της θετικής ψυχολογίας αποτελεί αναγκαίο κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς τα θετικά συναισθήματα και η προσφορά του εργαζομένου συνδέονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση όχι μόνο ατομικά αλλά και στο σύνολο των εργαζομένων. Έτσι η παρούσα διπλωματική εργασία εικάζει, ότι ο εργαζόμενος μέσω των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών ενισχύει τα θετικά συναισθήματα του, αλλά και των συναδέλφων του αυξάνοντας συνολικά την παραγωγικότητα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Μένει να δούμε τις δυνάμεις του χαρακτήρα ως μέρος της θετικής ψυχολογίας και το πως οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές.

### **2.2.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα**

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα διατυπώθηκαν από τον Martin Seligman και τον Christopher Peterson ως τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτει κάθε άτομο σε διαφορετικό βαθμό, τα οποία συμβάλλουν στην άνθηση και ανάπτυξή του, καθώς επίσης επηρεάζουν το πως κάθε άτομο αντιμετωπίζει τις δυσκολίες που προκύπτουν (Gordon, 2020). Πάνω στις δυνάμεις του χαρακτήρα δεν υπάρχουν πολλές έρευνες ακόμη, διότι, όπως

προαναφέρθηκε, η μελέτη τους ξεκίνησε πολύ πρόσφατα. Οι Seligman και Peterson, αφού εντόπισαν ποια είναι αυτά τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα, τα ταξινόμησαν σε έξι αρετές στο εγχειρίδιο VIA (Values in Action), το οποίο πρακτικά εμπεριέχεται στο βιβλίο τους: «Character Strengths and Virtues: A handbook and classification».

**Πίνακας 2.1.** Οι δυνάμεις του χαρακτήρα ταξινομημένες σε αρετές. (Προσαρμοσμένο από Πηγή: Peterson, C. & Seligman, M.E. (2004). *Character Strengths and Virtues: A handbook and Classification.*)

Αρετές	Δυνάμεις του Χαρακτήρα
Σοφία	Δημιουργικότητα Περιέργεια Κριτική ικανότητα Αγάπη για μάθηση Προοπτική
Θάρρος	Γενναιότητα Ειλικρίνεια Επιμονή Ενθουσιασμός
Ανθρωπιά	Καλοσύνη Αγάπη Κοινωνική Νοημοσύνη
Δικαιοσύνη	Δικαιοσύνη Ηγεσία Ομαδικότητα
Εγκράτεια	Συγχώρεση Ταπεινοφροσύνη Σύνεση Αυτοπειθαρχία
Υπέρβαση	Εκτίμηση ομορφιάς Ευγνωμοσύνη Ελπίδα Χιούμορ Πνευματικότητα

Σε κάθε έρευνα, οι δυνάμεις του χαρακτήρα κατανέμονται διαφορετικά, ανάλογα πάντα με την έρευνα. Οι δυνάμεις και το πως κατανέμονται σε αρετές φαίνονται στον πίνακα 2.1, όπως δίνονται από τους Seligman και Peterson.

Παρακάτω παρουσιάζεται ξεχωριστά η κάθε δύναμη του χαρακτήρα, όπως τις περιέγραψαν οι Seligman και Peterson (2004):

- Δημιουργικότητα: Είναι η ικανότητα του ατόμου να βρίσκει νέες ιδέες, οι οποίες θα δώσουν σημαντικά αποτελέσματα.
- Περιέργεια: Είναι η αναζήτηση του ατόμου για νέες εμπειρίες και γνώσεις.

- Κριτική Ικανότητα: Είναι το χαρακτηριστικό που διαθέτει το άτομο, ώστε να εξετάζει καλύτερα καταστάσεις και να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, ακόμη κι αν αυτές έρχονται σε σύγκρουση με τις πεποιθήσεις του.
- Αγάπη για μάθηση: Ονομάζεται η επιθυμία του ατόμου για την απόκτηση νέων γνώσεων και βελτίωση των ήδη υπαρχουσών.
- Προοπτική: Είναι η ικανότητα αντίληψης που έχει το άτομο μία κατάσταση από όλες τις οπτικές γωνίες μέσω των εμπειριών και γνώσεων που διαθέτει.
- Γενναιότητα: Είναι ο βαθμός αντίστασης που εκδηλώνει κάποιος προς τους φόβους και τις αμφιβολίες του.
- Είλικρίνεια: Η αληθής παρουσίαση των γεγονότων στους άλλους και ανάληψη ευθυνών για κάθε πράξη.
- Επιμονή: Ονομάζεται η προσπάθεια επίτευξης ατομικών στόχων ακόμη κι αν υπάρχουν εμπόδια.
- Ενθουσιασμός: Μπορούμε να ορίσουμε ως ενθουσιασμό τον βαθμό ζωτικότητας και ενέργειας που έχει το άτομο στις δραστηριότητες και υποχρεώσεις του.
- Καλοσύνη: Ορίζεται το χαρακτηριστικό που διαθέτει το άτομο, ώστε να βοηθάει και να κάνει χάρες στους υπόλοιπους, χωρίς να περιμένει κάποιο αντάλλαγμα.
- Αγάπη: Ο βαθμός ανάπτυξης συναισθημάτων φροντίδας και στοργής που προέρχονται από στενές επαφές με κάποιον.
- Κοινωνική Νοημοσύνη: Πρόκειται για τον έλεγχο των σκέψεων και συναισθημάτων του ατόμου, καθώς επίσης και η επίγνωση του τι σκέφτονται οι υπόλοιποι γύρω του.
- Δικαιοσύνη: Το να προσφέρει κάποιος ίσες ευκαιρίες σε όλους, όπως και το να έχει τις ίδιες απαιτήσεις από τον καθένα.
- Ηγεσία: Είναι ένας περίπλοκος ορισμός που περιλαμβάνει αρκετά χαρακτηριστικά. Θα την ορίσουμε ως την ικανότητα του ατόμου στο να οργανώσει μία ομάδα για την επίτευξη ενός στόχου.
- Ομαδικότητα: Η δυνατότητα που έχει ένα μέλος μιας ομάδας στο να συνεργάζεται και να βοηθάει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να συνεισφέρει στην επίτευξη κοινών στόχων.
- Συγχώρεση: Είναι το να συγχωρεί κάποιος άσχημες συμπεριφορές προς αυτόν χωρίς την ανάγκη εκδίκησης.
- Ταπεινοφροσύνη: Η αναγνώριση των ατομικών δεξιοτήτων του ατόμου από τον ίδιο, χωρίς όμως να αποζητά προσοχή ή αναγνώριση από τους υπόλοιπους.
- Σύνεση: Είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση όλων των ενεργειών προσεκτικά και με τον μικρότερο δυνατό κίνδυνο.
- Αυτοπειθαρχία: Ο αυτοέλεγχος του ατόμου, ώστε να υλοποιηθεί ο στόχος του, χωρίς να επηρεάζεται από επιθυμίες και συναισθήματα.

- Εκτίμηση ομορφιάς: Η εκτίμηση των όμορφων πραγμάτων στο περιβάλλον του ατόμου, καθώς επίσης και η εκτίμηση ικανοτήτων άλλων ατόμων.
- Ευγνωμοσύνη: Είναι η δύναμη του χαρακτήρα που δεν περιγράφει μόνο το κατά πόσον κάποιος εκτιμάει αυτά που του προσφέρουν, αλλά και το εάν μπορεί να το εκφράσει.
- Ελπίδα: Είναι η αισιοδοξία του ατόμου για το μέλλον.
- Χιούμορ: Για κάποιους είναι απλά το να μπορούν να κάνουν τους άλλους να γελούν. Το χιούμορ όμως περιλαμβάνει την ικανότητα να μπορεί κάποιος να κάνει κάποιο αστείο ή να γελάσει σε καταστάσεις πίεσης.
- Πνευματικότητα: Λέμε ότι κάποιος είναι πνευματικός, όταν έχει ισχυρό το αίσθημα του σκοπού και βρίσκει νόημα στη ζωή του.

Δίνεται, λοιπόν, μία σύντομη ερμηνεία της κάθε δύναμης του χαρακτήρα. Επειδή, όμως, η έρευνα εστιάζει στην αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων, προκύπτει το ερώτημα, πως οι ερωτώμενοι κατανόησαν την σημασία της κάθε δύναμης, όταν ερωτήθηκαν εάν μπορούν να εκφράσουν χωρίς προσπάθεια και κόπο κάποιες από αυτές. Ο κάθε ερωτώμενος έδωσε την δική του ερμηνεία σε κάθε δύναμη, κάτι το οποίο καλούμαστε να ερμηνεύσουμε από τα αποτελέσματα.

Οι έρευνες που έχουν γίνει μέχρι τώρα δείχνουν πως οι δυνάμεις του χαρακτήρα διαφέρουν από ηλικία σε ηλικία. Ενώ, κάποιες από αυτές αναπτύσσονται συνεχώς κατά τη διάρκεια ζωής του ατόμου (Park κ.ά., 2016). Όσο οι δυνάμεις του χαρακτήρα αναπτύσσονται σε ένα άτομο, το άτομο τείνει να παρουσιάζει ευημερία, αποδοτικότητα, ικανοποίηση και λειτουργικότητα. Όπως ορίζονται από τους Hodges και Clifton (2004),

*Οι δυνάμεις του χαρακτήρα είναι η ικανότητα του ατόμου να παρέχει συνεπή και σχεδόν-τέλεια απόδοση σε κάθε δραστηριότητα.*

Η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και η εργασιακή αφοσίωση είναι επίσης συνδεδεμένες με τις δυνάμεις του χαρακτήρα. Κάτι το οποίο είναι αξιοσημείωτο είναι ότι οι δυνάμεις επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον (Miglianico κ.ά., 2019). Αυτό σημαίνει ότι το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την εφαρμογή των δυνάμεων του χαρακτήρα του εργαζομένου στον χώρο εργασίας. Η συγκεκριμένη πληροφορία από την έρευνά των Miglianico κ.ά. (2019) θα είναι ίσως χρήσιμη στην διαμόρφωση του τελικού μοντέλου για την μελέτη του ρόλου της ηθικής ηγεσίας.

Η ταξινόμηση των δυνάμεων έχει αρκετές προσεγγίσεις στις ήδη υπάρχουσες έρευνες και για αυτό το λόγο δεν θα δώσουμε έμφαση στην ταξινόμησή τους σε αρετές, καθώς θα ερευνήσουμε πως επιδρούν στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Θα είναι αρκετά



ενδιαφέρον δημιουργήσουμε νέα προφίλ δυνάμεων βάσει παλαιότερων ερευνών και βάσει του δείγματος της έρευνας που αποτελείται από εργαζόμενους.

## **2.3 Ηγεσία**

Η ηγεσία είναι ένας όρος, ο οποίος περιγράφει την επιρροή ενός ατόμου στους υπόλοιπους και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων. Όπως ακριβώς ορίστηκε από τους Bateman & Snell (2012): «Ηγέτης είναι κάποιος που επηρεάζει τους άλλους ώστε να επιτυγχάνουν στόχους. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των οπαδών, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή» (σελ. 766). Για να κατανοηθεί όμως η έννοια της ηγεσίας δεν αρκεί ο συγκεκριμένος ορισμός.

Ένας ηγέτης είναι ένα άτομο το οποίο μπορεί να αλλάξει την έκβαση γεγονότων μέσω στρατηγικών που εφαρμόζει. Για να το πετύχει, θα πρέπει να έχει την κριτική ικανότητα να αντιληφθεί το πότε πρέπει να παρέμβει ή όχι σε γεγονότα, ώστε να προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ακόμη, είναι αυτός που είναι ικανός να δημιουργήσει καλύτερες στρατηγικές από τους ανταγωνιστές του, όταν υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα (London, 1999).

Οι οπαδοί από τη μεριά τους, περιμένουν από έναν ηγέτη την ανάλογη βοήθεια για την επίτευξη των ατομικών τους στόχων, είτε μιλάμε για τη νίκη σε έναν πόλεμο, είτε για την βελτίωση της απόδοσης τους και του μισθού τους σε εργασιακό επίπεδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ηγέτη, ο οποίος μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους να δράσουν, καθοδηγώντας τους, αποτελώντας πρότυπο συμπεριφοράς, κάνοντάς τους να αποδώσουν με τις μέγιστες δυνατότητές τους (Bateman & Snell, 2012). Πιο αναλυτικά θα ερμηνευθεί παρακάτω στην έρευνα το πως η ηγεσία οδηγεί στην χρησιμοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα σε επιχειρησιακό επίπεδο.

### **2.3.1 Η ηγεσία στην οργάνωση και διοίκηση**

Η οργάνωση και διοίκηση, όταν άρχισε να μελετάται επιστημονικά, δεν περιείχε καθόλου την έννοια της ηγεσίας. Με την πάροδο των χρόνων, η παρουσία ενός ηγέτη στον χώρο εργασίας γινόταν ολοένα και πιο αναγκαία, φτάνοντας στο σήμερα, όπου η παραγωγή έχει αυξημένες απαιτήσεις και ο εργαζόμενος παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων (London, 1999).



Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός απαιτεί ηγέτες, οι οποίοι θα εμπνέουν τους εργαζόμενους να εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και όχι στους ατομικούς. Για την επίτευξη αυτού, πρέπει ο ηγέτης να είναι ικανός να δημιουργήσει και να εκτελέσει στρατηγικές, οι οποίες θα συνδέουν τους ατομικούς στόχους με τους στόχους της οργάνωσης, καθώς επίσης να λάβει αποφάσεις για το καλό του συνόλου, οι οποίες ίσως έρχονται σε σύγκρουση με αυτές που θα λάμβανε σε ατομικό επίπεδο (Fairholm M. & Fairholm G., 2009).

Στην συγκεκριμένη έρευνα, οι εργαζόμενοι, κλήθηκαν να βαθμολογήσουν την ηθική ηγεσία στον χώρο εργασίας μέσω ηθικών ηγετικών συμπεριφορών, όπως θα περιγραφούν παρακάτω. Εδώ υπάρχει μία δυσκολία στο να εξετάσουμε την ηγεσία, καθώς η προσέγγισή της απηχεί την πολυπλοκότητα της πραγματικότητας. Υπάρχει μία πολύ απλή εξήγηση για αυτό. Πολλοί διευθυντές και εν γένει προϊστάμενοι, οι οποίοι είναι πολύ αποτελεσματικοί, δεν είναι πραγματικοί ηγέτες. Οι περισσότεροι προϊστάμενοι, επικεντρώνονται απλά στο να απευθύνουν οδηγίες για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι στην έμπνευση των εργαζομένων και την δημιουργία ενός κοινού οράματος για την επιχείρηση (Bateman & Snell, 2012). Οι περισσότερες έρευνες στην ηγεσία έχουν υποτιμήσει το γεγονός ότι η ηγεσία στον χώρο εργασίας είναι ένα σπάνιο φαινόμενο. Για αυτόν τον λόγο εδώ θα εξεταστούν ως βασικές μεταβλητές για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών οι δυνάμεις του χαρακτήρα και όχι η ηθική ηγεσία μεμονωμένα.

Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δεν εξαρτάται, όμως, μόνο από τον ηγέτη αλλά και από τους οπαδούς. Ένας αποτελεσματικός οπαδός, δεν είναι πάντα αυτός, ο οποίος ακολουθεί τυφλά τις εντολές του ηγέτη (Bateman & Snell, 2012). Πιο σωστά, ο αποτελεσματικός οπαδός είναι αυτός με την μεγαλύτερη αφοσίωση στο όραμα του ηγέτη, πράγμα το οποίο δεν σχετίζεται με την πιστή υπακοή. Θα πρέπει να υπάρχει η κριτική σκέψη από κάθε οπαδό στην διαμόρφωση της ατομικής του δράσης για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση από την αναγκαία. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε αυτό το πλεόνασμα απόδοσης και ως φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Γίνεται πλέον ξεκάθαρο πόσο σημαντικές είναι οι δυνάμεις του χαρακτήρα και γενικά τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου στην παραγωγή, διότι ένας προϊστάμενος ως ηγέτης από μόνος του είναι περιορισμένος χωρίς αποτελεσματικούς οπαδούς. Επίσης, ένας προϊστάμενος-ηγέτης παρατηρείται πολύ σπάνια σε χώρους εργασίας, όχι μόνο λόγω έλλειψης των χαρακτηριστικών προσωπικότητας που τον διαμορφώνουν, αλλά και λόγω αυξημένων απαιτήσεων από τους οργανισμούς (Podsakoff κ.ά., 2000).

### 2.3.2 Ηθική Ηγεσία στην εργασία

Όπως ορίζεται από τον Manuel London (1999),

*Ένας ηθικός ηγέτης είναι αυτός που προωθεί την ηθική μεταχείριση των ατόμων εντός και εκτός του οργανισμού. Στόχος του είναι να βοηθήσει τα υπόλοιπα άτομα, ομάδες ή οργανισμούς (σελ. 9).*

Ο συγκεκριμένος ορισμός στην έρευνα θα βοηθήσει στην ερμηνεία της ηθικής ηγεσίας μέσω των ηθικών ηγετικών συμπεριφορών. Είναι συμπεριφορές οι οποίες δεν θα ορίσουν απαραίτητα έναν προϊστάμενο ως ηθικό ηγέτη, αλλά είναι συμπεριφορές που ο ηθικός ηγέτης παρουσιάζει στο εργασιακό περιβάλλον.

Η έννοια της ηθικής ηγεσίας, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί ως μεταβλητή, λόγω σπανιότητας ηγετών σε ένα χώρο εργασίας. Αυτό που εξετάζεται είναι κυρίως ηθικές ηγετικές συμπεριφορές που πρέπει να παρουσιάζει ένας προϊστάμενος, χωρίς όμως να καθορίζεται εάν αυτός είναι ένας ηθικός ηγέτης, κάτι το οποίο πολλοί ερευνητές δεν λαμβάνουν υπόψη, με αποτέλεσμα ίσως λανθασμένες εκτιμήσεις στην εκάστοτε έρευνα και μεγάλες αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Bateman & Snell, 2012).

Τέτοιες συμπεριφορές έχουν στόχο την βοήθεια των ατόμων εντός κι εκτός του οργανισμού όπως αναφέρθηκε στον ορισμό. Είναι ενέργειες, οι οποίες επιβραβεύουν ηθικές και δίκαιες συμπεριφορές και καταδικάζουν αντίστοιχα διακρίσεις ή παρενοχλήσεις στο χώρο εργασίας (Bateman & Organ, 1983). Επιπλέον, θα πρέπει οι πιθανές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων ή των εργαζομένων και του οργανισμού να εξαλείφονται μέσω αυτών των συμπεριφορών του προϊστάμενου, εξισορροπώντας συναίσθημα και λογική προς όφελος όλων με ηθικά κριτήρια (Flynn, 2008). Πιο συγκεκριμένα, όταν υπάρχει μία κατάσταση ή πρόβλημα, η ηθική του προϊσταμένου κρίνεται στην επιλογή της πράξης, η οποία θα κριθεί εάν είναι ηθικά σωστή.

Διερωτώμαστε, λοιπόν, τι είναι όμως αυτό που καθορίζει εάν μία συμπεριφορά είναι ηθικά σωστή; Είναι ένα αρκετά περίπλοκο ζήτημα, στο οποίο έχουν προσπαθήσει πολλοί επιστήμονες, από πολλούς κλάδους να απαντήσουν. Πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι η ηθική ηγεσία στην έρευνα δεν αποτελεί μία βασική μεταβλητή και δεν υπάρχει η ανάγκη εμβάθυνσης στην ηθική από φιλοσοφική, κοινωνική είτε βιολογική σκοπιά. Το ηθικό σύστημα, το οποίο χρησιμοποιείται στην έρευνα για τον καθορισμό των συμπεριφορών σε ηθικές και μη είναι η οικουμενικότητα. Η οικουμενικότητα είναι το ηθικό σύστημα που υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι οφείλουν να υποστηρίζουν ορισμένες αξίες που η κοινωνία έχει ανάγκη για την ομαλή λειτουργία της (Τσινικόπουλος, 2010).

Η αξιολόγηση στην έρευνα γίνεται μέσω της κλίμακας που διαμόρφωσαν οι Mitropoulou κ.ά. (2019). Με την πάροδο των χρόνων, έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για τον ηθικό ηγέτη. Πολλοί ερευνητές διαφωνούν στα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον ηθικό ηγέτη και αυτή η διαφωνία αντικατοπτρίζεται στην ψυχομετρική αξιολόγηση της ηθικής ηγεσίας (Frisch & Huppenbauer, 2014). Υπάρχει μέχρι και σήμερα η διαφωνία στο ποια είναι η καλύτερη μέθοδος αξιολόγησης της ηθικής ηγεσίας. Η αυτοαξιολόγηση φαίνεται πως έχει το μειονέκτημα των κοινωνικών επιθυμιών του ηγέτη, με αποτέλεσμα την υπερεκτίμηση. Στην έρευνα, η ηθική ηγεσία αξιολογείται από τους οπαδούς, παρόλο που ένας οπαδός δεν είναι ικανός να αντιληφθεί πλήρως την έννοια της ηγεσίας (Kim & Yunkl (1995). Για αυτόν τον λόγο, οι ερωτήσεις που διαμόρφωσαν οι Mitropoulou κ.ά. (2019), εστιάζουν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές για την αξιολόγηση της ηθικής ηγεσίας σε όλες τις διαστάσεις της. Οι συγκεκριμένοι χρησιμοποίησαν την κλίμακα για αυτοαξιολόγηση, καθώς επίσης και για αξιολόγηση μέσω των οπαδών. Στην παρούσα έρευνα δεν υπήρχε η δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης και για αυτόν τον λόγο υπάρχει ο κίνδυνος σφαλμάτων τα οποία βασίζονται στο ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν την δυνατότητα της αντίληψης των υποχρεώσεων ενός ηγέτη.

Οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές από τον προϋστάμενο φαίνεται να περιγράφουν κάποιες διαστάσεις της ηθικής στον χώρο εργασίας. Οι πρώτες έρευνες παρουσίαζαν μία, έως και δύο διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας (Brown κ.ά., 2005). Φαίνεται να υπάρχουν μέχρι και 27 διαστάσεις στις ηθικές ηγετικές συμπεριφορές, πράγμα που καθιστά σχεδόν αδύνατο από έναν ηθικό προϋστάμενο να τις παρουσιάζει όλες. Αυτές οι διαστάσεις είναι η τιμιότητα, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, η ανταμοιβή ηθικών συμπεριφορών, ο αλτρουισμός, οι ηθικές στρατηγικές, το ξεκαθάρισμα ηθικών δεσμεύσεων, τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς, η ταπεινοφροσύνη, οι «πράσινες» πολιτικές, η ηθική αυτοκυριαρχία, το ηθικό όραμα, η ηθική υπευθυνότητα, η ηθική επαγρύπνηση, οι ηθικές δυνατότητες, η ανάπτυξη ηθικού οράματος, η διανομή εξουσίας, η ηθική κουλτούρα, η ηθική ενθάρρυνση, η προώθηση της εκπαίδευσης σε ζητήματα ηθικής, η ηθική αποφασιστικότητα, η ηθική αξιολόγηση, η ηθική επιρροή, η φερεγγυότητα, η ηθική διορατικότητα και η ηθική καθοδήγηση (Mitropoulou κ.ά., 2019). Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει συμπεριλάβει όλα τα προηγούμενα θεωρητικά μοντέλα που υπήρχαν μέχρι το 2019 και εμβαθύνει στην έννοια της ηθικής ηγεσίας.

Συνοψίζοντας, η ηθική ηγεσία αποτελεί ένα αρκετά περίπλοκο αντικείμενο έρευνας, λόγω ανάγκης διεπιστημονικότητας της μελέτης και της ηθικής όπως και της ηγεσίας. Αποτελεί όμως ένα πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας πολύ χρήσιμης για την κοινωνία, ειδικά μετά τις κρίσεις και τα σκάνδαλα των τελευταίων δεκαετιών. Για διευκόλυνση της έρευνας, η οποία εστιάζει στην μελέτη των δυνάμεων του χαρακτήρα στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, η έννοια της ηθικής ηγεσίας μετράται μέσω συγκεκριμένων ηθικών ηγετικών συμπεριφορών, όπως φαίνεται στο ερωτηματολόγιο. Οι

ερωτήσεις αυτές περιγράφουν τις 27 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας και αθροίζονται σε έναν ενιαίο παράγοντα που μετρά την ηθική ηγεσία στο χώρο εργασίας.

## 2.4 Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές

Ως φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές στην εργασία (Organizational Citizenship Behaviors) ορίζονται συμπεριφορές, οι οποίες αποσκοπούν στην εθελοντική και μη επιβεβλημένη συνεισφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό και τους συναδέλφους (Σιμιτζή, 2013). Είναι συμπεριφορές, οι οποίες έχουν να κάνουν και με την επιπλέον προσφορά των εργαζομένων προς τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων, καθώς επίσης και με την συνέπεια και αυστηρή τήρηση άτυπων κανόνων του οργανισμού, χωρίς αυτό πάντα να απαιτείται. Αποτελούν, δηλαδή, δυσδιάκριτες ενέργειες οι οποίες δεν είναι άμεσα αναγνωρίσιμες από το σύστημα ανταμοιβής (Organ, 1988). Ο Katz (1964) επισημαίνει το πόσο σημαντικές είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές για την λειτουργία του οργανισμού.

Οι Bateman και Organ (1983) έκαναν τις πρώτες εμπειρικές μελέτες στις εργασιακές συμπεριφορές ορίζοντας τις πρώτες κλίμακες μετρήσεων. Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές φαίνεται να επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες. Το άγχος στον χώρο εργασίας επιδρά αρνητικά στις συμπεριφορές αυτές, ενώ η εργασιακή υποστήριξη μέσω του προϊσταμένου και των συναδέλφων έχει μία θετική επίδραση (Jain κ.ά., 2013). Η ηθική μεταχείριση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας φαίνεται να είναι μία ακόμη προβλεπτική μεταβλητή των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών (Spitzmuller κ.ά., 2008). Ακόμη, η εργασιακή απόδοση είναι υψηλά συσχετισμένη με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (Walz & Niehoff, 2000). Ένα σημαντικό επιχείρημα που θέτει ο Drucker (1990) είναι, ότι, όση επίδραση και να έχουν εξωτερικοί παράγοντες στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, ο πιο σημαντικός παράγοντας παραμένει ο ίδιος ο εργαζόμενος, καθώς αυτός είναι που καθορίζει την απόδοσή του. Για αυτό τον λόγο πρακτικά μελετάμε σε αυτή την έρευνα ως βασική μεταβλητή τις δυνάμεις του χαρακτήρα για τη μελέτη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.

Οι Williams και Anderson (1991) διαπίστωσαν ότι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές φαίνεται να κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται γενικά ο οργανισμός (OCBO). Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος να αναλαμβάνει εθελοντικά εργασίες, οι οποίες δεν αποτελούν μέρος της δουλειάς του. Στην δεύτερη κατηγορία, κατατάσσονται οι συμπεριφορές από τις οποίες επωφελούνται συγκεκριμένα άτομα αλλά έμμεσα συνεισφέρουν στον οργανισμό (OCBI). Ως τέτοιου είδους συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί η βοήθεια των συναδέλφων όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους.

Αργότερα, οι Borman & Motowidlo (1993) πρότειναν ένα μοντέλο πέντε διαστάσεων για τη μελέτη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Αυτές οι πέντε διαστάσεις είναι:

1. Η επιμονή, ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους.
2. Η εθελοντική προσφορά για να αναλάβουν εργασίες οι οποίες δεν αποτελούν μέρος της δουλειάς τους.
3. Η στήριξη και συνεργασία με τα άτομα του οργανισμού.
4. Η αυστηρή τήρηση των κανόνων του οργανισμού.
5. Η συμβολή, στήριξη και υπεράσπιση των στόχων του οργανισμού.

Παρόλο που το μοντέλο αποτελείται από πέντε διαστάσεις, παρατηρείται ότι η συμβολή των εργαζομένων ακόμη επηρεάζει άμεσα και έμμεσα μέσω των ατόμων τον οργανισμό όπως ακριβώς στο μοντέλο των Williams και Anderson (Borman κ.ά., 2001).

Στην παρούσα εργασία, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από την έρευνα των Williams και Anderson, αλλά γίνεται η προσπάθεια να δοθεί μία νέα ερμηνεία στο μοντέλο τους. Θα ταξινομηθούν λοιπόν, ξανά οι δυνάμεις μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, ερμηνεύοντας αυτές τις συμπεριφορές. Πρέπει να τονιστεί ότι στόχος της εργασίας είναι η μελέτη της επίδρασης των δυνάμεων του χαρακτήρα στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Επομένως τα αποτελέσματα που θα κρατήσουμε για τις συμπεριφορές αυτές, είναι αυτά, τα οποία δίνουν καλύτερη ερμηνεία στο μοντέλο.

## **2.5 Υποθέσεις και αναμενόμενα αποτελέσματα έρευνας**

Σε πρώτο στάδιο, αναμένεται να ερμηνευτούν οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές βάσει του δείγματος. Θα γίνει μία σύντομη έρευνα για τους παράγοντες των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών και την ερμηνεία τους σχετικά με την έρευνα από την οποία έχουμε πάρει τις ερωτήσεις, καθώς επίσης και με το δείγμα και πως οι ερωτώμενοι εφαρμόζουν αυτές τις συμπεριφορές.

Το δυσκολότερο μέρος της έρευνας είναι η εύρεση του ρόλου της ηθικής ηγεσίας. Όπως αναφέρθηκε, ένας ηθικός ηγέτης από μόνος του μπορεί να μην έχει πολύ μικρό έως και καθόλου αντίκτυπο στην παραγωγή και στην προκειμένη περίπτωση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Η δυσκολία, επομένως, παρουσιάζεται στην εύρεση ενός μοντέλου το οποίο θα εξηγεί καλύτερα τον ρόλο ενός ηθικού προϊστάμενου με δεδομένη την παρουσία των δυνάμεων του χαρακτήρα στον εργαζόμενο.

### 2.5.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα και η επίδρασή τους στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές

Η βιβλιογραφική έρευνα έγινε, με σκοπό να αναπτυχθούν οι υποθέσεις και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας. Σε πρώτο στάδιο, μελετάμε την εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, παρόλο που αποτελούν την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας, θα αναλυθούν σε παράγοντες ώστε να ερμηνευθεί η συνεισφορά των εργαζομένων του δείγματος προς τον οργανισμό. Όπως αναφέρθηκε, οι Williams και Anderson (1991) διαπίστωσαν αναλύοντας τις ερωτήσεις σε παράγοντες ότι παρατηρούνται 2 είδη φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Υπάρχουν, συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται γενικά ο οργανισμός (OCBO) και συμπεριφορές από τις οποίες επωφελούνται συγκεκριμένα άτομα αλλά έμμεσα συνεισφέρουν στον οργανισμό (OCBI). Αναμένεται, λοιπόν να παρουσιαστούν παράγοντες με βάση αυτά τα δεδομένα. Εδώ πρέπει να υπενθυμιστεί ότι μελετάται η επίδραση των δυνάμεων του χαρακτήρα και της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές και όχι η επίδραση των συμπεριφορών αυτών στον οργανισμό. Θα πρέπει λοιπόν να ερμηνευθούν οι παράγοντες σχετικά με το ποιου είδους συμπεριφορά παρουσιάζει ο εργαζόμενος ώστε να γίνει η σύνδεση με τις δυνάμεις του χαρακτήρα. Εάν οι παράγοντες παραμείνουν ίδιοι με την έρευνα των Williams και Anderson, φαίνεται οι συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται γενικά ο οργανισμός (OCBO) να δείχνουν μία στάση επαγγελματισμού από τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, όταν ο εργαζόμενος έρχεται στην ώρα του για δουλειά και δεν κάνει αδικαιολόγητα διαλείμματα από την εργασία του. Οι συμπεριφορές από τις οποίες επωφελούνται συγκεκριμένα άτομα αλλά έμμεσα συνεισφέρουν στον οργανισμό (OCBI) φαίνεται να περιγράφουν έναν εργαζόμενο πρόθυμο να στηρίξει και να βοηθήσει τα άτομα του οργανισμού. Τέτοιες συμπεριφορές είναι η βοήθεια των συναδέλφων και του προϊσταμένου όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους. Όπως και αν διαμορφωθούν οι παράγοντες, σημασία έχει να περιγραφεί ο χαρακτήρας του εργαζόμενου ώστε να συνδεθεί με τις δυνάμεις του χαρακτήρα.

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα αποτελούν την βασική μεταβλητή της έρευνας. Για την ερμηνεία των δυνάμεων του χαρακτήρα υπάρχουν λίγες έρευνες προς το παρόν. Αυτό που παρατηρείται είναι, ότι οι δυνάμεις ενιαία έχουν μία θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση (Forest κ.ά., 2012, Miglianico κ.ά., 2019). Ένα γραμμικό μοντέλο με ανεξάρτητες μεταβλητές τις δυνάμεις του χαρακτήρα μπορεί να δώσει συνολικά ως αποτέλεσμα το ποιες από αυτές έχουν επίδραση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, αλλά δεν θα υπάρχει μία συνολική ερμηνεία, καθώς πολλές από αυτές δεν θα εμφανιστούν ως στατιστικά σημαντικές. Έρευνες έχουν δείξει πως διαφορετικές δυνάμεις σχετίζονται με διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με την έρευνα (Gordon, 2020). Για αυτό το λόγο, οι ερευνητές



προσπαθούν να κατατάξουν τις δυνάμεις του χαρακτήρα. Η σκέψη του να χωριστούν σε αρετές όπως τις χώρισαν οι Seligman και Peterson δεν υφίσταται, διότι οι αρετές θεωρούνται αρκετά αφηρημένες ώστε να ερευνηθούν επιστημονικά, επομένως, οι ερευνητές εστιάζουν στις 24 δυνάμεις του χαρακτήρα (Taher, 2020). Φαίνεται, λοιπόν, πολλοί ερευνητές να κάνουν την προσπάθεια κατηγοριοποίησης των δυνάμεων του χαρακτήρα ξανά μέσω της παραγοντικής ανάλυσης περιγράφοντας συμπεριφορές των εργαζομένων. Μία πολύ ενδιαφέρουσα ερμηνεία φαίνεται να έχει δωθεί από τον Mc Grath. Σύμφωνα με τον Mc Grath (2020) έχουμε 5 διαφορετικά μοντέλα για την περιγραφή του χαρακτήρα μέσω των δυνάμεων:

- Μοντέλο ενός παράγοντα: Περιγράφεται ένας καλοσυνάτος χαρακτήρας με εντονότερες τις δυνάμεις της καλοσύνης, της ελπίδας, της ηγεσίας και της ευγνωμοσύνης.
- Μοντέλο δύο παραγόντων: Ο πρώτος παράγοντας περιγράφει τον καλοσυνάτο χαρακτήρα προσθέτοντας τις δυνάμεις της αγάπης και της δικαιοσύνης και ο δεύτερος έναν φιλοπερίεργο χαρακτήρα με έντονη τη δημιουργικότητα, την περιέργεια και τη γενναιότητα.
- Μοντέλο τριών παραγόντων: Περιέχει ένα άτομο το οποίο δείχνει να νοιάζεται για τους υπόλοιπους, ένα πιο πειθαρχημένο και ένα φιλοπερίεργο.
- Μοντέλο τεσσάρων παραγόντων: Οι τέσσερις παράγοντες αντιπροσωπεύουν, την ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων, την ευγένεια, τον αυτοέλεγχο και την φιλοπεριέργεια.
- Μοντέλο πέντε παραγόντων: Οι παράγοντες είναι η κοινωνικότητα, η έμπνευση, η ευγένεια, ο αυτοέλεγχος καθώς και η φιλοπεριέργεια.

Η πρώτη προσπάθεια θα γίνει με ανάλυση δύο παραγόντων, όσοι είναι και οι παράγοντες των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Εάν το μοντέλο ανταποκριθεί στο μοντέλο δύο παραγόντων του Mc Grath, τότε θα προχωρήσουμε στην μελέτη αυτών των δύο ειδών χαρακτήρα που προέκυψαν σε σχέση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Εάν υπάρξει οποιοδήποτε πρόβλημα, μπορούμε να εξετάσουμε και τα υπόλοιπα μοντέλα.

Βάσει της βιβλιογραφικής έρευνας, αναμένεται οι δυνάμεις του χαρακτήρα, για όποια διάσταση κι αν μιλάμε να δώσει μία θετική σχέση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές φαίνεται να έχουν μία αρνητική σχέση με το άγχος στην εργασία (Jain κ.ά., 2013). Αναφέραμε, ότι οι δυνάμεις του χαρακτήρα αποτελούν βασικό παράγοντα στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας. Η ψυχική ανθεκτικότητα, λοιπόν που «χτίζεται» μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα που θα συμβάλλει στην θετική σχέση μεταξύ δυνάμεων του χαρακτήρα και φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Επιπλέον, η υψηλή εργασιακή απόδοση προβλέπει τέτοιου είδους συμπεριφορές (Walz & Niehoff, 2000). Οι δυνάμεις του χαρακτήρα προβλέπουν σημαντικά την αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου

(Miglianico κ.ά., 2019). Η πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών, λοιπόν, με προβλεπτική μεταβλητή τις δυνάμεις του χαρακτήρα γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρη, εφόσον αυξάνεται η απόδοση του εργαζομένου και έτσι και οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Αυτό που θα έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, είναι να δούμε με βάση το χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, ποιου είδους συμπεριφορές μπορεί να προβλέψει καλύτερα. Για παράδειγμα, στο μοντέλο δύο παραγόντων, ο δεύτερος παράγοντας περιγράφει κάποιος ο οποίος είναι δημιουργικός και πειθαρχημένος. Έτσι, η επίδραση στις συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται ο οργανισμός, οι οποίες φαίνεται να δείχνουν ότι ο εργαζόμενος επιδεικνύει επαγγελματισμό, θα είναι σίγουρα μεγαλύτερη. Ομοίως, ο καλοσυνάτος εργαζόμενος ο οποίος έχει έντονες τις δυνάμεις της καλοσύνης και της ομαδικότητας, αναμένεται να έχει μεγαλύτερη επίδραση στις συμπεριφορές που δείχνουν την προθυμία του στην βοήθεια των ατόμων του οργανισμού.

### **2.5.2 Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας: το τελικό μοντέλο**

Η ηθική ηγεσία αποτελεί μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος. Το εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή και ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα του εργαζομένου (Miglianico κ.ά., 2019). Είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί η σχέση που έχουν οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές ως μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνάμεις του χαρακτήρα.

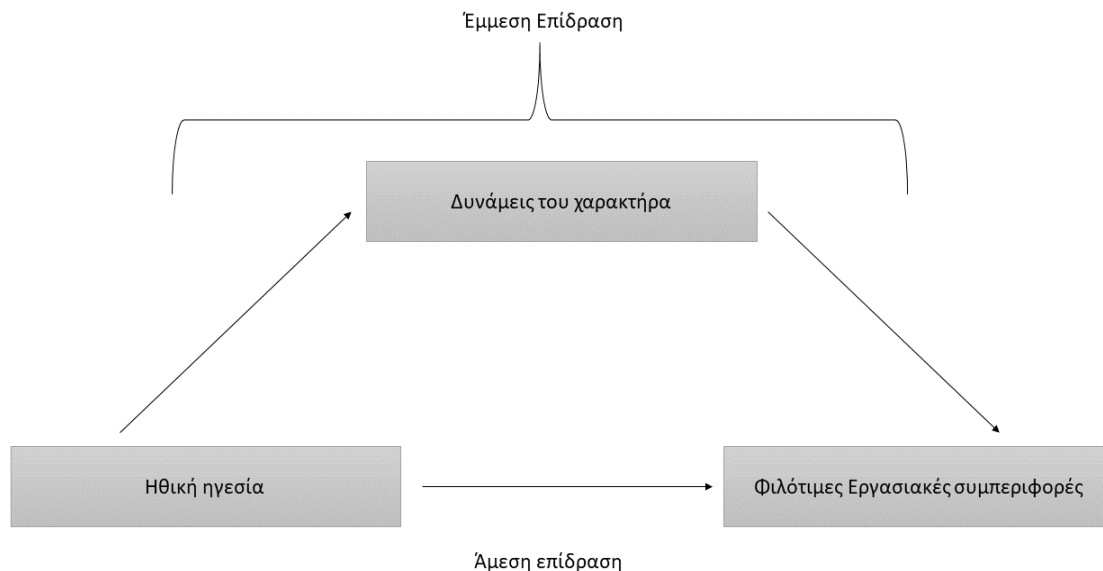
Οι γνώσεις που έχουμε για την ηθική ηγεσία μέσω της βιβλιογραφίας, δίνουν μία πολύ καλή ερμηνεία στο πως σχετίζονται με τις δυνάμεις του χαρακτήρα και τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Φαίνεται πως η ηγεσία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών (Spitzmuller κ.ά., 2008, Podsakoff κ.ά., 2000). Από την άλλη, οι Bateman & Snell (2012) τονίζουν το πόσο αναποτελεσματικός μπορεί να είναι ένας ηθικός ηγέτης χωρίς αποτελεσματικούς οπαδούς. Λαμβάνοντας υπόψιν την θεωρία του Drucker (1990), ότι ο εργαζόμενος αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών, όπως και την θεωρία των Miglianico κ.ά. (2019) για την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στις δυνάμεις του χαρακτήρα, κρίνεται αναγκαία η μελέτη της επίδρασης των ηθικών ηγετικών συμπεριφορών στις δυνάμεις του χαρακτήρα.

Το τελικό μοντέλο, λοιπόν, θα πρέπει να μελετάει την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις δυνάμεις του χαρακτήρα, όπως και στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Επιπλέον, θα πρέπει να εξεταστεί εάν η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της ηθικής ηγεσίας. Η καλύτερη ερμηνεία θα



δωθεί από ένα διαμεσολαβητικό μοντέλο με διαμεσολαβητικές μεταβλητές τις δυνάμεις του χαρακτήρα, ως εξαρτημένη μεταβλητή τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές και ως προβλεπτική μεταβλητή την ηθική ηγεσία. Η συνολική επίδραση που θα δώσει το μοντέλο αποτελεί την επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Έπειτα θα εξεταστεί η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις δυνάμεις του χαρακτήρα και ποια η επίδραση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές μέσω αυτών. Το αποτέλεσμα θα δώσει τον ποσοστό της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που προέρχεται μέσω της διαμεσολάβησης των δυνάμεων του χαρακτήρα.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά που αναφέρθηκαν, και λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών στο κεφάλαιο 2.4 αναμένεται να προκύψει μία στατιστικά σημαντική συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας μέσω των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Θεωρούνται πολύ σημαντικοί οι παράγοντες του κατά πόσον ο ηθικός ηγέτης απευθύνεται σε αποτελεσματικούς οπαδούς (Bateman & Snell, 2012) και το ότι ο εργαζόμενος αποτελεί την σημαντικότερη προβλεπτική μεταβλητή στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (Drucker, 1990). Επομένως, αναμένεται ένα μεγάλο ποσοστό της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές να προέρχεται από την διαμεσολάβηση (έμμεση επίδραση) μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα του εργαζομένου. Στην εικόνα 2.2 φαίνεται το τελικό μοντέλο. Περισσότερα για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του μοντέλου θα δούμε στο κεφάλαιο 4.3.1.



**Εικόνα 2.2** Το διαμεσολαβητικό μοντέλο της έρευνας.

Το διαμεσοληθητικό μοντέλο, εκτός από το ποσοστό της επίδρασης θα δώσει μία επεξήγηση στις μεταβλητές της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε, οι δύο αυτές μεταβλητές θα αναλυθούν σε παράγοντες. Το συγκεκριμένο μοντέλο θα μπορέσει να εξηγήσει, ποιες από τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές επηρεάζονται περισσότερο από την ηθική ηγεσία και πώς αυτό ερμηνεύεται μέσω της διαμεσολάβησης από το χαρακτήρα του εργαζόμενου. Ίσως για παράδειγμα, η διαμεσολάβηση μέσω ενός πειθαρχημένου χαρακτήρα να έχει μεγαλύτερη επίδραση από τη διαμεσολάβηση μέσω ενός καλοσυνάτου χαρακτήρα και ποια είναι αυτή η επίδραση όταν μιλάμε για φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται άμεσα ο οργανισμός και ποια είναι η επίδραση όταν μιλάμε για συμπεριφορές από τις οποίες επωφελούνται συγκεκριμένα άτομα και έμμεσα ο οργανισμός.

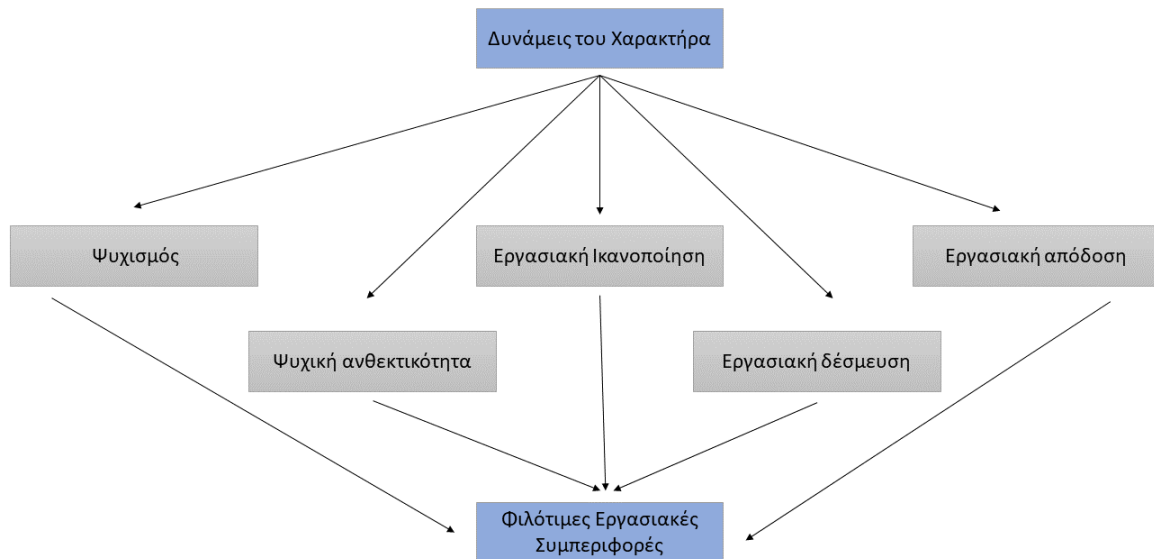
## 2.6 Βιβλιογραφικά συμπεράσματα

Παρατηρείται δεδομένα της βιβλιογραφίας να συνδέονται και να διαμορφώνουν ήδη τα πιθανά αποτελέσματα της έρευνας. Όπως φαίνεται, υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα και προσεγγίσεις σχετικά με την κατηγοριοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα και των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Θα εξεταστεί το πώς ανταποκρίνονται τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου στα μοντέλα που αναφέρθηκαν, αλλά προς το παρόν θα ερμηνευθεί η επίδραση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα αναμένεται να προβλέψουν σημαντικά τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Οι έρευνες σχετικά με τις δυνάμεις του χαρακτήρα είναι λίγες. Η θετική σχέση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές προκύπτει από άλλες μεταβλητές οι οποίες προβλέπουν σημαντικά τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές όπως αναφέρεται στα κεφάλαια 2.4 και 2.5.1. Βάσει των προηγούμενων ερευνών, τέτοιες μεταβλητές, είναι:

- Η εργασιακή ικανοποίηση (Miglianico κ.ά., 2019, Walz & Niehoff, 2000, Spitzmuller κ.ά., 2008, Forest κ.ά., 2012).
- Η εργασιακή δέσμευση (Miglianico κ.ά., 2019, Podsakoff κ.ά., 2000, Forest κ.ά., 2012).
- Η ψυχική ανθεκτικότητα του εργαζόμενου (Jain κ.ά., 2013, Miglianico κ.ά., 2019).
- Η εργασιακή απόδοση (Miglianico κ.ά., 2019, Walz & Niehoff, 2000, Forest κ.ά., 2012).
- Ο ψυχισμός του εργαζόμενου (Jain κ.ά., 2013, Drucker, 1990).

Οι παραπάνω μεταβλητές φαίνεται να προβλέπονται από τις δυνάμεις του χαρακτήρα και να προβλέπουν τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές στην εργασία. Η σχέση φαίνεται καλύτερα στο διάγραμμα ροής της εικόνας 2.3. Θα αποτελούσε πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα η μελέτη της διαμεσολάβησης αυτών των μεταβλητών για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.



**Εικόνα 2.3** Η πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών μέσω άλλων μεταβλητών (διάγραμμα).

Επειδή δεν υπάρχει κάποια έρευνα για τη σύνδεση των δύο μεταβλητών άμεσα (δυνάμεις του χαρακτήρα και φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές), το διάγραμμα 2.3 εξηγεί τη θετική σχέση τους μέσω της θετικής σχέσης των πέντε αυτών μεταβλητών από τις έρευνες που αναφέρθηκαν. Θα μπορούσαμε να ορίσουμε το διάγραμμα ως ένα διαμεσολαβητικό μοντέλο. Δηλαδή, η επίδραση των δυνάμεων του χαρακτήρα στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές προέρχεται μέσω της διαμεσολάβησης των πέντε μεταβλητών, οι οποίες αποδεδειγμένα προβλέπονται από τις δυνάμεις του χαρακτήρα και προβλέπουν τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Όσον αφορά το διαμεσολαβητικό μοντέλο για την μελέτη της ηθικής ηγεσίας, αναμένεται να υπάρχει επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Ένα μεγάλο ποσοστό της επίδρασης όμως θα προέρχεται μέσω της διαμεσολάβησης των δυνάμεων του χαρακτήρα, διότι όπως αναφέρθηκε, ο εργαζόμενος-οπαδός αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών (Drucker, 1990, Bateman & Snell, 2012).

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Το ερωτηματολόγιο

Η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την δειγματοληψία είναι η εξής:

- Α Μέρος: Γενικά στοιχεία και ταυτότητα της έρευνας
- Β Μέρος: Δυνάμεις Χαρακτήρα και Φιλότιμες Εργασιακές Συμπεριφορές
- Γ Μέρος: Ηθική Ηγεσία

Για το κάθε μέρος προκύπτουν οι εξής μεταβλητές:

#### Μέρος Α:

1. Περιοχή κατοικίας
2. Φύλο
3. Ηλικία
4. Οικογενειακή κατάσταση
5. Επίπεδο εκπαίδευσης
6. Εργασία (Δημόσιος Οργανισμός, Ιδιωτική Εταιρεία)
7. Θέση προϊστάμενου (Ναι, Όχι)
8. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας
9. Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα
10. Τα χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο
11. Διαθέτει χιούμορ ο προϊστάμενος; (Ναι, Όχι)
12. Η εργασία σας διαθέτει πολύ στρες; (Ναι, Όχι)
13. Νιώθω την ανάγκη να κάνω τους άλλους να γελούν; (Ναι, Όχι)
14. Το ευχαριστιέμαι να βρίσκομαι με ανθρώπους που λένε αστείες ιστορίες και ανέκδοτα. (Ναι, Όχι)
15. Συχνά διαβάζω ανέκδοτα και αστείες ιστορίες. (Ναι, Όχι)

#### Μέρος Β:

Το μέρος Β1 του ερωτηματολογίου εμπεριέχει γενικές ερωτήσεις περι ηθικής ηγεσίας οι οποίες δεν αποτελούν βασική μεταβλητή της έρευνας, αλλά είναι περισσότερο για τον έλεγχο εγκυρότητας στην έρευνα. Όπως επίσης και το μέρος Β3 για την ηθική ηγεσία αλλά και το Β4 για το χιούμορ του εργαζομένου είναι δευτερεύουσες μεταβλητές και δεν θα μας απασχολήσουν ιδιαίτερα σε αυτή την έρευνα.

Στο B2, έχουμε την μεταβλητή που θέλουμε να προβλέψουμε που είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Οι δέκα ερωτήσεις που εξετάζουν αυτές τις συμπεριφορές είναι αυτούσιες από την έρευνα των Larry J. Williams και Stella E. Anderson (Purdue University, 1991), ζητώντας από τους ερωτώμενους να εκφράσουν τον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους σε κλίμακα από 1 έως 5 αντίστοιχα.

Για τις δυνάμεις του χαρακτήρα, δημιουργήθηκε το B5 του ερωτηματολογίου. Έπειτα σε κλίμακα από 1 έως 7 βαθμολογείται ο βαθμός διαφωνίας ή συμφωνίας για το κατά πόσον ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει χωρίς προσπάθεια και κόπο τις 24 δυνάμεις του χαρακτήρα, όπως ακριβώς δίνονται από το εγχειρίδιο των Seligman και Peterson. Ονομαστικά, οι δυνάμεις του χαρακτήρα είναι η δημιουργικότητα, η περιέργεια, η κριτική ικανότητα, η αγάπη για μάθηση, η προοπτική, η γενναιότητα, η επιμονή, η ειλικρίνεια, ο ενθουσιασμός, η αγάπη, η καλοσύνη, η κοινωνική νοημοσύνη, η ομαδικότητα, η δικαιοσύνη, η ηγεσία, η συγχώρεση, η ταπεινοφροσύνη, η σύνεση, η αυτοπειθαρχία, η εκτίμηση ομορφιάς, η ευγνωμοσύνη, η ελπίδα, το χιούμορ και η πνευματικότητα.

### Μέρος Γ:

Τέλος, για την μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας, έχουν διαμορφωθεί 27 ερωτήσεις από την έρευνα των Mitropoulou κ.ά. (2019), οι οποίες περιγράφουν ηθικές ηγετικές συμπεριφορές. Αυτές οι συμπεριφορές περιγράφουν 27 διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας. Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε κλίμακα από 1 έως 6, εάν κάθε συμπεριφορά δεν χαρακτηρίζει τον/την προϊστάμενο/η ή τον/την χαρακτηρίζει απόλυτα αντίστοιχα. Οι διαστάσεις φαίνονται από κάθε ερώτηση στον πίνακα 3.1. Στην έρευνα δεν θα μελετηθεί κάθε διάσταση ξεχωριστά, καθώς η ηθική ηγεσία δεν αποτελεί μία από τις βασικές μεταβλητές της έρευνας καθώς θέλουμε να μελετήσουμε τον ρόλο της σε σχέση με τις δυνάμεις του χαρακτήρα και τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Έτσι η ηθική ηγεσία, θα μετρηθεί ενιαία.

Διαστάσεις	Ηθικές ηγετικές συμπεριφορές
Τιμιότητα	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συμπεριφέρεται τίμια και δίκαια. Αποφασίζει με ηθικά κριτήρια και έχει απόλυτη πίστη στις αρχές του/της.
Ειλικρίνεια	Είναι απολύτως ειλικρινής. Δεν χρησιμοποιεί ποτέ ψέματα και δεν εκμεταλλεύεται την θέση του/της.
Ακεραιότητα	Είναι άτομο αξιόπιστο, συνεπές και ακλόνητο στα πιστεύω του. Ο λόγος του/της είναι εγγύηση στην εργασία.
Ανταμοιβή ηθικής συμπεριφοράς	Αναγνωρίζει, ενισχύει και επιβραβεύει τις ηθικές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από τους συνεργάτες του/της στην εργασία.
Αλτρουισμός	Έχει ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους. Σέβεται και βοηθά όλους τους συνεργάτες χωρίς διακρίσεις. Θυσιάζει το προσωπικό όφελος για

	το καλό της εργασίας.
Ηθική στρατηγική	Ορίζει και εφαρμόζει μια ξεκάθαρη ηθική στρατηγική για τον χειρισμό εργασιακών υποθέσεων (π.χ., το νομοθετικό πλαίσιο, οι επιτροπές ελέγχου).
Ξεκαθάρισμα ηθικών δεσμεύσεων	Συζητά και ξεκαθαρίζει τις ηθικές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις των υφιστάμενων του/ της. Στοχεύει στην απόλυτη διαφάνεια.
Πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς	Δίνει πάντα το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους σε θέματα ηθικής. Αποτελεί πρότυπο μίμησης ηθικής συμπεριφοράς στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.
Ταπεινοφροσύνη	Δεν καυχιέται για τα εργασιακά επιτεύγματά του/της. Δεν είναι ματαιόδοξος/η αλλά συμπεριφέρεται με ταπεινοφροσύνη παρά την εξουσία που κατέχει.
«Πράσινες» Πολιτικές	Επιδιώκει να καθιερώσει 'πράσινες' πολιτικές στην εργασία, όπως ανακύκλωση πρώτων υλών, εξοικονόμηση ενέργειας κ.ά.
Ηθική αυτοκυριαρχία	Έχει σταθερό χαρακτήρα και αυτοκυριαρχία. Όταν αντιμετωπίζει ηθικά διλήμματα συγκρατεί τις επιθυμίες και τα συναισθήματα του/της.
Ηθικό όραμα	Κινητοποιεί και εμπνέει τους υφιστάμενους προς ένα κοινό όραμα ηθικής, όπου συνεισφέρει στο γενικό όφελος και στους μελλοντικούς στόχους της εργασίας.
Ηθική υπευθυνότητα	Αναλαμβάνει πάντα την ευθύνη και αποδέχεται τις συνέπειες των πράξεων του/της. Ενθαρρύνει την ανάληψη ηθικών ευθυνών από τους υφιστάμενους.
Ηθική επαγρύπνηση	Μεταδίδει τις ηθικές αξίες και επιθυμεί την δέσμευση των υφιστάμενων σε αυτές (π.χ., να συμπεριφέρονται δίκαια μεταξύ τους, να μην λένε ψέματα).
Ηθικές δυνατότητες	Διακατέχεται από ρεαλισμό αλλά και καλή γνώση του πλαισίου που παρέχεται από την επιχείρηση για την εκτέλεση των ηθικών αξιών.
Ανάπτυξη ηθικού οράματος	Βάζει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός ηθικού οράματος. Θέτει πάντα συγκεκριμένους ηθικούς στόχους στην εργασία του/της.
Διανομή ισχύος	Επιτρέπει τις ανοιχτές συζητήσεις για τις ηθικές πρακτικές τους οργανισμού. Ενδιαφέρεται για την συμμετοχή όλων στην λήψη αποφάσεων.
Ηθική κουλτούρα	Δημιουργεί, διατηρεί και προωθεί μια κουλτούρα που δίνει έμφαση σε ηθικές πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες.
Ηθική ενθάρρυνση	Ενδιαφέρεται και υποστηρίζει την προσωπική εξέλιξη και ανέλιξη των υφιστάμενων του/της. Προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους.
Προώθηση εκπαίδευσης σε ζητήματα ηθικής	Θεωρεί την συνεχή εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής αναγκαία. Έχει καινοτόμες ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας σε τομείς ηθικής.
Ηθική αποφασιστικότητα	Λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν ηθικά διλήμματα. Λαμβάνει ηθικές αποφάσεις, όσο δύσκολες και να είναι.
Συνεργασία	Προωθεί την συνεργασία και την ομαδικότητα στους υφιστάμενους. Στοχεύει στην αρμονική διευθέτηση των προσωπικών διαφορών.

Ηθική αξιολόγηση	Θεωρεί σημαντική την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων σε θέματα ηθικής. Παρέχει ανατροφοδότηση και ενισχύει την αυτό-αξιολόγηση των υφισταμένων.
Ηθική επιρροή	Διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με τους μετόχους της επιχείρησης. Επιδιώκει την επιρροή τους στην λήψη ηθικών αποφάσεων
Φερεγγυότητα	Είναι φερέγγυο άτομο, ικανό να διατηρήσει το απόρρητο των εργασιακών ζητημάτων. Όλοι οι συνεργάτες του/της έχουν εμπιστοσύνη.
Ηθική διορατικότητα	Παρακολουθεί την ηθική και ανήθικη συμπεριφορά στην εργασία, καθώς και τις συνέπειές τους ώστε να υπάρχει διαφάνεια. Επισημαίνει τις συνέπειες των ανήθικων πρακτικών στους συνεργάτες του/ της.
Ηθική καθοδήγηση	Επικοινωνεί το ήθος στην εργασία, και επεξηγεί τους κανόνες ηθικής ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση. Προωθεί και ανταμείβει τις ηθικές πρακτικές στους υφισταμένους τους.

**Πίνακας 3.1.** Οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές και οι διαστάσεις ηθικής που περιγράφουν. Προσαρμοσμένο από Πηγή: Mitropoulou, E.M., Tsaousis, I., Xanthopoulou, D., Petrides, K.V. (2019). Development and Psychometric Evaluation of the Questionnaire of Ethical Leadership (QueL).

## 3.2 Η δειγματοληψία

Η διαδικασία της δειγματοληψίας έγινε με δομημένο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα). Η αρχική σκέψη ήταν η έντυπη διανομή στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Παρουσιάστηκαν αρκετά προβλήματα, όπως για παράδειγμα, κάποιοι προϊστάμενοι να αρνηθούν την οργανωμένη διανομή του ερωτηματολογίου στο χώρο εργασίας. Έπειτα, λόγω των μέτρων που λήφθηκαν για τον ιό COVID-19 και της επικινδυνότητας της έντυπης διανομής, η δειγματοληψία συνεχίστηκε με ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω Google Forms.

Η διανομή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έγινε μέσω γνωστών προσώπων οι οποίοι εργάζονται σε κάποια επιχείρηση ή σε κάποια δημόσια υπηρεσία, ταχυδρομώντας ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο στους συναδέλφους τους. Συμμετείχαν εργαζόμενοι από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου, από την Τεχνική υπηρεσία δήμου Πετρούπολης, καθώς επίσης εργαζόμενοι από ξενοδοχειακές μονάδες, εταιρείας τηλεφωνικών πωλήσεων, εταιρείας ανάπτυξης και εμπορίας λογισμικού, εταιρείας πωλήσεων ειδών καπνιστού και μέσω κάποιων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Επιτεύχθηκε η συγκέντρωση 201 ερωτηματολογίων αλλά δεν μπόρεσε να γίνει καταμέτρηση στα ερωτηματολόγια ως προς την εταιρία ή τον οργανισμό που συγκεντρώθηκαν λόγω της ηλεκτρονικής διανομής για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.



### **3.3 Μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων**

#### **3.3.1 Οι Μεταβλητές**

Οι μεταβλητές σε αυτή την έρευνα είναι, οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, οι δυνάμεις του χαρακτήρα και η ηθική ηγεσία.

Η μεταβλητή την οποία θέλουμε να προβλέψουμε είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, μία συνεχής μεταβλητή. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα όπως και η ηθική ηγεσία είναι επίσης συνεχείς προβλεπτικές μεταβλητές.

Για την ηθική ηγεσία θα ερευνηθεί η σχέση που έχει με τις 2 παραπάνω μεταβλητές, ώστε να εντοπιστεί το πως συνδέεται με αυτές, με σκοπό πάντα την πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.

#### **3.3.2 Τα δέντρα αποφάσεων**

Τα δέντρα αποφάσεων αποτελούν μία εύχρηστη μέθοδο για την δημιουργία μοντέλων ταξινόμησης με τη μορφή δέντρου. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κατηγορικές μεταβλητές (nominal), για κλίμακα τάξης (ordinal) και για κλίμακα ισοδιαστημάτων (scale).

Η μέθοδος δημιουργίας του δέντρου είναι η CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detection). Η συγκεκριμένη μέθοδος ελέγχει όλες τις προβλεπτικές μεταβλητές που έχουμε δώσει ως είσοδο στο μοντέλο, ώστε να βρει ποια δίνει την μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με την μεταβλητή που θέλουμε να προβλέψουμε.

Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν αποτελεί βασική μέθοδο ανάλυσης για την παρούσα έρευνα, αλλά βοηθάει στον εντοπισμό μοτίβων στα δεδομένα και στην ανάπτυξη επιπλέον μοντέλων παλινδρόμησης, για να ερευνηθεί το πως επηρεάζονται οι βασικές μεταβλητές από τις υπόλοιπες.



### 3.3.3 Η μέθοδος διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης

Ένα πρόβλημα μπορεί να έχει πολύ μεγάλες διαστάσεις και πολυπλοκότητα για την ανάλυση, καθώς επίσης και μεταβλητές, οι οποίες δεν μπορούν να μετρηθούν άμεσα (λανθάνουσες μεταβλητές), όπως είναι για παράδειγμα οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές στην παρούσα έρευνα, οι οποίες μετρώνται μέσω 10 μεταβλητών. Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση είναι μία μέθοδος, η οποία βοηθάει στην μείωση των διαστάσεων του προβλήματος, διατηρώντας όσο γίνεται την πληροφορία που βρίσκονταν στις αρχικές μεταβλητές (Field, 2016). Σκοπός είναι ο εντοπισμός κοινών παραγόντων ανάμεσα στις μεταβλητές, δημιουργώντας έτσι νέες μεταβλητές.

Για τον εντοπισμό των παραγόντων εντοπίζονται οι υψηλότερες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, δημιουργώντας έναν παράγοντα για όλες τις μεταβλητές οι οποίες έχουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους. Οι συσχετίσεις οι οποίες έγιναν αποδεκτές για το δείγμα της έρευνας ήταν αυτές που ήταν μεγαλύτερες από 0,4 κατά απόλυτη τιμή.

Για τον έλεγχο επάρκειας του δείγματος, ώστε να γίνει η παραγοντική ανάλυση, χρησιμοποιείται το Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test. Ο συγκεκριμένος έλεγχος μας επιστρέφει τιμές στο διάστημα  $[0,1]$ , τις οποίες εξετάζουμε ως εξής (Miljko, 2017):

- Τιμές στο διάστημα  $[0.8,1]$  εξηγούν πως το δείγμα είναι επαρκές για την παραγοντική ανάλυση.
- Τιμές μικρότερες του 0.6 δείχνουν πως το δείγμα δεν είναι επαρκές και χρειάζεται άμεση επανόρθωση, ώστε να γίνει η ανάλυση παραγόντων. Εδώ είναι σημαντικό να τονιστεί πως κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν ως μέγιστη τιμή το 0.5.
- Οι τιμές κοντά στο 0 ερμηνεύουν ότι υπάρχουν ευρείες συσχετίσεις οι οποίες αποτελούν σοβαρό πρόβλημα για την ανάλυση παραγόντων.

Συμπερασματικά, η ανάλυση των μεταβλητών σε παράγοντες στην έρευνα θα δώσει τις μεταβλητές, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την μελέτη της ηθικής ηγεσίας και των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών, αλλά και την ερμηνεία των δυνάμεων του χαρακτήρα, για να εξεταστεί το πως οι δυνάμεις δρουν μαζί ως παράγοντες στην διαμόρφωση των εργασιακών συμπεριφορών.

### 3.3.4 Η ανάλυση αξιοπιστίας

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας για τους παράγοντες που προέκυψαν από την διερευνητική παραγοντική ανάλυση γίνεται με τον συντελεστή εσωτερικής συνέπειας  $\alpha$  του Cronbach.

Ο συντελεστής εξηγεί το πόσο συσχετισμένες είναι οι μεταβλητές σαν ομάδα (παράγοντας).

Οι τιμές του δείκτη οι οποίες είναι μεγαλύτερες του 0.7 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές. Πρέπει να επισημανθεί ότι στον δείκτη  $\alpha$  του Cronbach έχει ασκηθεί αυστηρή κριτική λόγω της αυστηρότητάς του (Μάρκος, 2012).

Ο τύπος για τον υπολογισμό του είναι:

$$\alpha = \frac{N \times c}{v + (N - 1) \times c}$$

Όπου  $N$  είναι το μέγεθος του δείγματος,  $c$  είναι η μέση συνδιακύμανση μεταξύ των δειγμάτων και  $v$  είναι η μέση διακύμανση.

### 3.3.5 Συντελεστής συσχέτισης του Pearson

Στην ανάλυση των δεδομένων είναι απαραίτητη η εύρεση των μεταβλητών οι οποίες έχουν σχέση μεταξύ τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των συντελεστών συσχέτισης. Οι πιο διαδεδομένοι συντελεστές είναι οι συντελεστές του Pearson, του Spearman και του Kendall. Στην παρούσα έρευνα οι μεταβλητές είναι παραμετρικές. Για αυτό το λόγο επιλέχθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson.

Εκτός του ότι εξετάζουμε παραμετρικές μεταβλητές, η βασική μέθοδος ανάλυσης είναι η γραμμική παλινδρόμηση. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson βασίζεται στις γραμμικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, καθώς και στην κανονικότητα των μεταβλητών και παίρνει τιμές στο διάστημα  $[-1, 1]$ . Υπάρχουν δύο επιλογές για να διασφαλιστεί ένα σωστό αποτέλεσμα του συντελεστή Pearson. Η πρώτη επιλογή είναι η κανονικοποίηση της κατανομής για όλες τις μεταβλητές. Η δεύτερη επιλογή η οποία είναι λιγότερο χρονοβόρα και αρκετά αξιόπιστη και διευκολύνεται αρκετά από το λογισμικό SPSS. Το SPSS δίνει την επιλογή δημιουργίας διαστημάτων εμπιστοσύνης μέσω της μεθόδου «bootstrap». Ένα διάστημα εμπιστοσύνης το οποίο δεν περιέχει το 0, ερμηνεύεται ως η θετική ή αρνητική σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι αξιόπιστη. Εάν το 0 περιλαμβάνεται στο διάστημα εμπιστοσύνης τότε είναι πιθανόν οι μεταβλητές να μην συσχετίζονται μεταξύ τους (Field, 2016). Επομένως για να εξετάσουμε τα αποτελέσματα των συντελεστών συσχέτισης Pearson θα χρησιμοποιήσουμε τα διαστήματα εμπιστοσύνης παρά την στατιστική σημαντικότητα ( $p$ -value). Τα αποτελέσματα ερμηνεύονται ως εξής:

- Τιμές στο διάστημα  $[-1,0)$  δηλώνουν αρνητική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

- Τιμές στο διάστημα (0, 1] δηλώνουν θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.
- Η τιμή 0 δηλώνει πως δεν υπάρχει συσχέτιση.

Ουσιαστικά οι τιμές αυτές δηλώνουν το βαθμό στον οποίο οι δύο μεταβλητές έχουν μεταξύ τους γραμμική σχέση.

### 3.3.6 Η γραμμική παλινδρόμηση

Σε ένα πρόβλημα με συνεχείς μεταβλητές υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξης ενός μοντέλου το οποίο θα χρησιμοποιεί τις προβλεπτικές μεταβλητές για την πρόβλεψη μίας άλλης μεταβλητής. Η γραμμική παλινδρόμηση ήρθε για να δώσει αυτό το μοντέλο.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι ένα αποτέλεσμα μπορεί να προβλεφθεί από ένα μοντέλο συν κάποιο σφάλμα που σχετίζεται με την πρόβλεψη (Field, 2016). Το προβλεπτικό μοντέλο προκύπτει από την σχέση  $Y = bX + a$ , όπου  $Y$  είναι η μεταβλητή που πρέπει να προβλέψουμε,  $X$  η εξαρτημένη μεταβλητή,  $b$  ο συντελεστής του γραμμικού μοντέλου και συνεπώς της ευθείας που θα προκύψει και  $a$  το σφάλμα. Πρέπει να επισημανθεί ότι το συγκεκριμένο μοντέλο έχει εφαρμογή μόνο εάν υπάρχει μία μόνο συνεχής μεταβλητή, η οποία πρέπει να προβλεφθεί.

Στο παρόν μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία ευθεία για να αναπαρασταθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Οι μεταβλητές μπορούν να είναι όσες θέλουμε μετατρέποντας την εξίσωση στην μορφή:  $Y = (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2) + a$ . Έτσι δημιουργείται ένα μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Έχουμε συνεπώς ένα ευέλικτο μοντέλο για να περιγράψουμε την σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Στα δεδομένα της έρευνας, οι συνεχείς μεταβλητές με τις οποίες θα γίνουν οι γραμμικές παλινδρομήσεις είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, οι δυνάμεις του χαρακτήρα και η ηθική ηγεσία, όπως αυτές προέκυψαν από την διερευνητική παραγοντική ανάλυση.

Τρέχοντας λοιπόν το μοντέλο στο SPSS, το πρώτο που πρέπει να παρατηρηθεί είναι η προσαρμογή του μοντέλου μέσω του  $R^2$ . Το  $R^2$  αντιπροσωπεύει το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο. Έπειτα, εξετάζονται οι συντελεστές κάθε μεταβλητής, όπως και η στατιστική σημαντικότητά τους. Στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, η τιμή του κάθε συντελεστή ισχύει μόνο όταν οι τιμές των υπόλοιπων μεταβλητών είναι σταθερές (Field, 2016).

Το αποτέλεσμα, λοιπόν, της γραμμικής παλινδρόμησης είναι μία σχέση σε μορφή εξίσωσης ευθείας ή ευθειών αντίστοιχα στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Η

σχέση που προκύπτει εξυπηρετεί στην πρόβλεψη της μεταβλητής που ζητείται, η οποία στην παρούσα έρευνα είναι οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

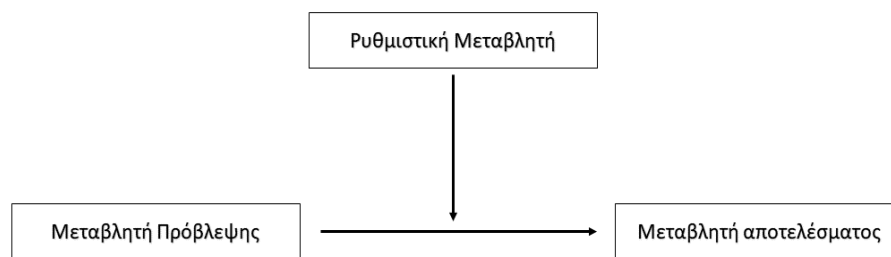
### **3.3.7 Ανάλυση ρύθμισης και η ανάλυση διαμεσολάβησης**

Οι αναλύσεις ρύθμισης και διαμεσολάβησης μπορούν να γίνουν μέσω του SPSS, δημιουργώντας νέες μεταβλητές μέσω της εντολής `compute variable`, και έπειτα να γίνουν οι αντίστοιχες γραμμικές παλινδρομήσεις. Για να αποφευχθεί αυτή η διαδικασία, ο Andrew Hayes δημιούργησε την εντολή PROCESS. Η εντολή PROCESS δεν αποτελεί μέρος του SPSS. Αποτελεί ένα εξειδικευμένο πλαίσιο διαλόγου, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα εργαλεία που δημιούργησαν οι Andrew Hayes και Kristopher Preacher, για να γίνουν οι αναλύσεις ρύθμισης και διαμεσολάβησης, όπως εξηγούνται παρακάτω (Field, 2016):

#### **Ανάλυση ρύθμισης:**

Μέχρι στιγμής, στην γραμμική παλινδρόμηση, φαίνεται πως προκύπτει η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης ή ανεξάρτητων μεταβλητών. Το ερώτημα είναι στο τι γίνεται όταν χρειάζεται να μελετηθεί η συνδυασμένη επίδραση δύο μεταβλητών σε μία τρίτη. Αυτή η ανάλυση ονομάζεται ρύθμιση.

Το μοντέλο, επιστρέφει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης από το οποίο φαίνεται εάν υπήρξε ρύθμιση της γραμμικής παλινδρόμησης μέσω της ρυθμιστικής μεταβλητής όπως φαίνεται στην εικόνα 3.1.



**Εικόνα 3.1.** Το μοντέλο ανάλυσης Ρύθμισης. Πηγή: Field, A. (2016). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4<sup>th</sup> ed.).

Η αντίστοιχη εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης παίρνει την μορφή:

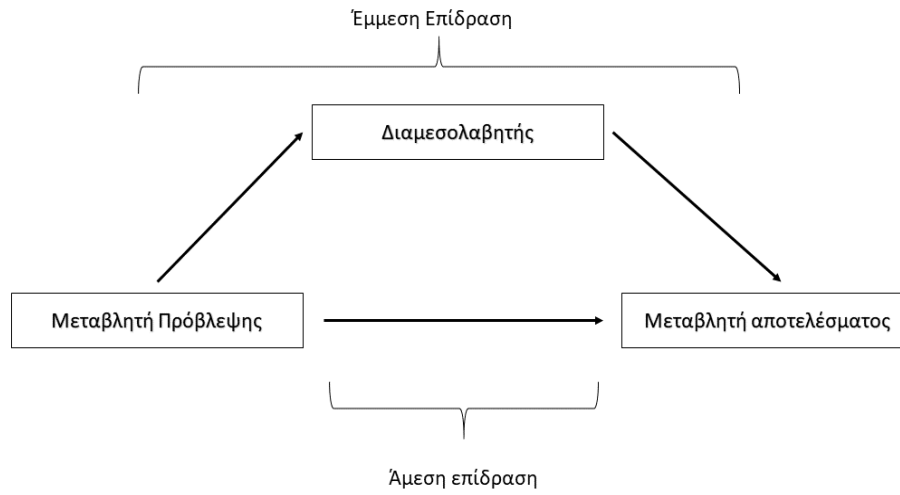
$Y = (b_0 + b_1X + b_2M + b_3XM) + a$ , όπου  $M$  είναι η ρυθμιστική μεταβλητή και  $XM$  η αλληλεπίδραση μεταξύ της προβλεπτικής και της ρυθμιστικής μεταβλητής (Hayes, 2013).

### **Ανάλυση διαμεσολάβησης:**

Στη διαμεσολάβηση συγκρίνεται η σχέση της τρίτης μεταβλητής (διαμεσολαβητική μεταβλητή), με τις άλλες δύο μεταβλητές του μοντέλου.

Το μοντέλο επιστρέφει όλες τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιώντας την γραμμική παλινδρόμηση ως εξής:

Όπως φαίνεται λοιπόν στην Εικόνα 3.2, επιστρέφονται ως αποτέλεσμα η σχέση του διαμεσολαβητή και της μεταβλητής πρόβλεψης. Η μεταβλητή που προβλέπεται πρώτη, είναι ο διαμεσολαβητής. Έπειτα, δίδεται η πρόβλεψη της μεταβλητής αποτελέσματος με προβλεπτική μεταβλητή τον διαμεσολαβητή και μόνο. Το αποτέλεσμα αυτών των δύο σχέσεων αποτελεί την έμμεση επίδραση της μεταβλητής πρόβλεψης στη μεταβλητή αποτέλεσμα. Το μοντέλο επίσης παρουσιάζει και την άμεση επίδραση της μεταβλητής πρόβλεψης στην μεταβλητή αποτέλεσμα, ώστε να γίνει η ανάλογη σύγκριση.



**Εικόνα 3.2.** Το μοντέλο ανάλυσης διαμεσολάβησης. Πηγή: Field, A. (2016). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4<sup>th</sup> ed.).

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Εδώ θα εξετάσουμε κάποια χαρακτηριστικά του δείγματος μέσω περιγραφικής στατιστικής.

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση
<b>Ηλικία</b>	201	18	63	31.03	10.083
<b>Εργασιακή εμπειρία (χρόνια)</b>	201	0.25	38	8.24	8.473
<b>Μέσος χρόνος εργασίας (ώρες/εβδομάδα)</b>	201	5	70	39.84	14.117
<b>Χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο</b>	201	0	30	4.12	5.157

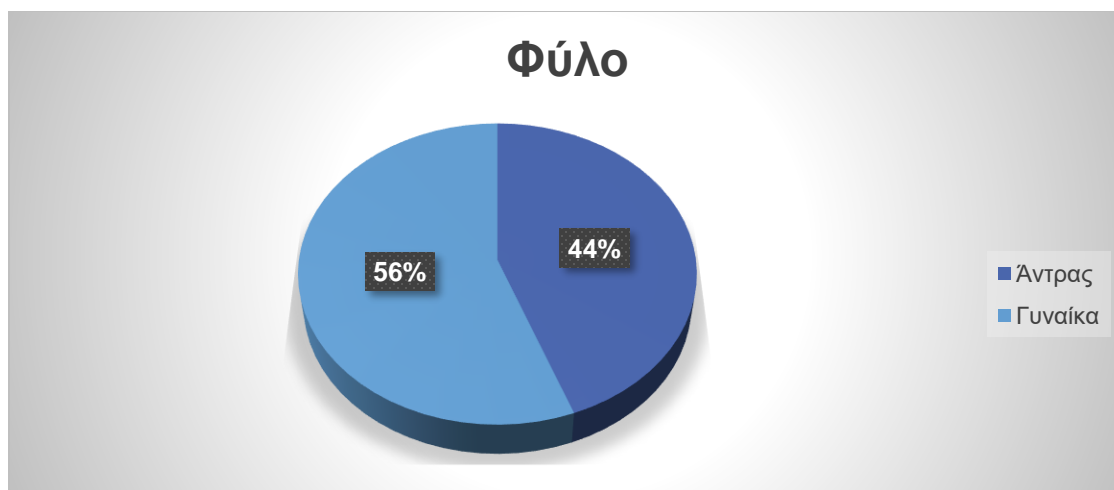
Πίνακας 4.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τις 4 μεταβλητές κλίμακας.

Αν και φαίνεται το δείγμα να αποτελείται από άτομα με μέσο όρο ηλικίας τα 31.03 έτη, το εύρος και η τυπική απόκλιση είναι σχετικά μεγάλη, πράγμα που σημαίνει ότι υπήρχαν ερωτηθέντες από κάθε ηλικία. Η μέση εργασιακή εμπειρία είναι 8.24 χρόνια. Ο μέσος χρόνος εργασίας των ερωτηθέντων ανέρχεται στις 39.84, δηλαδή περίπου 40 ώρες ανά εβδομάδα όπως είναι αναμενόμενο, όταν κάποιος εργάζεται 5 ημέρες ανά εβδομάδα για 8 ώρες ημερησίως. Η σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση υπάρχει λόγω υπερωριών ή συμβάσεων μερικής απασχόλησης στους εργαζομένους. Τα έτη συνεργασίας με τον προϊστάμενο έχουν μέση τιμή 4.12 έτη και μεγάλη τυπική απόκλιση όπως ήταν αναμενόμενο.

<b>Φύλο</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Αντρας	89	44.28%
Γυναίκα	112	55.72%
Σύνολο	201	100%

Πίνακας 4.2. Πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών για το φύλο.





**Εικόνα 4.1.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς το φύλο των ερωτώμενων.

Από το σύνολο των 201 ερωτηθέντων οι 89 ήταν άντρες και οι 112 γυναίκες.

<i><b>Περιοχή Κατοικίας</b></i>	<i><b>Συχνότητα</b></i>	<i><b>Ποσοστό</b></i>
Αστική	146	72.64%
Ημιαστική	44	21,89%
Αγροτική	11	5.47%
Σύνολο	201	100%

**Πίνακας 4.3.** Πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών για την περιοχή κατοικίας.



**Εικόνα 4.2.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς την περιοχή κατοικίας των ερωτώμενων.

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαμένει σε αστική περιοχή. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο επειδή η δειγματοληψία έγινε σε αστικές περιοχές, αλλά κι επειδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μεταφερθεί σε αστικά κέντρα για διευκόλυνση πρόσβασης στην εργασία τους. Επίσης, στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές παρατηρούνται περισσότερο μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πολύ λίγοι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες.

<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Άγαμος/η	146	72.64%
Έγγαμος/η	39	19.40%
Διαζευγμένος/η	14	6.97%
Χήρος/α	2	1%
Σύνολο	201	

**Πίνακας 4.4.** Πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών για την οικογενειακή κατάσταση.

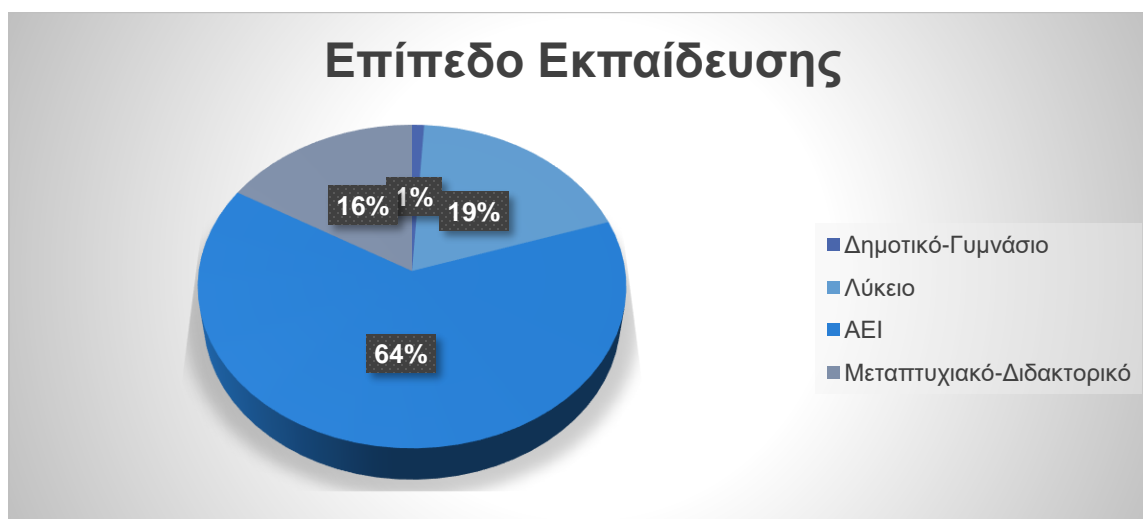


**Εικόνα 4.3.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άγαμοι. Αυτό προκύπτει λόγω της χαμηλής μέσης ηλικίας των ερωτηθέντων.

<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Δημοτικό-Γυμνάσιο	2	1%
Λύκειο	38	18.91%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	63.68%
Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό	33	16.42%
Σύνολο	201	100%

**Πίνακας 4.5.** Πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών για το επίπεδο εκπαίδευσης.



**Εικόνα 4.4.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων.

Φαίνεται το μέσο επίπεδο εκπαίδευσης να είναι αρκετά υψηλό καθώς η δειγματοληψία έγινε κυρίως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που είχαν σχετικά υψηλές απαιτήσεις ως προς το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

<b>Τομέας Εργασίας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Δημόσιος	46	22.89%
Ιδιωτικός	155	77.11%
Σύνολο	201	100%

**Πίνακας 4.6.** Πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών για τον τομέα εργασίας.



**Εικόνα 4.5.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς τον τομέα εργασίας των ερωτώμενων.

Η πλειοψηφία των εργαζόμενων της έρευνας προέρχεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά επίσης υπάρχει ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς, το οποίο θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό για τους εργαζόμενους της χώρας και την κατανομή τους σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα βάσει των στατιστικών της ΓΣΕΕ.

### **Θέση προϊσταμένου**

<b>στον οργανισμό</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	38	18.91%
Όχι	163	81.09%
Σύνολο	201	100%

**Πίνακας 4.7.** Πίνακας συχνότητας και ποσοστών για το εάν ο εργαζόμενος έχει θέση προϊσταμένου στον οργανισμό.



**Εικόνα 4.6.** Κυκλικό διάγραμμα ποσοστών ως προς την θέση που κατέχει στον οργανισμό ερωτώμενος.

Η έρευνα έγινε με σκοπό να μελετηθούν οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές από σχέση του υφιστάμενου με τον προϊστάμενό του. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό στο δείγμα (18.91%), οι οποίοι έχουν θέση προϊστάμενου. Σε αυτούς ζητείται να αξιολογήσουν ως ηθικό ηγέτη τον διευθυντή τους.

Παρακάτω, έχουν χρησιμοποιηθεί για τις αναλύσεις μόνο τα 199 από τα 201 ερωτηματολόγια, καθώς 3 από αυτά παρουσίαζαν αρκετά ελλιπή στοιχεία.

## 4.2 Αποτελέσματα αναλύσεων

Φτάνουμε στο σημαντικότερο σημείο της έρευνας όπου θα αναλυθούν οι σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών. Στις περισσότερες έρευνες, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται ανά μέθοδο ανάλυσης. Εδώ θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα ανά μεταβλητή, καθώς θα εξυπηρετήσει στο να καταλήξουμε στο καλύτερο τελικό μοντέλο, το οποίο θα περιλαμβάνει και τις τρεις μεταβλητές (φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, δυνάμεις του χαρακτήρα και ηθική ηγεσία) για την μελέτη του ρόλου της ηθικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η δομή της παρουσίασης αποτελεσμάτων θα είναι ως εξής:

- Αρχικά, θα διερευνηθούν οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, ώστε να εξετάσουμε τους παράγοντες, οι οποίοι θα προκύψουν και πως ερμηνεύονται αυτοί με βάση τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

- Σε επόμενο στάδιο θα μελετηθεί η σχέση των δυνάμεων του χαρακτήρα με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ανάλογα και με τους παράγοντες που προέκυψαν, χρησιμοποιώντας την μέθοδο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.
- Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα από τις προηγούμενες μεθόδους θα γίνει η μελέτη του ρόλου της ηθικής ηγεσίας καταλήγοντας σε ένα ρυθμιστικό ή διαμεσολαβητικό μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης. Η ανάλυση θα γίνει μέσω του PROCESS v3.5 του Andrew F. Hayes.

#### 4.2.1 Τα είδη φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που προέκυψαν από την έρευνα των Williams και Anderson, θα μελετήσουμε τους αντίστοιχους παράγοντες από τις ερωτήσεις μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης. Να υπενθυμίσουμε ότι οι παράγοντες από την έρευνά τους προκύπτουν ως φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB) που συνεισφέρουν άμεσα στον οργανισμό (OCBO) και συμπεριφορές που συνεισφέρουν έμμεσα, βοηθώντας συγκεκριμένα άτομα (OCBI). Τα αποτελέσματα της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης για 2 παράγοντες παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.8.

Ο έλεγχος Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test) επέστρεψε τιμή 0.826. Αυτό σημαίνει πως το δείγμα ήταν επαρκές για την ανάλυση παραγόντων.

Οι παράγοντες, όπως και στην έρευνα των Williams και Anderson, φαίνεται να παρουσιάζουν ξεκάθαρα στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα συμπεριφορές που βοηθούν τους υπόλοιπους, έχοντας αντίκτυπο στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Στον 2<sup>ο</sup> παράγοντα κατατάσσονται συμπεριφορές, οι οποίες είναι άμεσα προς όφελος του οργανισμού. Η ερμηνεία που μπορούμε να δώσουμε στους παράγοντες μπορεί να είναι η ίδια με την έρευνα των Williams και Anderson, διότι η παραγοντική ανάλυση έδωσε τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα. Μία δεύτερη ερμηνεία είναι στον πρώτο παράγοντα συμπεριφορές, οι οποίες έχουν υποστηρικτικό ρόλο στον χώρο εργασίας και στον δεύτερο συμπεριφορές, οι οποίες επιδεικνύουν επαγγελματισμό από τον εργαζόμενο.

Επειδή στην έρευνα δεν μελετάται η επίδραση των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών στον οργανισμό, αλλά αποτελούν μία εξαρτημένη μεταβλητή την οποία θα πρέπει να προβλέψουμε μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα θα ορίσουμε τους δύο παράγοντες με την δεύτερη ερμηνεία. Πιο συγκεκριμένα, ο 1<sup>ος</sup> παράγοντας αποτελείται από συμπεριφορές, οι οποίες περιγράφουν έναν υποστηρικτικό εργαζόμενο, διατεθειμένο να βοηθήσει όποιον το έχει ανάγκη στον χώρο εργασίας. Ο 2<sup>ος</sup> παράγοντας περιγράφει έναν επαγγελματία, ο οποίος είναι τυπικός προς τον οργανισμό και τα άτομα που τον αποτελούν (εργαζόμενους, προϊστάμενο).

Rotated Component Matrix		
	Component	
OCB	1	2
Βοηθάω τον προϊστάμενό μου στα καθήκοντά του.	0.772	
Αναλαμβάνω εθελοντικά εργασίες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος της δουλειάς μου.	0.770	
Παίρνω την πρωτοβουλία να καθοδηγήσω τους νέους εργαζόμενους στο τμήμα, ακόμη και αν αυτό δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς μου.	0.655	
Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους στο τμήμα όταν αυτοί έχουν απουσιάσει.	0.624	
Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους. Τους βοηθάω μέχρι να ξεπεράσουν τις δυσκολίες τους.	0.592	
Δεν κάνω αδικαιολόγητα διαλείμματα από την εργασία μου.		0.794
Έρχομαι στην ώρα μου για δουλειά το πρωί.		0.632
Ειδοποιώ εγκαίρως ότι δεν μπορώ να έρθω στη δουλειά.		0.616
Δεν ξοδεύω χρόνο σε άσκοπες συζητήσεις.		0.565
Παίρνω άδεια μόνο όταν είναι απαραίτητο.	0.481	0.517

**Πίνακας 4.8.** Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων για τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές.

Οι μεταβλητές της έρευνας για τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB) διαμορφώνονται, όπως αναλύονται στον Πίνακα 4.9.

OCB supportive	OCB Professionalism
Βοηθάω τον προϊστάμενό μου στα καθήκοντά του.	Δεν κάνω αδικαιολόγητα διαλείμματα από την εργασία μου.
Αναλαμβάνω εθελοντικά εργασίες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος της δουλειάς μου.	Έρχομαι στην ώρα μου για δουλειά το πρωί.
Παίρνω την πρωτοβουλία να καθοδηγήσω τους νέους εργαζόμενους στο τμήμα, ακόμη και αν αυτό δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς μου.	Ειδοποιώ εγκαίρως ότι δεν μπορώ να έρθω στη δουλειά.
Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους στο τμήμα όταν αυτοί έχουν απουσιάσει.	Δεν ξοδεύω χρόνο σε άσκοπες συζητήσεις.
Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους. Τους βοηθάω μέχρι να ξεπεράσουν τις δυσκολίες τους.	Παίρνω άδεια μόνο όταν είναι απαραίτητο.
Παίρνω άδεια μόνο όταν είναι απαραίτητο.	

**Πίνακας 4.9.** Οι παράγοντες των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. (Νέες μεταβλητές).



Κάνοντας μία ανάλυση αξιοπιστίας για τους παράγοντες που προέκυψαν έχουμε τους δείκτες Cronbach's Alpha για κάθε παράγοντα στους πίνακες 4.10 και 4.11.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.779	6

**Πίνακας 4.10.** Συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή OCB supportive.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.714	5

**Πίνακας 4.11.** Συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή OCB professionalism.

- OCB supportive:  $\alpha = 0.779 > 0.7$
- OCB professionalism:  $\alpha = 0.714 > 0.7$

Εφόσον οι συντελεστές εσωτερικής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτεροι του 0.7, προκύπτει ότι οι παράγοντες είναι αξιόπιστοι.

Υπολογίζοντας τις νέες μεταβλητές, θα έχει αρκετό ενδιαφέρον να δούμε τα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος (Πίνακας 4.12) και να τα συγκρίνουμε.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCBsupportive	199	2.00	5.00	4.0412	.73286
OCBprofessionalism	199	1.83	5.00	4.1432	.64854
Valid N (listwise)	199				

**Πίνακας 4.12.** Πίνακας περιγραφικής στατιστικής για OCB supportive και OCB professionalism.

Οι μεταβλητές έχουν μετρηθεί σε κλίμακα από 1 έως 5. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.12 οι μέσες τιμές και για τις 2 μεταβλητές είναι περίπου ίδιες. Το ότι οι μέσες τιμές είναι υψηλές, ίσως είναι κάτι, το οποίο προέκυψε από το σύστημα αυτοαξιολόγησης στη δειγματοληψία. Ίσως δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος να έχει υπερεκτιμήσει τον εαυτό του σε ένα βαθμό. Παρόλα αυτά, αυτό θα ληφθεί υπόψιν και δεν θα δημιουργήσει πρόβλημα στο γραμμικό μοντέλο αργότερα, καθώς περιμένουμε απλά να μειωθεί η προσαρμογή του μοντέλου, κάτι το οποίο συμβαίνει συχνά στην ανάλυση λανθανουσών μεταβλητών.

#### 4.2.2 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα ως προβλεπτική μεταβλητή

Αρχικά, θα κάνουμε μία σύντομη περιγραφή των δυνάμεων του χαρακτήρα στο δείγμα για να έχουμε μία εικόνα στο πώς αυτοαξιολόγησαν οι εργαζόμενοι τον εαυτό τους ως προς το ποια δύναμη του χαρακτήρα μπορούν να εκφράσουν χωρίς προσπάθεια και κόπο.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Δημιουργικότητα	199	1	7	5.34	1.296
Περιέργεια	199	1	7	5.19	1.408
Κριτική Ικανότητα	198	1	7	5.79	1.189
Αγάπη Για Μάθηση	199	1	7	5.82	1.257
Προοπτική	199	2	7	5.57	1.199
Γενναιότητα	199	1	7	5.39	1.336
Επιμονή	199	1	7	5.82	1.254
Ειλικρίνεια	199	2	7	6.14	1.008
Ενθουσιασμός	199	3	7	5.90	1.042
Αγάπη	199	1	7	5.93	1.264
Καλοσύνη	199	1	7	6.19	1.069
Κοινωνική Νοημοσύνη	199	2	7	6.03	1.096
Ομαδικότητα	199	2	7	6.05	1.107
Δικαιοσύνη	199	2	7	6.43	.843
Ηγεσία	199	1	7	5.22	1.579
Συγχώρεση	199	1	7	5.53	1.294
Ταπεινοφροσύνη	199	2	7	5.58	1.327
Σύνεση	199	2	7	5.70	1.096
Αυτοπειθαρχία	199	1	7	5.48	1.421
Εκτίμηση Ομορφιάς	199	2	7	5.48	1.363
Ευγένεια	199	3	7	6.07	.980
Ελπίδα	199	1	7	5.61	1.413
Χιούμορ	199	2	7	5.88	1.108
Πνευματικότητα	199	2	7	5.76	1.150
Valid N (listwise)	198				

**Πίνακας 4.13.** Πίνακας περιγραφικής στατιστικής για τις δυνάμεις του χαρακτήρα.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 4.13, έχουμε υψηλές μέσες τιμές λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα που ορίσαμε, η οποία είναι από 1 έως 7. Τίθεται ξανά το ζήτημα της αξιοπιστίας των δεδομένων ως προς την αυτοαξιολόγηση. Φαίνεται πως οι εργαζόμενοι έχουν μία τάση υπερεκτίμησης κάποιων χαρακτηριστικών τους. Ευτυχώς, ένα γραμμικό μοντέλο μπορεί να περιγράψει αρκετά καλά τέτοια δεδομένα χωρίς πρόβλημα. Ακόμη, παρατηρείται ότι η μικρότερη μέση τιμή βρίσκεται στην περιέργεια. Υπάρχει, λοιπόν, μία αμφισβήτηση στο πώς αντιλήφθηκε ο ερωτώμενος την δύναμη της περιέργειας. Ίσως να έγινε μία παρερμηνεύσή της, λαμβάνοντας την ως το κατά πόσον ο εργαζόμενος είναι ιδιότροπος.

Rotated component matrix		
	Components	
Character Strengths	1	2
Αγάπη	0.776	
Ενθουσιασμός	0.652	
Καλοσύνη	0.648	
Ελπίδα	0.639	
Ειλικρίνεια	0.631	
Ταπεινοφροσύνη	0.629	
Συγχώρεση	0.610	
Ομαδικότητα	0.604	
Ευγνωμοσύνη	0.600	
Σύνεση	0.597	
Δικαιοσύνη	0.557	
Γενναιότητα	0.537	
Προοπτική	0.450	0.444
Πνευματικότητα		0.672
Αυτοπειθαρχία		0.666
Κριτική Ικανότητα		0.631
Δημιουργικότητα		0.625
Κοινωνική Νοημοσύνη		0.616
Αγάπη για μάθηση		0.585
Ηγεσία		0.563
Επιμονή		0.500
Χιούμορ		0.496
Εκτίμηση Ομορφιάς		0.443

**Πίνακας 4.14.** Αποτελέσματα διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης για τις δυνάμεις του χαρακτήρα.

Εδώ τίθεται το ζήτημα στο ποιο μοντέλο θα επιλεγεί για την μελέτη της επίδρασης των δυνάμεων του χαρακτήρα στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Η πρώτη σκέψη είναι πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με όλες τις δυνάμεις του χαρακτήρα στο μοντέλο να εισάγονται ταυτόχρονα. Βάσει, όμως της βιβλιογραφίας και ήδη υπάρχουσών ερευνών, οι δυνάμεις του χαρακτήρα, υπάρχουν σε κάθε άτομο, εργαζόμενο για την

παρούσα έρευνα, σε διαφορετικό βαθμό διαμορφώνοντας διαφορετικές προσωπικότητες. Επίσης, κάθε έρευνα κατατάσσει τις δυνάμεις σε κατηγορίες ανάλογα με το δείγμα διαμορφώνοντας έτσι προφίλ του χαρακτήρα των ερωτώμενων όπως έκαναν αρχικά οι Seligman και Peterson κατατάσσοντας τις δυνάμεις σε αρετές. Παρόλο που δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σε αυτό το κομμάτι παρατηρούνται μοντέλα με 1, 2, 3, 4 και 5 παράγοντες. Επομένως, θα έχει περισσότερο ενδιαφέρον η ανάλυση των δυνάμεων του χαρακτήρα σε παράγοντες. Οι παράγοντες που θα προκύψουν θα διαμορφώνουν είδη προσωπικοτήτων των εργαζομένων.

Ο έλεγχος Kaiser-Meyer-Olkin (KMO test) επέστρεψε τιμή 0.890. Αυτό σημαίνει πως το δείγμα ήταν επαρκές για την ανάλυση παραγόντων. Όσον αφορά την περιέργεια, η οποία θα ταίριαζε στον 2<sup>ο</sup> παράγοντα δεν έχει συμπεριληφθεί στις αναλύσεις, διότι δημιουργεί πρόβλημα και στην διαμόρφωση των παραγόντων όσο και στην πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών. Αυτό το σφάλμα μπορούμε να το αποδώσουμε στο ότι οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν ίσως την περιέργεια με την αρνητική σημασία της λέξης, δηλαδή της αδιακρισίας ή ίσως με την έννοια του κατά πόσον ο ερωτώμενος είναι ιδιότροπος. Εξετάζοντας τις δυνάμεις όπως προέκυψαν σε παράγοντες, φαίνεται οι παράγοντες να είναι περίπου όμοιοι με το μοντέλο δύο παραγόντων από την έρευνα του Robert E. McGrath (2015).

Καλосυνάτος	Με ενδιαφέρον για τη δουλειά του/φιλοπερίεργος
Αγάπη	Πνευματικότητα
Ενθουσιασμός	Αυτοπειθαρχία
Καλосύνη	Κριτική Ικανότητα
Ελπίδα	Δημιουργικότητα
Ειλικρίνεια	Κοινωνική Νοημοσύνη
Ταπεινοφροσύνη	Αγάπη για μάθηση
Συγχώρεση	Ηγεσία
Ομαδικότητα	Επιμονή
Ευγνωμοσύνη	Χιούμορ
Σύνεση	Εκτίμηση Ομορφιάς
Δικαιοσύνη	Προοπτική
Γενναιότητα	
Προοπτική	

**Πίνακας 4.15.** Παράγοντες των δυνάμεων του χαρακτήρα. (Νέες μεταβλητές).

Ο πρώτος παράγοντας περιγράφει έναν καλосυνάτο εργαζόμενο τον οποίο θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ως φιλότιμο στον χώρο εργασίας. Ο δεύτερος παράγοντας περιγράφει την συμπεριφορά ενός εργαζομένου ικανό και πειθαρχημένο και με ενδιαφέρον για τη δουλειά του. Ο McGrath δίνει τους χαρακτηρισμούς «Goodness»

και «Inquisitiveness» στους δύο παράγοντες αντίστοιχα, δηλαδή καλοσύνη και φιλοπεριεργεία. Όσον αφορά ένα χώρο εργασίας, θα λέγαμε ότι οι χαρακτηρισμοί στους χαρακτήρες που ταιριάζουν καλύτερα στους εργαζόμενους της έρευνας είναι ο καλοσυνάτος και αυτός με ενδιαφέρον για τη δουλειά του. Επομένως, τα προφίλ των ερωτώμενων ως νέες μεταβλητές για τις δυνάμεις του χαρακτήρα διαμορφώνονται στον πίνακα 4.15.

Η συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας για τους δύο παράγοντες:

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.886	13

**Πίνακας 4.16.** Συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή του καλοσυνάτου χαρακτήρα.

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.839	11

**Πίνακας 4.17.** Συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή του χαρακτήρα με ενδιαφέρον για τη δουλειά του.

- Καλοσυνάτος:  $\alpha = 0.886 > 0.7$
- Με ενδιαφέρον για τη δουλειά του:  $\alpha = 0.839 > 0.7$

Παρατηρείται ότι οι παράγοντες είναι αξιόπιστοι.

### 4.2.3 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Στο κεφάλαιο 3.3.5 αναφέρθηκε ότι για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιείται ο συντελεστής  $r$  του Pearson. Λαμβάνοντας υπόψιν την έλλειψη κανονικότητας σε κάποιες μεταβλητές, για τη σημαντικότητα θα δημιουργήσουμε μέσω του SPSS διαστήματα εμπιστοσύνης 95% με τη μέθοδο bootstrap. Στον πίνακα 4.18 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης  $r$  του Pearson καθώς και τα αντίστοιχα διαστήματα εμπιστοσύνης από το SPSS και φαίνονται οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις των μεταβλητών.

	Sex	Age	ΕπΕκπ	Θέση	ΕργΕμπ	OCB supp	OCB prof	Good	Inq	Eth L
Sex	1									
Age	0.135 (-0.007,0.274)	1								
ΕπΕκπ	0.014 (-0.131, 0.151)	0.018 (-0.147, 0.194)	1							
Θέση	-0.166 (-0.309, -0.036)	0.150 (0.002, 0.314)	0.173 (0.022, 0.315)	1						
ΕργΕμπ	0.113 (-0.036, 0.243)	0.857 (0.787, 0.912)	-0.089 (0.092, -0.276)	0.201 (0.044, 0.369)	1					
OCB supp	0.116 (-0.022, 0.254)	0.214 (0.104, 0.309)	0.008 (-0.118, 0.140)	0.165 (0.028, 0.291)	0.231 (0.123, 0.323)	1				
OCB prof	0.189 (0.046, 0.331)	0.180 (0.057, 0.292)	-0.077 (-0.216, 0.055)	0.037 (-0.108, 0.170)	0.191 (0.066, 0.309)	0.675 (0.588, 0.750)	1			
Good	0.100 (-0.041, 0.233)	0.112 (-0.032, 0.243)	-0.002 (-0.143, 0.137)	0.038 (-0.101, 0.183)	0.104 (-0.048, 0.249)	0.410 (0.295, 0.525)	0.318 (0.189, 0.452)	1		
Inq	-0.035 (-0.185, 0.106)	0.141 (0.015, 0.277)	0.111 (-0.016, 0.245)	0.089 (-0.059, 0.233)	0.127 (-0.012, 0.271)	0.384 (0.244, 0.507)	0.361 (0.249, 0.483)	0.642 (0.535, 0.738)	1	
EthL	-0.050 (-0.191,0.189)	-0.014 (-0.158, 0.141)	0.069 (-0.069, 0.203)	0.062 (-0.080, 0.211)	-0.049 (-0.186, 0.106)	0.300 (0.154, 0.430)	0.198 (0.056, 0.338)	0.264 (0.137, 0.391)	0.286 (0.139, 0.420)	1

Πίνακας 4.18. Συσχετίσεις μεταβλητών και διαστήματα εμπιστοσύνης.

Παρατηρώντας τον πίνακα 4.18, στον οποίο είναι σημειωμένες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η θέση που έχει ο εργαζόμενος έχει αρνητική σχέση με το φύλο. Η κωδικοποίηση στο SPSS είναι 1 για τους άντρες και 2 για τις γυναίκες, καθώς για το αν ο εργαζόμενος έχει θέση προϊσταμένου είναι 0 για «όχι» και 1 για «ναι». Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι του δείγματος με θέση προϊσταμένου είναι κυρίως άντρες.
- Η θέση που έχει ο εργαζόμενος σχετίζεται επίσης θετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Από την κωδικοποίηση του επιπέδου εκπαίδευσης (1=Δημοτικό/Γυμνάσιο, 2=Λύκειο, 3=ΑΕΙ, 4=Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό) προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι του δείγματος έχουν μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.
- Τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας σχετίζονται θετικά ισχυρά με την ηλικία ( $r = 0.857$ ), κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο.
- Τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας σχετίζονται επίσης θετικά με τη θέση του εργαζόμενου (οι προϊστάμενοι έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία).
- Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές υποστηρίξης προς τα άτομα του οργανισμού (OCB supportive) σχετίζονται θετικά με την ηλικία, την εργασιακή εμπειρία και τη θέση του εργαζόμενου. Αυτές οι συμπεριφορές, δηλαδή παρουσιάζονται περισσότερο από άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και θέση προϊσταμένου.
- Οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που αναδεικνύουν τον επαγγελματισμό του εργαζόμενου και παρέχουν άμεση υποστήριξη στον οργανισμό (OCB

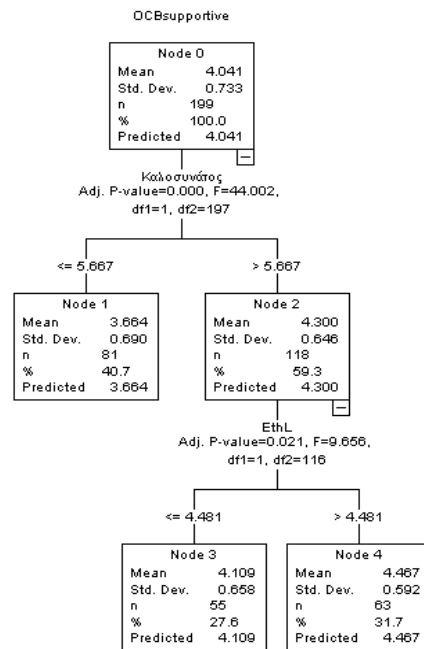
professionalism) σχετίζονται θετικά με το φύλο, την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία. Φαίνεται οι γυναίκες του δείγματος να έχουν μία πιο επαγγελματική στάση από τους άντρες στην εργασία τους.

- Οι δυνάμεις του χαρακτήρα που περιγράφουν έναν καλοσυνάτο εργαζόμενο παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB supportive και OCB professionalism). Πιο αναλυτικά για την σχέση τους θα δούμε στο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης.
- Οι δυνάμεις του χαρακτήρα που περιγράφουν έναν φιλοπερίεργο εργαζόμενο ή όπως αλλιώς τον περιγράψαμε, με ενδιαφέρον για τη δουλειά του, παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB supportive και OCB professionalism) αλλά και με την ηλικία. Πιο αναλυτικά για την σχέση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές θα δούμε στο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης. Η θετική συσχέτιση με την ηλικία είναι αρκετά ενδιαφέρουσα, καθώς κάποιες δυνάμεις του χαρακτήρα, βάσει προηγούμενων ερευνών, φαίνεται να είναι πιο ανεπτυγμένες σε μεγαλύτερες ηλικίες.
- Τέλος, η ηθική ηγεσία φαίνεται όπως περιμέναμε να έχει θετική σχέση με τις δυνάμεις του χαρακτήρα και τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Για αυτόν τον λόγο επιλέχθηκε και το διαμεσολαβητικό μοντέλο, όπου θα δούμε την σχέση αυτήν πιο αναλυτικά.

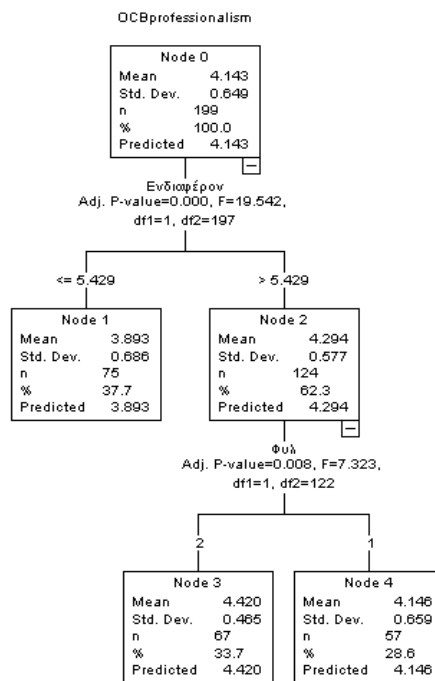
#### **4.2.4 Η πρόβλεψη των φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών μέσω των δέντρων αποφάσεων**

Πριν τρέξουμε τα μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, θα κάνουμε μία σύντομη ανάλυση μέσω των δέντρων αποφάσεων, για να εξετάσουμε πως ανταποκρίνονται τα δεδομένα έχοντας διαμορφώσει τους τελικούς παράγοντες για τις αναλύσεις. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τα δέντρα είναι η μέθοδος CHAID και οι μεταβλητές είναι οι παράγοντες από τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ως εξαρτημένες και οι παράγοντες των δυνάμεων, η ηθική ηγεσία, το φύλο, η ηλικία, το αν ο ερωτώμενος έχει θέση προϊστάμενου, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι ώρες εργασίας ανά εβδομάδα, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας και τα χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο ως ανεξάρτητες.





**Εικόνα 4.7.** Αποτελέσματα κατάταξης μέσω δέντρου αποφάσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την *OCB supportive*.



**Εικόνα 4.8.** Αποτελέσματα κατάταξης μέσω δέντρου αποφάσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την *OCB professionalism*.

Τα αποτελέσματα προκύπτουν πολύ ενδιαφέροντα καθώς βλέπουμε ότι στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές με υποστηρικτικό χαρακτήρα έχει μεγαλύτερη επίδραση ο καλοσυνάτος χαρακτήρας ο οποίος επηρεάζεται από την μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας. Στο δεύτερο δέντρο, οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που επιδεικνύουν επαγγελματισμό επηρεάζονται αυτή τη φορά περισσότερο από εργαζόμενους με ενδιαφέρον για την δουλειά τους. Επίσης, παρατηρώντας τους τελευταίους κόμβους (1: Άντρας, 2: Γυναίκα), μπορούμε να πούμε ότι οι γυναίκες έχουν εντονότερες τις δυνάμεις του χαρακτήρα από τις οποίες προκύπτει το ενδιαφέρον για τη δουλειά με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί σε συμπεριφορές επαγγελματία.

#### 4.2.5 Η σχέση μεταξύ δυνάμεων του χαρακτήρα και φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών

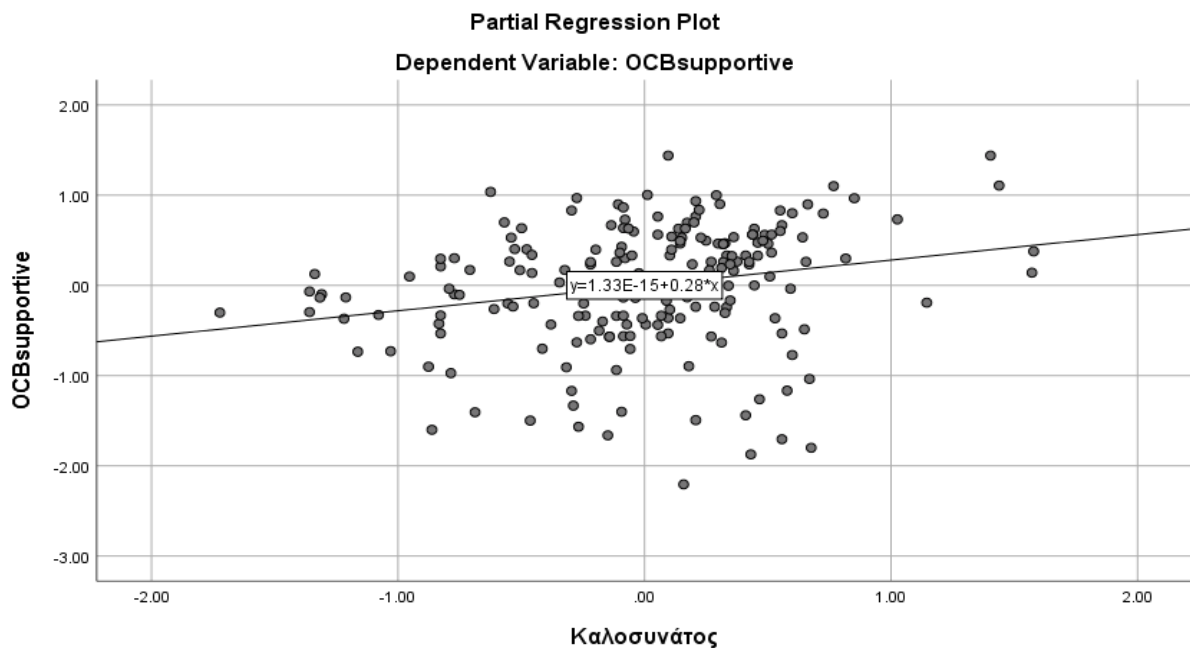
Ας δούμε τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης. Σε πρώτο στάδιο ως εξαρτημένη μεταβλητή επιλέγεται η *OCB supportive*, δηλαδή οι φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές υποστηρικτικού χαρακτήρα προς τα άτομα του οργανισμού. Ως προβλεπτικές μεταβλητές, οι οποίες εισάγονται ταυτόχρονα στο μοντέλο με την εντολή «enter», θα χρησιμοποιήσουμε τους δύο παράγοντες που προέκυψαν για τις δυνάμεις του χαρακτήρα. Επίπεδο σημαντικότητας ορίζουμε το 0.05.

<b>Μεταβλητές</b>	<b><i>b</i></b>	<b><i>Standardized b</i></b>	<b><i>SE</i></b>	<b><i>p</i></b>	<b><i>95% CI</i></b>
Σταθερά	1.270		0.408	0.002	(0.464, 2.076)
Καλοσυνάτος	0.281	0.279	0.085	0.001	(0.114, 0.449)
Φιλοπερίεργος	0.199	0.205	0.081	0.015	(0.038, 0.359)

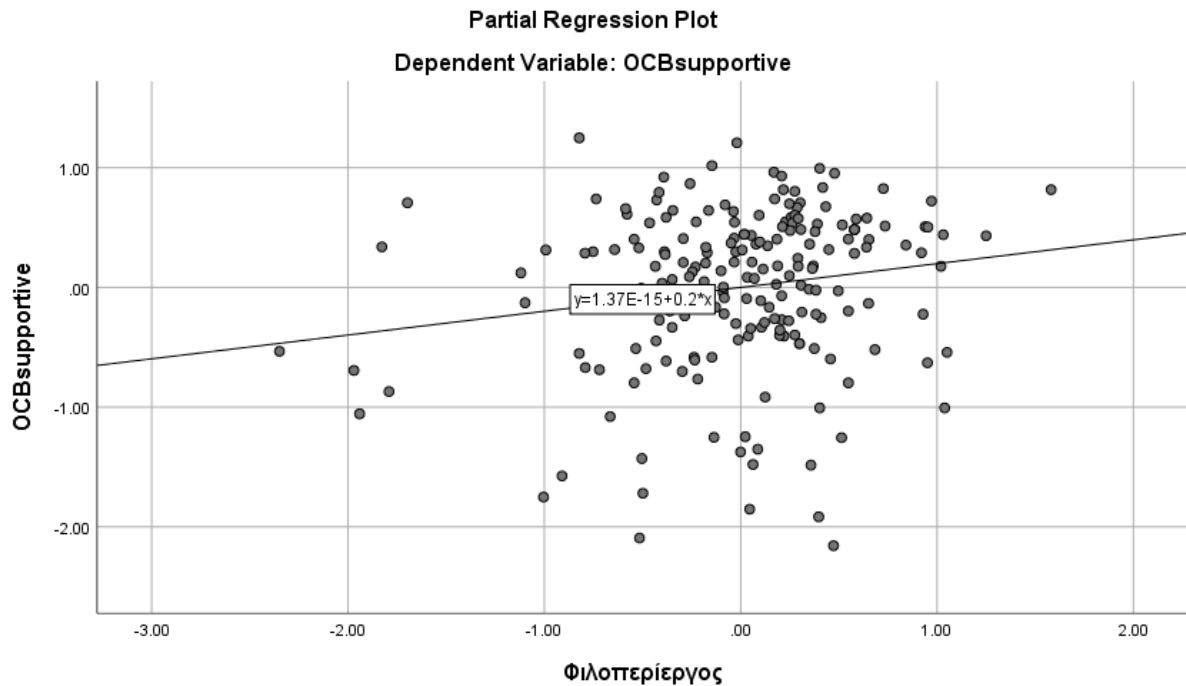
**Πίνακας 4.19.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την *OCB supportive* στο SPSS.

- Το  $R^2$  του μοντέλου είναι ίσο με 0.193. Δηλαδή εξηγείται το 19.3 % της συνολικής διακύμανσης. Η τιμή του  $R^2$  φαίνεται μικρή αλλά σε περιπτώσεις ερευνών όπως αυτή όπου μετράμε λανθάνουσες μεταβλητές χαμηλές τιμές του  $R^2$  είναι αποδεκτές, καθώς οι στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες για το μοντέλο.

- Παρατηρούμε πως και οι 2 μεταβλητές έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB supportive), αλλά μεγαλύτερη επίδραση έχει ο καλοσυνάτος εργαζόμενος.
- Οι τιμές των συντελεστών παλινδρόμησης ισχύουν μόνο όταν οι υπόλοιπες μεταβλητές διατηρούνται σταθερές.
- Τέλος, μπορούμε να παρατηρήσουμε στα διαγράμματα σκεδασμού τυποποιημένων τιμών μεταβλητών έναντι τυποποιημένων υπολοίπων (εικόνα 4.9 και 4.10), ότι η προϋπόθεση της ομοσκεδαστικότητας για την εφαρμογή του μοντέλου ικανοποιείται.



**Εικόνα 4.9.** Διάγραμμα σκεδασμού τυποποιημένων τιμών της μεταβλητής του καλοσυνάτου χαρακτήρα έναντι τυποποιημένων καταλοίπων (Εξαρτημένη OCB supportive).



**Εικόνα 4.10.** Διάγραμμα σκεδασμού τυποποιημένων τιμών της μεταβλητής του φιλοπερίεργου/με ενδιαφέρον για τη δουλειά του χαρακτήρα έναντι τυποποιημένων καταλοίπων. (Εξαρτημένη OCB supportive).

Το επόμενο μοντέλο περιλαμβάνει ως εξαρτημένη μεταβλητή τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που επιδεικνύουν επαγγελματισμό (OCB professionalism).

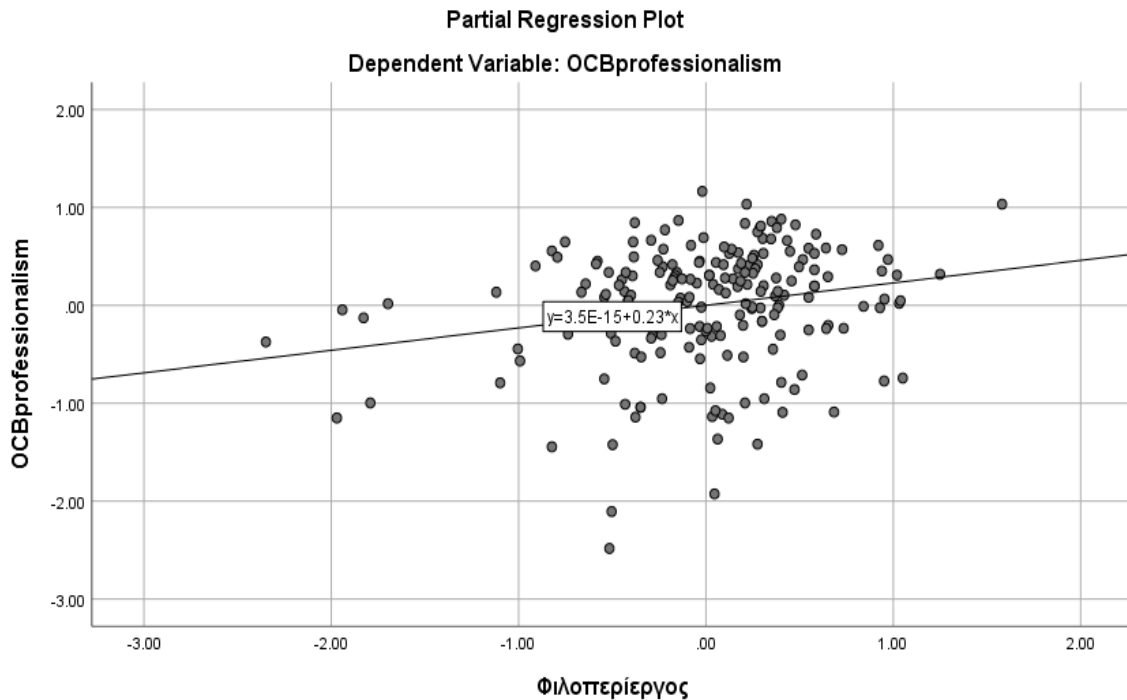
<b>Μεταβλητές</b>	<b><i>b</i></b>	<b>Standardized <i>b</i></b>	<b>SE</b>	<b><i>p</i></b>	<b>95% CI</b>
Σταθερά	2.081		0.373	0.000	(1.346, 2.815)
Καλοσυνάτος	0.131	0.146	0.077	0.093	(-0.022, 0.283)
Φιλοπερίεργος	0.199	0.205	0.081	0.015	(0.083, 0.376)

**Πίνακας 4.20.** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την OCB professionalism στο SPSS.

- Το  $R^2$  του μοντέλου είναι ίσο με 0.143. Δηλαδή εξηγείται το 14.3 % της συνολικής διακύμανσης.
- Παρατηρούμε από την τιμή  $p$  και το διάστημα εμπιστοσύνης του καλοσυνάτου χαρακτήρα, ότι δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές που επιδεικνύουν επαγγελματισμό. Στατιστικά

σημαντική επίδραση αυτή τη φορά φαίνεται να έχουν οι ερωτώμενοι με δυνάμεις του χαρακτήρα που περιγράφουν το ενδιαφέρον για τη δουλειά τους.

- Η επίδραση μπορεί να γίνει αντιληπτή και από το διάγραμμα σκεδασμού τυποποιημένων τιμών μεταβλητών έναντι τυποποιημένων υπολοίπων (εικόνα 4.11).



**Εικόνα 4.11.** Διάγραμμα σκεδασμού τυποποιημένων τιμών της μεταβλητής του φιλοπερίεργου/με ενδιαφέρον για τη δουλειά του χαρακτήρα έναντι τυποποιημένων καταλοίπων. (Εξαρτημένη OCB professionalism).

Τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι εντυπωσιακά καθώς φαίνεται διαφορετικές δυνάμεις του χαρακτήρα να επηρεάζουν διαφορετικές φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Αν συγκεντρώσουμε, λοιπόν, τα αποτελέσματα, οι συμπεριφορές οι οποίες αποσκοπούν στην υποστήριξη ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον και μέσω αυτών να υπάρχει έμμεση συνεισφορά στον οργανισμό (OCB supportive), επηρεάζονται από όλες τις δυνάμεις του χαρακτήρα, αλλά περισσότερο από αυτές που περιγράφουν έναν καλοσυνάτο χαρακτήρα. Τέτοιες δυνάμεις είναι η καλοσύνη, η αγάπη, ο ενθουσιασμός, η πνευματικότητα, η ειλικρίνεια, η ελπίδα, η ταπεινοφροσύνη, η συγχώρεση, η ομαδικότητα, η ευγνωμοσύνη και η σύνεση. Στις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο ως τυπικό και εν γένει επαγγελματία (OCB professionalism), φαίνεται να επιδρούν οι δυνάμεις του χαρακτήρα που περιγράφουν έναν εργαζόμενο ο οποίος αγαπάει τη δουλειά του, κάτι το οποίο φαίνεται ότι τον καθιστά επαγγελματία. Αυτό κυρίως σαν εκτίμηση μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται στις δυνάμεις της αυτοπειθαρχίας, της αγάπης για μάθηση, της

δημιουργικότητας, της προοπτικής, της κοινωνικής νοημοσύνης και της κριτικής ικανότητας.

#### 4.2.6 Ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας

Το δυσκολότερο κομμάτι σε αυτό το σημείο είναι η επιλογή του μοντέλου που θα χρησιμοποιηθεί. Όπως τα πράγματα έχουν διαμορφωθεί μέχρι στιγμής έχει γίνει αρκετά εύκολο. Το πρώτο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η βιβλιογραφία. Όπως είπαμε, πολλοί ερευνητές δεν έχουν λάβει ως δεδομένο το ενδεχόμενο του ότι το αντίκτυπο ενός ηθικού ηγέτη μπορεί να είναι ανύπαρκτο χωρίς την παρουσία αποτελεσματικών οπαδών. Αυτό σημαίνει πως μπορεί να δούμε κάποια επίδραση από την ηθική ηγεσία σε ένα γραμμικό μοντέλο στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Μήπως όμως δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ηθικής ηγεσίας; Επίσης, στο δέντρο 4.2 του προηγούμενου κεφαλαίου φαίνεται η ηθική ηγεσία να οδηγεί σε εφαρμογή των δυνάμεων του χαρακτήρα από έναν καλοσυνάτο εργαζόμενο, με αποτέλεσμα την πρόβλεψη φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών.

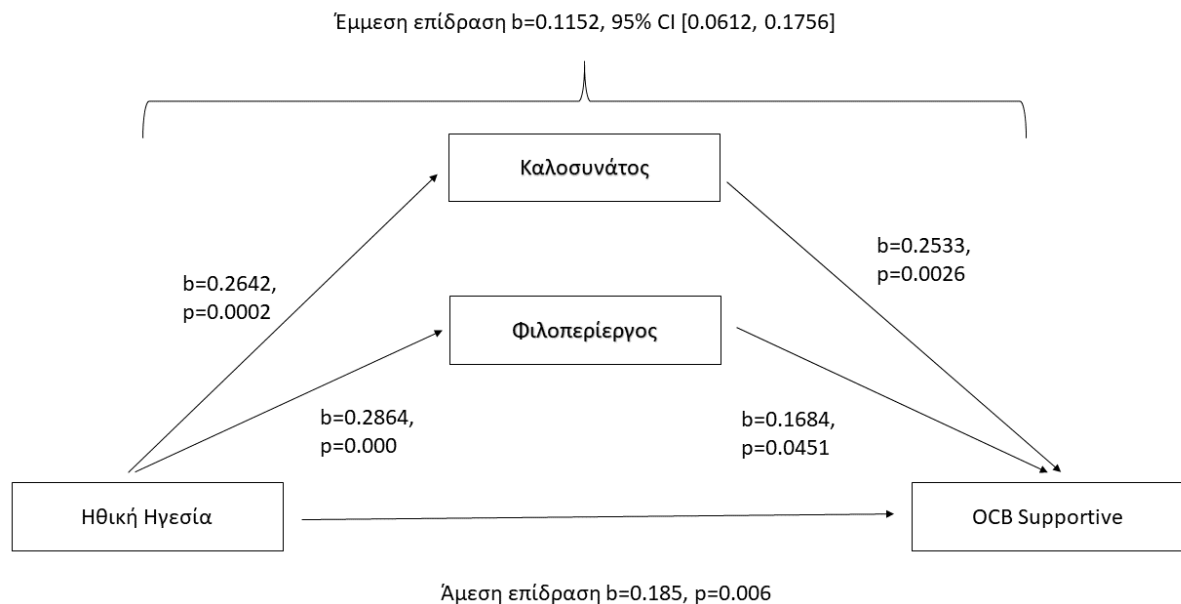
Πριν από την βιβλιογραφική έρευνα και τις αναλύσεις, η πρώτη σκέψη οδηγούσε σε ένα μοντέλο το οποίο θα μελετούσε την συνδυασμένη επίδραση της ηθικής ηγεσίας και των δυνάμεων του χαρακτήρα στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Με τα δεδομένα πλέον, είναι ξεκάθαρο ότι ένα διαμεσολαβητικό μοντέλο θα δώσει πολύ καλύτερη επεξήγηση της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας. Πιο αναλυτικά, θα μελετηθεί η επίδραση των ηθικών ηγετικών συμπεριφορών στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, εξηγώντας το ποσοστό της επίδρασης που έρχεται μέσω της εφαρμογής των δυνάμεων. Αναμένεται, βάσει της βιβλιογραφίας, ένα σχετικά υψηλό ποσοστό της επίδρασης αυτής να προέρχεται από έμμεση επίδραση μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα.

Η ανάλυση θα γίνει μέσω του PROCESS v3.5 του Andrew F. Hayes. Πιο συγκεκριμένα, θα εφαρμοστεί το μοντέλο 4 με εξαρτημένες μεταβλητές τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (OCB supportive και OCB professionalism), ανεξάρτητη μεταβλητή την ηθική ηγεσία και ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές τις δυνάμεις του χαρακτήρα. Θα χρησιμοποιηθούν οι τυποποιημένοι συντελεστές για την ερμηνεία, διότι έχουμε μεταβλητές οι οποίες μετρώνται σε διαφορετική κλίμακα.

Τα αποτελέσματα για OCB supportive:

- Το μοντέλο έχει σχετικά καλή προσαρμογή  $R^2 = 0.2239$ , δηλαδή εξηγεί το 22.39 της συνολικής διακύμανσης.

- Η συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές είναι ίση με 0.2998 (standardized coefficient),  $p = 0.000$ .
- Η άμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας είναι ίση με 0.1846 (standardized coefficient),  $p=0.006$ .
- Η έμμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας είναι ίση με 0.1152 (standardized coefficient), CI [0.0612, 0.1756].
- Πιο αναλυτικά η επίδραση φαίνεται στο διάγραμμα ροής του μοντέλου στην εικόνα 4.12.



**Εικόνα 4.12.** Διάγραμμα ροής του διαμεσολαβητικού μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την *OCB Supportive*.

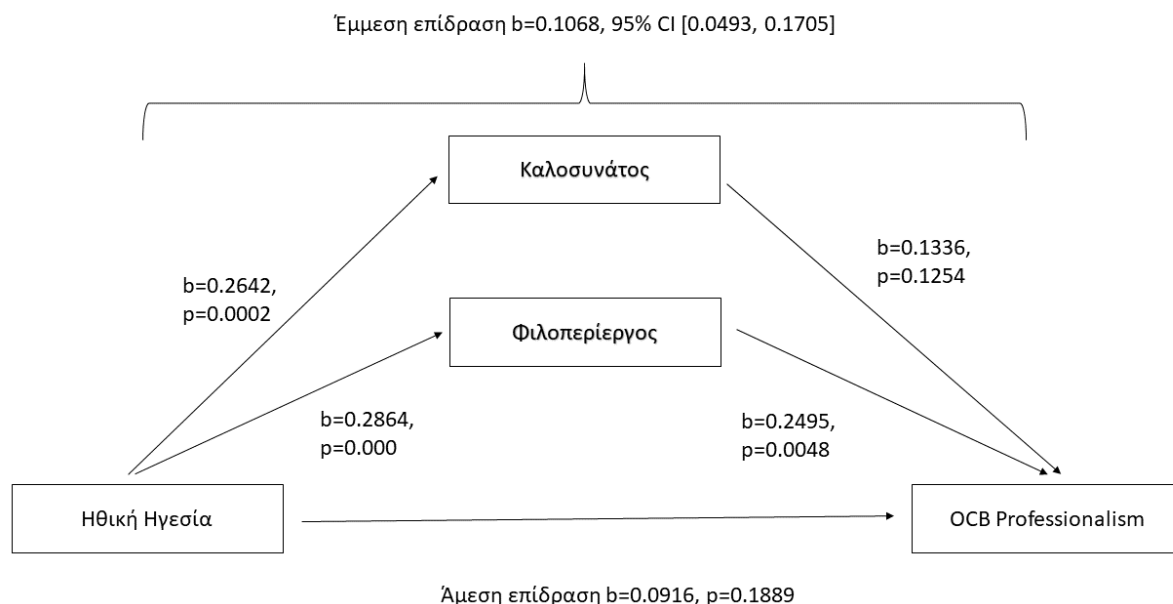
- Υπολογίζοντας τα ποσοστά επιδράσεων του μοντέλου, έχουμε 61.57% άμεση επίδραση και 38.43% έμμεση επίδραση μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα.

Τα αποτελέσματα για OCB professionalism:

- Το  $R^2 = 0.1508$ , δηλαδή το μοντέλο εξηγεί το 15.08% της συνολικής διακύμανσης.
- Η συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές είναι ίση με 0.1984 (standardized coefficient),  $p = 0.005$ .



- Η άμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας είναι ίση με 0.0916 (standardized coefficient),  $p=0.1889$ . Βλέπουμε ότι η άμεση επίδραση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να είναι και ανύπαρκτη. Επομένως, έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση (full mediation) μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα στο μοντέλο.
- Η έμμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας είναι ίση με 0.1068 (standardized coefficient), CI [0.0493, 0.1705].
- Έτσι, έχουμε το διάγραμμα ροής του μοντέλου (εικόνα 4.13).



**Εικόνα 4.13.** Διάγραμμα ροής του διαμεσολαβητικού μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την OCB Professionalism.

- Υπολογίζοντας τα ποσοστά επιδράσεων του μοντέλου έχουμε 46.17% άμεση επίδραση και 53.83% έμμεση επίδραση μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα.

Είναι εντυπωσιακό το πόσο υψηλά είναι τα ποσοστά της έμμεσης επίδρασης στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές χρησιμοποιώντας μόνο τις δυνάμεις του χαρακτήρα ως διαμεσολαβητές.

Στην πρώτη περίπτωση που έχουμε να κάνουμε με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές με ρόλο υποστήριξης συγκεκριμένων ατόμων, φαίνεται η συνολική επίδραση της ηθικής ηγεσίας να είναι μεγαλύτερη. Στην δεύτερη περίπτωση, όπου έχουμε συμπεριφορές επαγγελματία, παρατηρείται πολύ μικρή επίδραση, η οποία δεν

είναι στατιστικά σημαντική και το ποσοστό της έμμεσης επίδρασης είναι μεγαλύτερο, κυρίως μέσω των δυνάμεων που χαρακτηρίζουν έναν φιλοπερίεργο εργαζόμενο, πειθαρχημένο, με ενδιαφέρον για τη δουλειά του.

Και από τα δύο μοντέλα φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις δυνάμεις του χαρακτήρα. Προηγούμενες έρευνες στις δυνάμεις του χαρακτήρα, δείχνουν ότι η χρησιμοποίησή τους στο χώρο εργασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το εργασιακό περιβάλλον. Οι ηθικές ηγετικές συμπεριφορές, λοιπόν, οι οποίες αποτελούν μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι αναμενόμενο να προβλέπουν την χρησιμοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα από τον εργαζόμενο.

Η ηθική ηγεσία, λοιπόν, προβλέπει φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες έχουν να κάνουν με την βοήθεια ατόμων στον εργασιακό χώρο, είτε συναδέλφων, είτε του προϊστάμενου. Μπορούμε να το αποδώσουμε στο ότι ίσως ο ηθικός ηγέτης λειτουργεί σαν πρότυπο για τον εργαζόμενο, δηλαδή έχουμε μία σχέση «δούναι και λαβείν». Από την άλλη, όσον αφορά τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές από τις οποίες επωφελείται άμεσα ο οργανισμός, έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση και φαίνεται να παίζουν μεγαλύτερο ρόλο οι δυνάμεις του χαρακτήρα και ειδικά οι δυνάμεις ενός εργαζόμενου, ο οποίος είναι ενθουσιασμένος για τη δουλειά του και προσπαθεί για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού όντας πειθαρχημένος και δημιουργικός.

## Κεφάλαιο 5

### **5.1 Συμπεράσματα**

Για να εξηγηθούν τα συμπεράσματα της έρευνας, θα πρέπει να γίνει σύνδεση των αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία και ο έλεγχος αποκλίσεων. Πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι η βιβλιογραφία όπως και οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν σαν δεδομένα εξηγούσαν ικανοποιητικά κάθε μεταβλητή της έρευνας ξεχωριστά, αλλά στην μελέτη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας δεν υπήρχε κάτι συγκεκριμένο. Έτσι, θα συγκρίνουμε τα βιβλιογραφικά συμπεράσματα που βγήκαν με τα αποτελέσματα των αναλύσεων.

Για αρχή, θα επικεντρωθούμε στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Είναι η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας, η οποία, από ότι προέκυψε από την διερευνητική παραγοντική ανάλυση, μπορούσε να χωριστεί σε δύο είδη συμπεριφορών. Ο πρώτος παράγοντας εξηγεί συμπεριφορές που επωφελούν έμμεσα τον οργανισμό βοηθώντας και στηρίζοντας τα άτομα του οργανισμού (OCB supportive). Ο δεύτερος περιέχει όλες τις συμπεριφορές, οι οποίες αποσκοπούν στο άμεσο όφελος του οργανισμού μέσω της τυπικότητας του εργαζόμενου (OCB professionalism). Εφόσον μελετάται η σχέση με τις δυνάμεις του χαρακτήρα, λοιπόν, φάνηκε πολύ πιο ενδιαφέρουσα η έρευνα στο ποιες δυνάμεις, ή πιο συγκεκριμένα, ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει κάθε είδος συμπεριφοράς.

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα, άρχισαν να μελετώνται σχετικά πρόσφατα από ψυχολόγους, χωρίς να υπάρχουν ακόμη πολλές έρευνες, παρόλο που φαίνεται τα αποτελέσματα των ερευνών να είναι αρκετά ενδιαφέροντα. Οι έρευνες ποικίλλουν όσον αφορά την κατάταξη των δυνάμεων. Για αυτό τον λόγο, πριν γίνουν οι αναλύσεις με κάθε δύναμη ξεχωριστά, έγινε η προσπάθεια ανάλυσης των δυνάμεων σε παράγοντες με εντυπωσιακά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι της έρευνας παρουσίαζαν δυνάμεις του χαρακτήρα, οι οποίες περιέγραφαν δύο είδη εργαζομένων, αποτέλεσμα παρόμοιο με ένα μοντέλο δυνάμεων που είχε αναπτυχθεί σε προηγούμενη έρευνα. Ο πρώτος παράγοντας φαίνεται να είναι ένας καλοσυνάτος χαρακτήρας πρόθυμος να βοηθήσει τους υπόλοιπους και να δεχτεί βοήθεια χωρίς αντάλλαγμα. Ο δεύτερος αποτελεί έναν φιλοπερίεργο, δημιουργικό χαρακτήρα στον οποίο θα λέγαμε από την εξήγηση των δυνάμεων που κατέχει, έχει την

ανάγκη απόκτησης γνώσεων και εξέλιξης. Για αυτόν τον λόγο δώσαμε την σύντομη περιγραφή του ενδιαφέροντος για τη δουλειά του. Πιο αναλυτικά τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 4.13.

Η γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένες μεταβλητές τους δύο παράγοντες φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών και ανεξάρτητες τα δύο προφίλ που διαμορφώθηκαν για τους εργαζόμενους, έδειξαν ότι ο καλосυνάτος εργαζόμενος προβλέπει σημαντικά τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, στηρίζοντας τα άτομα του οργανισμού, συνεισφέροντας έτσι στον οργανισμό. Στις συμπεριφορές που επιδεικνύουν επαγγελματισμό από τον εργαζόμενο φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη επίδραση οι δυνάμεις του χαρακτήρα που περιγράφουν την αγάπη για τη δουλειά του και την αυτοπειθαρχία του. Αυτά τα αποτελέσματα, όχι μόνο εξηγούν την επίδραση στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές, αλλά δίνουν μία καλύτερη εξήγηση του ρόλου των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας. Η θετική σχέση μπορεί να επιβεβαιωθεί και από τη βιβλιογραφική έρευνα.

Τέλος, για την ανάδειξη του ρόλου της ηθικής ηγεσίας, είχαμε καταλήξει από τη βιβλιογραφία ότι ένας ηθικός ηγέτης δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός από μόνος του, χωρίς τους κατάλληλους οπαδούς. Έτσι, καταλήξαμε σε ένα διαμεσολαβητικό μοντέλο, με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές αλλά με στόχο να εξεταστεί το ποσοστό της επίδρασης που είναι άμεση και το ποσοστό της έμμεσης επίδρασης. Όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα ροής των μοντέλων, ένα μεγάλο ποσοστό της επίδρασης προέρχεται μέσω της διαμεσολάβησης των δυνάμεων του χαρακτήρα. Επομένως, επαληθεύεται η αρχική θεωρία για την ηθική ηγεσία. Εντυπωσιακό είναι το αποτέλεσμα του δεύτερου μοντέλου, με εξαρτημένη μεταβλητή τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές ως προς την στήριξη του οργανισμού άμεσα (OCB professionalism), όπου η άμεση επίδραση της ηθικής ηγεσίας δεν φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική και το μεγαλύτερο ποσοστό της επίδρασης προέρχεται έμμεσα μέσω των δυνάμεων του χαρακτήρα που περιγράφουν ένα φιλοπερίεργο εργαζόμενο.

Όπως έχουν διαμορφωθεί και εξελίσσονται τα επαγγέλματα, η ανάγκη παρόμοιων ερευνών θα αυξάνεται. Η διεπιστημονικότητα της οργάνωσης και διοίκησης απαιτεί πιο ευέλικτους τρόπους διοίκησης, όπου οι δυνάμεις του χαρακτήρα και όχι μόνο πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ακόμη και αν η φύση του επαγγέλματος δεν απαιτεί δυνάμεις όπως η δημιουργικότητα ή το χιούμορ, είναι δυνάμεις οι οποίες θα ενισχύσουν την ψυχική ανθεκτικότητα του εργαζόμενου ώστε να παραμείνει ακέραιος σε καταστάσεις πίεσης και φόρτου εργασίας, σε δύσκολες για τον οργανισμό περιόδους.

## 5.2 Περιορισμοί έρευνας

Κάθε έρευνα έχει περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψιν και στην ανάλυση αλλά και στην χρήση της για επόμενες έρευνες. Οι περιορισμοί σημειώθηκαν με τη σειρά που παρατηρήθηκαν και αναφέρονται παρακάτω.

Αρχικά, η δειγματοληψία έλαβε μέρος στην Ελλάδα. Αυτό δεν αποτελεί ιδιαίτερο περιορισμό στην μελέτη των δυνάμεων του χαρακτήρα. Κάθε χώρα όμως περιλαμβάνει διαφορετικές νοοτροπίες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν. Επίσης, οι εργασιακές σχέσεις διαφέρουν από χώρα σε χώρα, παράγοντας που διαμορφώνει τις συμπεριφορές των προϊσταμένων και των υφισταμένων.

Επίσης, η χρονική περίοδος συλλογής της πλειοψηφίας των δεδομένων περιλάμβανε χειμερινούς μήνες. Δεδομένων των συνθηκών εργασίας τους καλοκαιρινούς μήνες όπου ο φόρτος εργασίας είναι αυξημένος στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι η αξιολογήσεις στις ηθικές ηγετικές συμπεριφορές αλλά και στις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές έγιναν σε ευνοϊκές και λιγότερο πιεστικές για τους εργαζόμενους συνθήκες.

Ακόμη, παρατηρήθηκε ότι σε χώρους εργασίας όπου την ευθύνη για την διανομή του ερωτηματολογίου την ανέλαβε ο ίδιος ο προϊστάμενος, η μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας είχε αυξημένες τιμές ίσως λόγω άγχους των εργαζομένων για την κριτική του προϊστάμενου εάν αποκτούσε πρόσβαση τις απαντήσεις τους. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, η διανομή ακόμη και μέσα στον χώρο εργασίας συνεχίστηκε με ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια μέσω Google Forms, για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία ακόμη και στον οργανισμό.

Ένα ακόμη πρόβλημα που προκύπτει σε όλες τις έρευνες για τις δυνάμεις του χαρακτήρα, είναι η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων. Ίσως κάποιοι εργαζόμενοι, να υπερεκτιμούν ή να υποτιμούν κάποια στοιχεία του χαρακτήρα τους. Επιπρόσθετα, παρατηρείται ίσως η λανθασμένη ερμηνεία κάποιων δυνάμεων του χαρακτήρα όπως η περιέργεια. Η περιέργεια δεν έχει συμπεριληφθεί στις αναλύσεις καθώς το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης παρουσίαζε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα για εξαρτημένη μεταβλητή OCB professionalism, το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές όλες τις δυνάμεις του χαρακτήρα έδινε  $R^2 = 0.322$ ,  $b$  (περιέργειας) = -0.160,  $p = 0.000$ . Ίσως, η διερεύνηση των δυνάμεων του χαρακτήρα θα έπρεπε να γίνει με περιγραφή πράξεων των εργαζομένων σε διάφορες καταστάσεις για να αποφευχθούν τέτοια αποτελέσματα.

Όσον αφορά τη μεταβλητή της ηθικής ηγεσίας, αξιολογήθηκε μέσω των εργαζομένων. Είναι ένας σημαντικός περιορισμός, καθώς ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αντιληφθεί

πλήρως την έννοια της ηγεσίας. Εάν υπήρχε αυτοαξιολόγηση θα έπρεπε να ληφθούν υπόψιν οι κοινωνικές επιθυμίες του ατόμου, οι οποίες οδηγούν στην υπερεκτίμηση του εαυτού τους, όπως έγινε και με την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων στις δυνάμεις του χαρακτήρα.

## 5.3 Προτάσεις

Όσο ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα, τόσο δημιουργούν νέα ερωτήματα τα οποία πρέπει να ερευνηθούν. Ο στόχος ήταν να απαντηθεί το ερώτημα της συγκεκριμένης έρευνας, το οποίο ανοίγει νέα ζητήματα στην αντιμετώπιση των μεταβλητών.

Έγινε σαφές, από προηγούμενες έρευνες, ότι στο χώρο εργασίας, οι δυνάμεις του χαρακτήρα χρησιμοποιούνται αλλά και αναπτύσσονται. Επίσης, η υποχρησιμοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας έχει καταστροφικές συνέπειες στην απόδοση του εργαζομένου. Το εργασιακό περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε, έχει άμεση επίδραση στην χρήση των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας. Εδώ εξηγήσαμε τον ρόλο που έχουν οι δυνάμεις όταν εφαρμόζονται και πιο ειδικά πως η ηθική ηγεσία επηρεάζει την εφαρμογή των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας (διαμεσολάβηση). Το ερώτημα που προκύπτει είναι, ποιοι άλλοι παράγοντες από το εργασιακό περιβάλλον οδηγούν στην χρησιμοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας το οποίο αποτελεί πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας. Ίσως να υπάρχουν μεταβλητές οι οποίες μπορούν να μπουν στο τελικό μοντέλο της έρευνας ως διαμεσολαβητικές (mediators). Για παράδειγμα, ο φόρτος εργασίας και το άγχος θα είχαν μία αρνητική διαμεσολάβηση στο μοντέλο σύμφωνα με την έρευνα των Jain κ.ά. (2013).

Ακόμη, αναφέραμε ότι κάθε προϊστάμενος δεν είναι και ηγέτης και αναφέραμε τους λόγους. Έχουν γίνει αρκετές έρευνες όπως επίσης έχουν διατυπωθεί αρκετές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος για να αποτελέσει έναν ηγέτη για τους υφιστάμενους. Αυτό που χρειάζεται στην παρούσα περίπτωση είναι μία έρευνα με αξιολόγηση από τους υφιστάμενους η οποία θα συνδέσει το εάν ένας προϊστάμενος αποτελεί ηγέτη, ποιες δυνάμεις του χαρακτήρα παρουσιάζει αυξημένες.

Αναφέρθηκε ότι προκύπτουν 27 διαφορετικές διαστάσεις για την ηθική ηγεσία. Ακόμη ένα ερώτημα που προκύπτει είναι το ποιες από τις 24 δυνάμεις του χαρακτήρα καθιστούν έναν προϊστάμενο ηγέτη και ποιες από αυτές συνδέονται με κάθε διάσταση των ηθικών ηγετικών συμπεριφορών. Η μελέτη των δυνάμεων του χαρακτήρα του προϊστάμενου

μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά αναμένεται να δώσει ενδιαφέροντα και χρήσιμα αποτελέσματα για πολλές μελλοντικές έρευνες.

Γενικά, μπορούμε να αναφέρουμε πολλές έρευνες οι οποίες μπορούν να γίνουν ακόμη αλλά το βασικό ζήτημα αυτή τη στιγμή είναι η ανάδειξη της σημασίας της μελέτης των δυνάμεων του χαρακτήρα στην οργάνωση και διοίκηση. Αποτελεί μία ανάγκη της εποχής για εργαζόμενο και εργοδότη που πρόκειται να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας και των εργασιακών σχέσεων.

## Βιβλιογραφία

- Ackerman, C.E. (2020). *What is Positive Psychology & Why is It Important?* <https://positivepsychology.com/what-is-positive-psychology-definition/> (25/8/2020).
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανκριπινων Πόρων θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. (8<sup>η</sup> εκδ.). Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983) ‘Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”’, *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587–595.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Dapremont, P. (2002). *Project human resources management*. Pennsylvania: Ιδίου.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Drucker, P.F. (1990), *Managing the Non-profit Organization*. New York: Harper Collins.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335–349.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., et al. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3), 1–19.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between



organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.

Fairholm, M.R., & Fairholm, G.W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical applications*. New York: Springer.

Field, A. (2016). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4<sup>th</sup> ed.). London: Sage.

Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233–1252.

Flynn, G. (2008). *Leadership and Business Ethics*. New York: Springer.

Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 754, 23–43.

Gordon, S. (2020). *What are the Character Strengths?* <https://www.verywellmind.com/what-are-character-strengths-4843090> (28/8/2020).

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Ψυχολογία*. Αθήνα : Α. Σταμούλης

Ζαϊρής, Π.Ε. (2010). *Στατιστική Μεθοδολογία*. Αθήνα: Κριτική.

Ζαμπετάκης, Λ.Α. (2019). *Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (διαφάνειες σεμιναρίου). Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης. Τμήμα Ψυχολογίας.

Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27, 183–205.

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford.

Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). *Strengths-based development in practice*. In P. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 256–268). Hoboken, NJ US: John Wiley & Sons Inc.

Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. (2013). Perceived Organizational Support as a Moderator in the Relationship Between Organizational Stressors and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 4-4.

Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Science Direct*, 44, 712-722.

Κατσορίδας, Δ. (2018). Τα Χαρακτηριστικά της Μισθωτής Απασχόλησης στην Ελλάδα (2004-2016). *Ενημέρωση, περιοδική έκδοση του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ*, τεύχος 243.

Katz, D. (1964) The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, 6, 361–377.

Lavy, S., Littman-Ovadia, H., & Boiman-Meshita, M. (2017). The wind beneath my wings: Effects of social support on daily use of character strengths at work. *Journal of Career Assessment*, 25, 703–714.

London, M. (1999). *Principled Leadership and Business Diplomacy. Values-Based strategies for Management Development*. Westport: Quorum Books.

Μάρκος, Α. (2012). *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Αλεξανδρούπολη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μουστάκης, Β.Σ. (2012), *Διοικητική Τεχνολογία*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: ΙΤΥΕ Διόφαντος.

McGrath, R.E. (2014). Integrating psychological and cultural perspectives on virtue: The hierarchical structure of character strengths. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 10, No. 5, 407-424.

Meyers, M. C., Van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology*, 62(1), 50–62.

Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A.B., & Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21, 737-764.

Miljko, L. (2017). *Exploratory Factor Analysis-KMO and Bartlett's Test*.  
<https://www.statistical.agency/index.php/portfolio/303-exploratory-factor-analysis-kmo-and-bartlett-s-test> (20/7/2020)

- Miller, K. (2020). *How Spending Money on Others Promotes Happiness*. <https://positivepsychology.com/spending-money-promotes-happiness/> (25/8/2020).
- Mitropoulou, E.M., Tsaousis, I., Xanthopoulou, D., Petrides, K.V. (2019). Development and Psychometric Evaluation of the Questionnaire of Ethical Leadership (QueL). *European Journal of Psychological Assessment*. Advanced articles, 1-11.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μανατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι-Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Μπένου.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Organ, D., 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 118–129.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C. & Seligman, M.E. (2004). *Character Strengths and Virtues: A handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006), Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-40.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers: Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (1): 107–142.
- Taylor, F.W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Shmueli, G. (2010). To Explain or to Predict? *Statistical Science*, Vol. 25, No. 3, 289-310.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Simon and Schuster.

Seligman, M.E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 5-14.

Shalley, C. E. & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1-22.

Σιμιτζή, Ι. (2013). *Η Επίδραση της αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής Υποστήριξης στη Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά-ποιος ο ρόλος της Εργασιακής Ανασφάλειας και των Συναδελφικών Επαφών στη Σχέση δύο Παραγόντων*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Sims, R.R. (2002). *Organizational success through Effective Human Resources Management*. Westport: Quorum Books.

Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. *Organizational Behavior (Handbook)*, 6, 106-123.

Taher, A.R. (2020). *The Classification of Character Strengths and Virtues*. <https://positivepsychology.com/classification-character-strengths-virtues/> (2/7/2020).

Tayab, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees. *Appl. Psychol*, 31, 49-64.

Terry, G.R. (1968). *Principles of Management*. (5<sup>th</sup> ed.). Homewood: Irwin R.D.

Thompson, A.A, Jr. & Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management*. (13<sup>th</sup> ed.). New York: Mc Graw-Hill.

Τσινικόπουλος, Δ. (2010). Ατομοκεντρικότητα και Οικουμενικότητα. *Ιατρικά Θέματα*, 58, 10-12.

Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994), "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, 765-802.

Walz, S.M. and Niehoff, B.P. (2000). Organizational citizenship behaviors: their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 24, 301-319.

Williams, L.J., & Anderson, S.E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 13, 3, 601-617.

Wong C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no. 3, 243-274.

# Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο

## ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΦΙΛΟΤΙΜΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας για τους φοιτητές του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης που εκπονούν την ερευνητική πτυχιακή εργασία τους και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας. Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας, είναι η διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων και ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας.

Τονίζουμε ότι σχετικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί, η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητα των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη. Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητα σας, ούτε θα συμπληρωθεί ένα τέτοιο στοιχείο αργότερα.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν διαρκεί παραπάνω από περίπου 20 λεπτά και σας παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια όλες τις ερωτήσεις. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια θα τύχουν ποιοτικής και ποσοτικής επεξεργασίας. Τέλος, η συμπλήρωση και η επιστροφή των ερωτηματολογίων, αποτελεί την αποδοχή σας για την συμμετοχή στην έρευνα.

**Σας ευχαριστούμε προκαταβολικά για τη βοήθειά σας**

### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. **Περιοχή Κατοικίας:** Αστική \_\_\_ Αγροτική \_\_\_ Ημιαστική \_\_\_
2. **Φύλο:** Άνδρας \_\_\_ Γυναίκα \_\_\_\_\_
3. **Ηλικία:** .....
4. **Οικογενειακή Κατάσταση:** Άγαμος/η \_\_\_ Έγγαμος/η \_\_\_ Διαζευγμένος/η \_\_\_ Χήρος/α \_\_\_\_\_
5. **Επίπεδο εκπαίδευσης:** Δημοτικό-Γυμνάσιο \_\_\_ Λύκειο \_\_\_ ΑΕΙ/ΤΕΙ \_\_\_  
Μεταπτυχιακό \_\_\_\_\_

6. Εργάζεστε σε : Δημόσιο Οργανισμό \_\_\_\_\_ Ιδιωτική Εταιρεία \_\_\_\_\_
7. Έχετε θέση προϊσταμένου στην εργασία σας; ΝΑΙ \_\_\_\_\_ ΟΧΙ \_\_\_\_\_
8. Πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε; \_\_\_\_\_
9. Πόσες ώρες την εβδομάδα εργάζεστε συνήθως στην εργασία σας: \_\_\_\_\_
10. Πόσα χρόνια εργάζεστε μαζί με τον/την προϊστάμενο/η σας; (Αν είστε ήδη προϊστάμενος, τότε αναφέρετε τα χρόνια συνεργασίας με το Διευθυντή σας) \_\_\_\_\_
11. Πιστεύεις ότι διαθέτει χιούμορ ο προϊστάμενος σου: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_
12. Η εργασία σου σε γενικές γραμμές, θεωρείς ότι έχει πολύ στρες: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_
13. Πολλές φορές νιώθω την ανάγκη να κάνω τους άλλους να γελούν: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_
14. Το ευχαριστιέμαι να βρίσκομαι με ανθρώπους που λένε αστείες ιστορίες και ανέκδοτα: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_
15. Συχνά διαβάζω ανέκδοτα και αστείες ιστορίες: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_
16. Το έχω ανάγκη να βρίσκομαι με ανθρώπους που έχουν αίσθηση του χιούμορ: ΟΧΙ \_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_

**B1. ΟΔΗΓΙΕΣ:** Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν το πώς ενεργείτε και το πώς αισθάνεστε για την εργασία σας. Απαντήστε με βάση τη διαφωνία σας ή τη συμφωνία σας σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα από το 1 ως το 5

		1	2	3	4	5
1	Ο προϊστάμενος μου, κατανοεί τα επαγγελματικά προβλήματα και τις ανάγκες μου.					
2	Ο προϊστάμενος μου αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου.					
3	Ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει ο προϊστάμενος μου, θα χρησιμοποιούσε την εξουσία της θέσης του για να με βοηθήσει να λύσω τα προβλήματα στη δουλειά μου.					
4	Μπορώ να υπολογίζω στη στήριξη των συναδέλφων μου, αν υπάρχουν δυσκολίες στη δουλειά μου					
5	Στη δουλειά μου αισθάνομαι ότι χαίρω της εκτίμησης των συναδέλφων μου					
6	Αν είναι απαραίτητο, μπορώ να ζητήσω βοήθεια από τους συναδέλφους μου.					

**B2. ΟΔΗΓΙΕΣ:** Παρακαλώ βαθμολογήστε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας (Πιο κοντά στο 1) ή το βαθμό συμφωνίας σας (Πιο κοντά στο 5).

		1	2	3	4	5
1.	Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους στη δουλειά του, όταν αυτοί έχουν απουσιάσει					
2.	Έρχομαι στην ώρα μου για δουλειά το πρωί					
3.	Αναλαμβάνω εθελοντικά εργασίες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος της δουλειάς μου.					
4.	Δεν κάνω αδικαιολόγητα διαλείμματα από την εργασία μου					
5.	Παίρνω την πρωτοβουλία να καθοδηγήσω τους νέους εργαζόμενους στο Τμήμα, ακόμη και αν αυτό δεν αποτελεί μέρος της δουλειάς μου.					
6.	Βοηθάω τους άλλους εργαζόμενους όταν αυξάνεται ο φόρτος εργασίας τους (τους βοηθάω μέχρι να ξεπεράσουν τις δυσκολίες τους)					
7.	Ειδοποιώ εγκαίρως ότι δεν μπορώ να έρθω στη δουλειά					
8.	Παίρνω άδεια μόνο όταν είναι απαραίτητο					
9.	Δεν ξοδεύω πολύ χρόνο σε άσκοπες συζητήσεις					
10.	Βοηθάω τον προϊστάμενο μου, στα καθήκοντα του.					

**B3. ΟΔΗΓΙΕΣ:** Παρακάτω περιγράφονται συμπεριφορές των ατόμων που έχουν ηγετική θέση εργασίας, δηλαδή **του/ της προϊστάμενου/ η σας**. Παρακαλούμε σημειώστε τον βαθμό που εκδηλώνει ο προϊστάμενος σας κάθε συμπεριφορά, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.

1 = Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές Φορές, 4=Πολλές φορές, 5=Πάντα

		1	2	3	4	5
1	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον					
2	Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου					
3	Τονίζει τη σημασία που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού.					
4	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει					



	συλλογική αίσθηση αποστολής.					
5	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν					
6	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
7	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες					
8	Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
9	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας					
10	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου.					
11	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
12	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
13	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτελέσματα περιμένει να δει κανείς όταν θα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι επίδοσης					
14	Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται					
15	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
16	Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων					

**B4. ΟΔΗΓΙΕΣ:** Παρακαλώ βαθμολογήστε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας (Πιο κοντά στο 1) ή το βαθμό συμφωνία σας (Πιο κοντά στο 5).

		1	2	3	4	5
1.	Δεν χρειάζεται να προσπαθήσω πολύ για να κάνω τους άλλους να γελάσουν. Φαίνεται να είμαι αρκετά χιουμοριστικό άτομο					
2.	Μου αρέσει να κάνω τους ανθρώπους να γελούν					
3.	Συνήθως γελάω ή αστειεύομαι πολύ όταν είμαι με άλλους ανθρώπους					
4.	Γελάω ή αστειεύομαι πολύ με τους φίλους μου					
5.	Αν κάποιος κάνει ένα λάθος, συχνά θα τον πειράξω γι' αυτό					
6.	Όταν λέω ανέκδοτα ή αστεία πράγματα συνήθως δεν με					

	ενδιαφέρει πως θα το πάρουν οι άλλοι άνθρωποι					
7.	Μερικές φορές σκέφτομαι κάτι τόσο αστείο που δεν μπορώ να σταματήσω τον εαυτό μου από το να το πει, ακόμα και αν δεν είναι κατάλληλο για την εκάστοτε κατάσταση					
8.	Αν δεν συμπαθώ κάποιον συχνά χρησιμοποιώ το χιούμορ ή το πείραγμα για να τον/ την μειώσω					

**B5. ΟΔΗΓΙΕΣ:** Παρακάτω ακολουθούν 24 δυνάμεις του χαρακτήρα των ανθρώπων. Σε παρακαλώ να απαντήσεις με ειλικρίνεια, ποιες από αυτές ΕΣΥ μπορείς **να εκφράσεις χωρίς προσπάθεια και κόπο**. Να βαθμολογήσεις σε μια κλίμακα από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) ως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα).

Εγώ μπορώ να εκδηλώσω χωρίς προσπάθεια και κόπο....	1	2	3	4	5	6	7
Δημιουργικότητα							
Περιέργεια							
Κριτική ικανότητα							
Αγάπη για μάθηση							
Προοπτική							
Γενναιότητα							
Επιμονή							
Ειλικρίνεια							
Ενθουσιασμό							
Αγάπη							
Καλοσύνη							
Κοινωνική νοημοσύνη							
Ομαδικότητα							
Δικαιοσύνη							
Ηγεσία							
Συγχώρεση							
Ταπεινοφροσύνη							
Σύνεση							
Αυτοπειθαρχία							
Εκτίμηση ομορφιάς							
Ευγνωμοσύνη							
Ελπίδα							
Χιούμορ							
Πνευματικότητα							

**Γ1 Οδηγίες:** Παρακάτω περιγράφονται είκοσι επτά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με ηθικές πρακτικές των ατόμων που έχουν ηγετική θέση εργασίας, **δηλαδή του/ της προϊστάμενου/ η σας**. Παρακαλούμε σημειώστε τον βαθμό που θεωρείτε ότι κάθε περιγραφή χαρακτηρίζει τον/ την προϊστάμενο/ η σας χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα.

1 = Δεν τον/την χαρακτηρίζει ως 6 = τον/την χαρακτηρίζει απόλυτα

		1	2	3	4	5	6
1	Ο/Η προϊστάμενός/η μου συμπεριφέρεται τίμια και δίκαια. Αποφασίζει με ηθικά κριτήρια και έχει απόλυτη πίστη στις αρχές του/της						
2	Είναι απολύτως ειλικρινής. Δεν χρησιμοποιεί ποτέ ψέματα και δεν εκμεταλλεύεται την θέση του/της.						
3	Είναι άτομο αξιόπιστο, συνεπές και ακλόνητο στα πιστεύω του. Ο λόγος του/της είναι εγγύηση στην εργασία.						
4	Αναγνωρίζει, ενισχύει και επιβραβεύει τις ηθικές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από τους συνεργάτες του/της στην εργασία.						
5	Έχει ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους. Σέβεται και βοηθά όλους τους συνεργάτες χωρίς διακρίσεις. Θυσιάζει το προσωπικό όφελος για το καλό της εργασίας.						
6	Ορίζει και εφαρμόζει μια ξεκάθαρη ηθική στρατηγική για τον χειρισμό εργασιακών υποθέσεων (π.χ., το νομοθετικό πλαίσιο, οι επιτροπές ελέγχου).						
7	Συζητά και ξεκαθαρίζει τις ηθικές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις των υφιστάμενων του/ της. Στοχεύει στην απόλυτη διαφάνεια						
8	Δίνει πάντα το καλό παράδειγμα στους συναδέλφους σε θέματα ηθικής. Αποτελεί πρότυπο μίμησης ηθικής συμπεριφοράς στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.						
9	Δεν καυχιέται για τα εργασιακά επιτεύγματά του/της. Δεν είναι ματαιόδοξος/η αλλά συμπεριφέρεται με ταπεινοφροσύνη παρά την εξουσία που κατέχει						
10	Επιδιώκει να καθιερώσει 'πράσινες' πολιτικές στην εργασία, όπως ανακύκλωση πρώτων υλών, εξοικονόμηση ενέργειας κ.ά.						
11	Έχει σταθερό χαρακτήρα και αυτοκυριαρχία. Όταν αντιμετωπίζει ηθικά διλλήματα συγκρατεί τις επιθυμίες και						

	τα συναισθήματα του/της.						
12	Κινητοποιεί και εμπνέει τους υφιστάμενους προς ένα κοινό όραμα ηθικής, όπου συνεισφέρει στο γενικό όφελος και στους μελλοντικούς στόχους της εργασίας.						
13	Αναλαμβάνει πάντα την ευθύνη και αποδέχεται τις συνέπειες των πράξεων του/της. Ενθαρρύνει την ανάληψη ηθικών ευθυνών από τους υφιστάμενους.						
14	Μεταδίδει τις ηθικές αξίες και επιθυμεί την δέσμευση των υφιστάμενων σε αυτές (π.χ., να συμπεριφέρονται δίκαια μεταξύ τους, να μην λένε ψέματα).						
15	Διακατέχεται από ρεαλισμό αλλά και καλή γνώση του πλαισίου που παρέχεται από την επιχείρηση για την εκτέλεση των ηθικών αξιών.						
16	Βάζει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός ηθικού οράματος. Θέτει πάντα συγκεκριμένους ηθικούς στόχους στην εργασία του/της.						
17	Επιτρέπει τις ανοιχτές συζητήσεις για τις ηθικές πρακτικές τους οργανισμού. Ενδιαφέρεται για την συμμετοχή όλων στην λήψη αποφάσεων.						
18	Δημιουργεί, διατηρεί και προωθεί μια κουλτούρα που δίνει έμφαση σε ηθικές πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες.						
19	Ενδιαφέρεται και υποστηρίζει την προσωπική εξέλιξη και ανέλιξη των υφιστάμενων του/της. Προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους.						
20	Θεωρεί την συνεχή εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής αναγκαία. Έχει καινοτόμες ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας σε τομείς ηθικής.						
21	Λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν ηθικά διλήμματα. Λαμβάνει ηθικές αποφάσεις, όσο δύσκολες και να είναι.						
22	Προωθεί την συνεργασία και την ομαδικότητα στους υφιστάμενους. Στοχεύει στην αρμονική διευθέτηση των προσωπικών διαφορών						
23	Θεωρεί σημαντική την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων σε θέματα ηθικής. Παρέχει ανατροφοδότηση και ενισχύει την αυτό-αξιολόγηση των υφισταμένων						
24	Διατηρεί παραγωγικές σχέσεις με τους μετόχους της επιχείρησης. Επιδιώκει την επιρροή τους στην λήψη ηθικών αποφάσεων						

25	Είναι φερέγγυο άτομο, ικανό να διατηρήσει το απόρρητο των εργασιακών ζητημάτων. Όλοι οι συνεργάτες του/της έχουν εμπιστοσύνη.						
26	Παρακολουθεί την ηθική και ανήθικη συμπεριφορά στην εργασία, καθώς και τις συνέπειές τους ώστε να υπάρχει διαφάνεια. Επισημαίνει τις συνέπειες των ανήθικων πρακτικών στους συνεργάτες του/ της.						
27	Επικοινωνεί το ήθος στην εργασία, και επεξηγεί τους κανόνες ηθικής ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση. Προωθεί και ανταμείβει τις ηθικές πρακτικές στους υφισταμένους τους						