



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΤΙΤΛΟΣ:

**Η ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΠΡΟΒΛΕΠΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**

Φοιτήτρια: Έλλη Τσίλου

Αριθμός Μητρώου: ΜΔΕ2158

Επιβλέπων Καθηγητής : Φιλόθεος Νταλιάνης

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΜΑΪΟΣ 2023**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο
Κ.Η. ΠΙΛΙΚΗ...ΠΙΣΤΩΣΗ...Κ.Σ...Ο.Ρ.Ο...Ε.Λ.Ε.Π.Α.Κ.Ε.Σ...Ο.Α.Ρ.Α.Δ.Ο.Κ.Ε.Σ...Τ.Ο.Σ.....
Ε.Ο.Α.Δ.Δ.Ε.Π.Α.Μ.Ι.Α.Σ...Δ.Ε.Ε.Ρ.Ε.Ο.Ε.Ν.Σ.Υ.Υ.....
 έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....ΕΛΛΗ ΓΕΙΝΟΥ.....

Ημερομηνία.....04/02/2023.....

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στους γονείς μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η ηθική ηγεσία ως προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής δέσμευσης. Η ηθική ηγεσία, έννοια που απασχολεί σήμερα τις επιστήμες διοίκησης, αφορά το κατά πόσο ο προϊστάμενος εμπνέει εμπιστοσύνη και διαχειρίζεται τις υποθέσεις που αφορούν την εργασία και τους υφισταμένους του με ηθικά ορθό τρόπο, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι και πρόθυμοι στην εργασία τους. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, 245 εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα κλήθηκαν να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο για την ηθική ηγεσία και την επαγγελματική δέσμευση στον οργανισμό τους. Τα αποτελέσματα, μέσα από τη στατιστική επεξεργασία (συσχέτιση και γραμμική παλινδρόμηση), έδειξαν ότι όντως υπάρχει σχέση πρόβλεψης μεταξύ των δύο μεταβλητών, αλλά και ότι παράγοντες όπως το φύλο, η εκπαίδευση και η θέση στην εργασία επηρέασαν σημαντικά. Συνεπώς, φάνηκε ότι η ηθική ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: ηθική ηγεσία, επαγγελματική δέσμευση, διοίκηση επιχειρήσεων, ποσοτική έρευνα, προβλεπτικός παράγοντας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση μιας διπλωματικής εργασίας είναι το επιστέγασμα μιας μεγάλης προσπάθειας και ένα από τα πιο σημαντικά στάδια στην ακαδημαϊκή πορεία ενός ανθρώπου που έχει επιλέξει τον δρόμο των πανεπιστημιακών σπουδών. Σε αυτήν την πορεία, είχα τη στήριξη και την αρωγή αρκετών προσώπων, τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη διαρκή τους υποστήριξη στην εξέλιξη των σπουδών μου, αλλά και τους φίλους μου, που με βοήθησαν όχι μόνο ψυχολογικά, αλλά και διαμοιράζοντας το ερωτηματολόγιό μου σε οργανισμούς, ώστε να μπορέσω να συλλέξω καλής ποιότητας δεδομένα για να είναι δυνατή αυτή η μελέτη.

Στη συνέχεια, δε θα μπορούσα παρά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Φιλόθεο Νταλιάνη, που με ενέπνευσε να ασχοληθώ με τα ζητήματα ηγεσίας και ήταν δίπλα μου σε όλα τα στάδια αυτής της μελέτης, από τον σχεδιασμό μέχρι και την ολοκλήρωσή της. Παράλληλα, είμαι ευγνώμων στον Διευθυντή του ΠΜΣ και όλους τους διδάσκοντες που κατέστησαν τη μαθησιακή μου εμπειρία δυνατή και ευχάριστη, ώστε να μπορώ πλέον να αξιοποιήσω στα πλαίσια του επαγγέλματός μου τις γνώσεις που απέκτησα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	3
2.1 Έννοια της Ηγεσίας.....	3
2.2 Τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου ηγέτη - Από το παρελθόν στο σήμερα.....	3
2.3 Ο ηγέτης σήμερα	5
2.4 Ηθική Ηγεσία	7
2.5 Χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη - Μοντέλο 4V	9
2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην Ηθική Ηγεσία	10
2.7 Αποτελέσματα της Ηθικής Ηγεσίας στον χώρο εργασίας	11
3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....	12
3.1 Ορισμός της επαγγελματικής δέσμευσης.....	12
3.2 Επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων	13
3.3 Τρόποι αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων.....	14
3.4 Αποτελέσματα επαγγελματικής δέσμευσης και σχέση με την Ηθική Ηγεσία.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	17
4.1 Ερωματολόγιο	17
4.2 Κλίμακες	18
4.2.1 Κλίμακα ηθικής ηγεσίας.....	18
4.2.2 Κλίμακα επαγγελματικής δέσμευσης	18
4.2.3 Δημογραφικά Στοιχεία.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	23
5.1 Ηθική Ηγεσία	23
5.2.1 Ηθική Ηγεσία σε συσχετισμό με το Φύλο.....	24
5.2.2 Ηθική Ηγεσία σε συσχετισμό με Εκπαίδευση και Θέση Εργασίας.....	25
5.2 Επαγγελματική Δέσμευση.....	29
5.2.1 Επαγγελματική Δέσμευση σε συσχετισμό με Φύλο	30
5.2.2 Επαγγελματική Δέσμευση σε συσχετισμό με Εκπαίδευση και Θέση Εργασίας.....	32

5.3 Ηθική Ηγεσία ως Προβλεπτικός Παράγοντας της Επαγγελματικής Δέσμευσης	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	40
6.1 Ανασκόπηση μελέτης.....	40
6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	41
6.3 Μελλοντικές προοπτικές έρευνας	42
6.4 Πρακτικές προεκτάσεις.....	43
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ.....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	52

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον ρόλο της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς. Οι ηθικοί ηγέτες είναι εκείνοι που επιδεικνύουν ισχυρή δέσμευση στις ηθικές αρχές και αξίες και ενεργούν με τρόπους που συνάδουν με αυτές τις αξίες.

Η ηθική ηγεσία είναι σημαντική για τους οργανισμούς για διάφορους λόγους, οι οποίοι θα αναλυθούν και σε μεγαλύτερο βάθος στα οικεία κεφάλαια. Αρχικά, οι ηθικοί ηγέτες χτίζουν εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους, τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς επιδεικνύοντας ειλικρίνεια, ακεραιότητα και δικαιοσύνη. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τη διατήρηση θετικών σχέσεων και τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Με αυτόν τον τρόπο, η ηθική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει τη φήμη ενός οργανισμού επιδεικνύοντας δέσμευση στις ηθικές αξίες και την κοινωνική ευθύνη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο σεβασμό, θαυμασμό και πίστη από τους πελάτες, τους υπαλλήλους και την ευρύτερη κοινότητα.

Όπως θα αναφερθεί και στον οικείο τόπο, οι ηθικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν ηθικά ζητήματα και κινδύνους προτού γίνουν μεγάλα προβλήματα. Αυτό μπορεί να μειώσει την πιθανότητα νομικών ή οικονομικών κυρώσεων, βλάβης της φήμης και άλλων αρνητικών συνεπειών. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που βλέπουμε να βγαίνουν στην επιφάνεια σκάνδαλα για διάφορες επιφανείς κατά τα άλλα επιχειρήσεις, οι οποίες όμως κατηγορούνται για κακομεταχείριση των εργαζομένων. Οι ηθικοί ηγέτες, όμως, μπορούν να απομακρύνουν αυτούς τους κινδύνους, καθώς είναι πιο πιθανό να λάβουν αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού και που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προοπτικές όλων των ενδιαφερομένων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, οι ηθικοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων τους παρέχοντας ένα ασφαλές, υποστηρικτικό και με σεβασμό περιβάλλον εργασίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, αφοσίωσης και παραγωγικότητας, καθώς και σε μειωμένο κύκλο εργασιών και απουσίες. Συνολικά, η ηθική ηγεσία είναι σημαντική για τους οργανισμούς επειδή οικοδομεί εμπιστοσύνη, ενισχύει τη φήμη, μειώνει τον κίνδυνο, βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων και προάγει την ευημερία των

εργαζομένων. Επιδεικνύοντας δέσμευση στις ηθικές αξίες και την κοινωνική ευθύνη, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ακεραιότητας και αριστείας που ωφελεί όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ένας τομέας ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, και βάση αυτής της μελέτης, είναι ο τρόπος με τον οποίο η ηθική ηγεσία σχετίζεται με τη δέσμευση των εργαζομένων. Η δέσμευση των εργαζομένων αναφέρεται στο επίπεδο δέσμευσης, κινήτρων και αφοσίωσης που έχουν οι εργαζόμενοι προς την εργασία τους και τον οργανισμό τους. Η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη πολλά που πρέπει να μάθουμε για τους συγκεκριμένους μηχανισμούς που διέπουν αυτή τη σχέση.

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συνεισφέρει σε αυτό το πεδίο της έρευνας, εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και δέσμευσης εργαζομένων σε ένα μεγάλο δείγμα εργαζομένων από διάφορους κλάδους στην Ελλάδα. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης θα συμβάλουν στην κατανόηση της σημασίας της ηθικής ηγεσίας στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και μπορεί να έχουν πρακτικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

Μετά από αυτή τη σύντομη εισαγωγή, η θεωρητική ανασκόπηση της εργασίας είναι αφιερωμένη αφενός στην Ηθική Ηγεσία, με ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά των ηθικών ηγετών και τα οφέλη των πρακτικών αυτών για τους οργανισμούς, και αφετέρου στην έννοια της Επαγγελματικής Δέσμευσης, αναφορικά με τους τρόπους ενίσχυσής της και τη σημασία της, στα πλαίσια και του συσχετισμού της με την Ηθική Ηγεσία. Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται η Μεθοδολογία, τα Αποτελέσματα κατόπιν της στατιστικής επεξεργασίας και τα τελικά Συμπεράσματα.

2. ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Έννοια της Ηγεσίας

Η ορθή ηγεσία είναι καθολικά επιθυμητή, αλλά δύσκολο να οριστεί ρητά. Η έννοια της «ηγεσίας», όπως χρησιμοποιείται σήμερα, μπήκε στη γενική βιβλιογραφία τον περασμένο αιώνα και έχει αποκτήσει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις επιστήμες Διοίκησης. Από τις πρώτες και γνωστότερες ακαδημαϊκές προσπάθειες να οριστεί η ηγεσία ήταν τα έργα του Bennis (*On Becoming a Leader* 1989) και του Burns (*Leadership* 1978), στα οποία οι συγγραφείς επιχειρήσαν να αναλύσουν διάφορα στιλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά των αποδοτικών ηγετών. Για να μπορέσει, όμως, κανείς να εξετάσει την ηθική ηγεσία, πρέπει πρώτα να κάνει μια αναδρομή στην έννοια της ηγεσίας συνολικά στις ανθρώπινες κοινωνίες.

Η ανάπτυξη της ηγεσίας σχετίζεται, σύμφωνα με τους King, Johnson και Vugt (2009), με την ανάγκη που έχουν τόσο οι άνθρωποι όσο και τα ζώα να συντονίζονται. Και στη φύση, άλλωστε, έχει παρατηρηθεί ότι όποτε τα άτομα είναι καλύτερο να δρουν και να μετακινούνται μαζί, ως φυσικό επακόλουθο έχει υπάρξει η ανάπτυξη ενός προτύπου ηγέτη, ο οποίος συμβάλλει στην ομαλή εκπλήρωση όλων των απαραίτητων διαδικασιών. Τα άτομα που είναι πιθανότερο να αναδειχθούν κάθε φορά ως ηγέτες έχουν μια σειρά από αντίστοιχα χαρακτηριστικά: στη βιβλιογραφία σημειώνονται το κίνητρο, η ιδιοσυγκρασία, η κυριαρχία και η γνώση (King, Johnson & Vugt, 2009). Με άλλα λόγια, η ηγεσία μπορεί να πηγάζει από το εσωτερικό κίνητρο ή τον χαρακτήρα του καθενός, αλλά και παράλληλα από κάποια παραπάνω γνώση που μπορεί να διαθέτει το άτομο ή μια εκ φύσεως πιο δυναμική και κυριαρχική προσωπικότητα.

2.2 Τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου ηγέτη - Από το παρελθόν στο σήμερα

Η ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για αρκετούς στοχαστές ανά τον κόσμο. Ο Σουν Τζου, στη μνημειώδη *Τέχνη του Πολέμου* (υπολογίζεται περί το 475 – 221 π.Χ.), εξηγεί ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύναμα σημεία ενός ηγέτη, καθώς και πώς θα πρέπει να διαχειριστεί ο τελευταίος τους υφισταμένους του. Ο Μακιαβέλι, στον *Ηγεμόνα* (1513), δίνει την εικόνα ενός εν πολλοίς αδίστακτου ηγέτη, που μετέρχεται κάθε τρόπο για να διατηρήσει

την εξουσία. Παρόλα αυτά, εδώ περισσότερο μας ενδιαφέρει η έννοια της ηγεσίας στη νεότερη και σύγχρονη εποχή.

Από τα τέλη του 1800 έως περίπου το 1930, οι θεωρίες ηγεσίας έδωσαν έμφαση στον έλεγχο και τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας. Η θεωρία του “Great Man” (αλλιώς και θεωρία των ιδιοτήτων ή “trait theory”, βλ. Wright, 2015), η οποία βασίστηκε στη θεώρηση του Αριστοτέλη, προτείνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται, υποστήριξε την ύπαρξη ορισμένων μυστηριωδών ιδιοτήτων που ανήκουν σε επιλεγμένα άτομα και συχνά περνούν μεταξύ γενεών. Αυτό το μοντέλο έχασε μεγάλο μέρος από τη δημοτικότητά του στις δεκαετίες του 1930 και του 1940 καθώς εμφανίστηκαν θεωρίες «χαρακτηριστικών» που προσπάθησαν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πληρούν τις προϋποθέσεις για την ηγεσία ενός ατόμου. Ο Stogdill (1948) εντόπισε έξι ομάδες χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας, των επιτευγμάτων, της ευθύνης, της συμμετοχής, της θέσης και της κατάστασης, αλλά κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν εξηγούν επαρκώς την ηγεσία, καθώς ένα άτομο δεν καταλήγει να γίνει ηγέτης μόνο και μόνο επειδή έχει ορισμένα χαρακτηριστικά.

Τα τέλη της δεκαετίας του 1940 έφεραν περισσότερες ψυχαναλυτικές θεωρίες που διερεύνησαν γιατί τα άτομα παρακινούνται να ηγούνται ή να ακολουθούν έναν συγκεκριμένο ηγέτη, με αυξημένη εστίαση στο ρόλο των ομάδων και των οργανώσεων. Οι ερευνητές τη δεκαετία του 1960 τόνισαν πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται προς τους κοινούς στόχους. Οι «θεωρίες ανταλλαγής» εξέτασαν την κατανόηση των κοινωνικών ανταλλαγών μεταξύ των ατόμων και της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των ανταμοιβών, της θέσης και της εκτίμησης. Η θεωρία ηγεσίας καταστάσεων πρότεινε ότι η κοινωνική κατάσταση και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που είναι απαραίτητα για την επιτυχία (Hencley, 1973).

Ο House (1971) προσδιόρισε τέσσερις σημαντικές συμπεριφορές που αποδίδονται στον ηγέτη - την κατευθυντική (προσανατολισμένη στην εργασία), προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, υποστηρικτική και συμμετοχική—και δύο μεταβλητές κατάστασης: τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφισταμένου και τυχόν περιβαλλοντικές απαιτήσεις, όπως οι κανόνες και οι διαδικασίες του οργανισμού. Στη δεκαετία του 1970 παρατηρήθηκε μια μετατόπιση από την κοινωνική ψυχολογία και προς την οργανωσιακή συμπεριφορά και την επιστήμη της διοίκησης. Οι ρόλοι ηγεσίας και διοίκησης γενικά συγχέθηκαν και

ενοποιήθηκαν και εμφανίστηκαν οι «θεωρίες απόδοσης», που αναφέρονται στο πώς οι υφιστάμενοι αποδίδουν ορισμένες ιδιότητες στους ηγέτες (Kouzes, 1987).

Προοδευτικά, οι ηγέτες έχουν γίνει πιο υπεύθυνοι απέναντι στους υφισταμένους τους, με μια πιο διανοητική ή βασισμένη σε αξίες ή αρχές σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων. Με άλλα λόγια, οι υφιστάμενοι δεν ακολουθούν πλέον έναν ηγέτη επειδή θεωρούν ότι έχει έμφυτες ιδιότητες, αλλά επειδή έχουν πειστεί για το όραμα και την αξιοπιστία του. Το «όραμα» εισήχθη ως νέο χαρακτηριστικό της ηγεσίας και η «διαχείριση του ονείρου» ή «όραμα» έχει γίνει η ευθύνη του ηγέτη (Bennis, 1990). Σήμερα, η ηγεσία στα πλαίσια της εργασίας δεν θεωρείται ως μόνιμη θέση αλλά, μάλλον, ως ένας προσωρινός ρόλος υπηρεσίας, που μπορεί να περνά από πολλά άτομα που κινούνται μέσα και έξω από την ηγετική ευθύνη καθώς οι καταστάσεις αλλάζουν. Ένα άτομο μπορεί να παίζει ρόλο ηγέτη αλλά και υφισταμένου ταυτόχρονα, με βάση τις περιστάσεις, τα ενδιαφέροντά του και την τεχνογνωσία του (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006).

2.3 Ο ηγέτης σήμερα

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα από τα πιο ουσιαστικά μέρη της συνολικής μεθόδου για έναν οργανισμό, ώστε να διατηρήσει την επιχείρησή του ενόψει προβλημάτων που προκαλούνται από την ταχεία ανάπτυξη του οικονομικού περιβάλλοντος. (Cabeza - Erikson, Edwards & Van Brabant, 2008) Οι ηγέτες είναι αυτοί που ελέγχουν και αναλαμβάνουν τη λειτουργία ενός οργανισμού και οι καλοί ηγέτες είναι σε θέση να θέτουν αισιόδοξους στόχους και στόχους ενώ κατευθύνουν τη λειτουργία της εταιρείας προς αυτούς τους στόχους μέσω αποτελεσματικές στρατηγικές. Εκτός από αυτό, οι καλοί ηγέτες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τους υπαλλήλους τους και να τους παρακινήσουν ενισχύοντας μια θετική οργανωτική κουλτούρα και μέσω γενναιόδωρων παροχών στους εργαζόμενους, για παράδειγμα ασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης, αποζημίωση εργαζομένων, επίδομα άδειας και άλλα.

Η ηγεσία εμπεριέχει κάποια στοιχεία εξουσίας, όπου ένα άτομο έχει την ικανότητα να επηρεάσει ή να αλλάξει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη συμπεριφορά και τις στάσεις ενός άλλου ατόμου (Ganta, & Manukonda, 2014). Ένα άτομο με ισχυρή ηγετική ικανότητα θα είναι καλό παράδειγμα ή πρότυπο για τους υπαλλήλους του, διότι μέσα από επιτεύγματα και

καλά αποτελέσματα θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό των υπαλλήλων του και μέσα από αυτό να τους εμπνέει σε μίμηση της δικής του ηθικής συμπεριφοράς (Grint, 2007). Αυτή η δήλωση υποστηρίζεται και από τον Northhouse (2004), ο οποίος αναφέρει ότι οι ηγέτες που διαθέτουν ισχυρή ηγεσία έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τους άλλους για την επίτευξη των στόχων και των στόχων του οργανισμού.

Εκτός από αυτό, υπάρχει επίσης ένας άλλος τρόπος για να ορίσουμε έναν ηγέτη που έχει ισχυρές αντίστοιχες ικανότητες. Χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών είναι ότι δίνουν σαφή κατεύθυνση στους υπαλλήλους τους και επίσης οδηγούν τους υπαλλήλους τους να δεσμευτούν στις δουλειές τους και να εργαστούν ως ομάδα για να επιτύχουν τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού (Wasim & Imran, 2010). Αυτό μας λέει επίσης ότι οι καλοί ηγέτες έχουν συνήθως ένα σαφές όραμα για την εταιρεία και ως εκ τούτου μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τα προβλήματα και τα εμπόδια που βρίσκονται αυτή τη στιγμή μεταξύ τους και των στόχων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να επιφέρουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις που θα φέρουν την εταιρεία στο μέλλον, ενώ παράλληλα είναι ενήμεροι για τις σύγχρονες αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο.

Σύμφωνα με τους Jackson και Parry (2008), η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους για να οδηγήσουν και να φέρουν μια ομάδα εργαζομένων στην επιθυμητή κατεύθυνση που είναι σχετική με τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού τους. Επιπλέον, ένας αποτελεσματικός ηγέτης που έχει ισχυρές ηγετικές ικανότητες θα πρέπει επίσης να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως πάθος, συνέπεια, εμπιστοσύνη και όραμα. γιατί μόνο οι ηγέτες που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους. Η ηγεσία και η διαχείριση (μάνατζμεντ) είναι δύο διαφορετικές πτυχές του ίδιου φαινομένου. Σύμφωνα με τους Graetz και συνεργάτες (2010), το μάνατζμεντ μοιάζει περισσότερο με τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης, τον οποίο ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει τον πλήρη έλεγχο του οργανισμού και θα καθορίσει μόνος του μια κατεύθυνση και θα κατευθύνει τους υπαλλήλους τους να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με τις οδηγίες και το σχέδιο του ιδιοκτήτη. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία είναι όταν ο ηγέτης καθοδηγεί τους υπαλλήλους του προς τους οργανωτικούς στόχους, προσπαθώντας ταυτόχρονα να επικοινωνήσει και να παρακινήσει τους υπαλλήλους του για να βεβαιωθεί ότι και εκείνοι έχουν όλες τις δυνατότητες να δεσμευθούν στην εργασία τους και να αναπτύξουν τα ταλέντα τους (Graetz

et al., 2010). Οι ευφυείς ηγέτες έχουν επίσης την ευθύνη να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους για να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά την επιχείρησή τους μπροστά σε ένα αβέβαιο μέλλον και επίσης να μειώσουν τα αισθήματα ανασφάλειας στους υπαλλήλους τους που προκαλούνται από αυτή την αβεβαιότητα. Ένας ηγέτης έχει τη δύναμη να επηρεάσει την επιτυχία του οργανισμού, λόγω της πλήρους εξουσίας του να ελέγχει την κατεύθυνση του οργανισμού, καθώς και μέσω της επιρροής που ασκεί στους υπαλλήλους (Hao & Yazdanifard, 2015).

2.4 Ηθική Ηγεσία

Ιδιαίτερα σε περιόδους εταιρικών σκανδάλων και ηθικών σφαλμάτων της διοίκησης γνωστών οργανισμών, το ευρύτερο κοινό και οι ομάδες συμφερόντων σε μια εταιρεία αναρωτιούνται για τη στάση και την ηθική ποιότητα των ηγετών. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια τόσο οι ερευνητές όσο και οι επιχειρηματίες έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ηθική ηγεσία (Trevino & Brown, 2005). Η ανησυχία για την «ηθική συνείδηση» έρχεται σε μια στιγμή που αμφισβητείται η έννοια της νομιμότητας της ηγεσίας και όταν η εμπιστοσύνη του κοινού στην εταιρική διακυβέρνηση είναι εξαιρετικά χαμηλή (Fulmer, 2005). Οι ηγέτες πρέπει να είναι μια κρίσιμη πηγή ηθικής καθοδήγησης για τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την ηθική ανάπτυξη σε έναν οργανισμό. Οι άνθρωποι μπορεί να πιστεύουν ότι η ηθική είναι κάτι οικείο, ένα εμπιστευτικό θέμα που μοιράζεται ένα άτομο αποκλειστικά με τη συνείδησή του. Το πώς συμπεριφερόμαστε και πώς πετυχαίνουμε στόχους (αρκεί να είναι νόμιμοι), μπορεί να μην φαίνεται σημαντικό αναφορικά με την εταιρική διοίκηση. Η αλήθεια, ωστόσο, είναι ακριβώς το αντίθετο, η ηθική έχει σε πολύ μεγάλο βαθμό να κάνει με τη διοίκηση και την ηγεσία. Η συμπεριφορά των ηγετών διαχέεται σε όλες τις εταιρείες και τα πρότυπα συμπεριφοράς τους είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας διαμόρφωσης του εταιρικού κλίματος και όταν σταθεροποιηθεί αυτό, αποτελούν την εταιρική κουλτούρα (Mihelič et al., 2010).

Η ηθική ηγεσία είναι μια κατασκευή που φαίνεται να είναι διαφορούμενη και περιλαμβάνει διάφορα διαφορετικά στοιχεία (Yukl, 2006). Αντί να αντιλαμβανόμαστε ότι η ηθική ηγεσία εμποδίζει τους ανθρώπους να κάνουν το λάθος πράγμα, οι συγγραφείς προτείνουν ότι πρέπει να τη δούμε ως ικανό στους ανθρώπους να κάνουν το σωστό (Freeman & Stewart, 2006). Ένας ηθικός ηγέτης είναι ένα άτομο που τηρεί τις αρχές συμπεριφοράς που είναι κρίσιμες για

αυτόν. Για να είναι κάποιος ηθικός ηγέτης πρέπει να τηρεί ένα πιο καθολικό πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς (Thomas, 2001). Η ηθική ηγεσία πιστεύεται ότι είναι μια διαδικασία διερεύνησης – κυρίως διεξάγεται κάνοντας ερωτήσεις σχετικά με το τι είναι σωστό και τι είναι λάθος – και ένας τρόπος συμπεριφοράς, που δίνει το παράδειγμα στους υφισταμένους και σε άλλους σχετικά με το σωστό ή το λάθος συγκεκριμένων ενεργειών (Guy, 1990). Η ηθική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί από την άποψη των θεραπευτικών και ενεργητικών δυνάμεων της ανθρωπιστικής προσέγγισης, αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία είναι μια αμοιβαία σχέση με τους υφισταμένους. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, η αποστολή του ηγέτη είναι να υπηρετεί και να υποστηρίζει και το πάθος του για την ηγεσία προέρχεται από τη συμπόνια (Kouzes & Posner, 1992).

Οι βασικές αρχές της ηθικής ηγεσίας είναι η δικαιοσύνη, η συνέπεια, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα, η εντιμότητα και η εμπιστοσύνη (Mihelič et al., 2010; Kapur, 2018; Sikorsky, 2019), οι οποίες περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω και προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία ότι σχετίζονται με την ηθική ηγεσία.

1. **Δικαιοσύνη:** Η δικαιοσύνη είναι το βασικό στοιχείο της ηθικής ηγεσίας, κατά το οποίοι οι ηγέτες συμπεριφέρονται δίκαια προς τους άλλους. Στα πλαίσια ενός οργανισμού, η δικαιοσύνη σημαίνει ότι δεν υπάρχει ευνοιοκρατία, ότι οι κανόνες εφαρμόζονται ίσα για όλους και ότι οι διαδικασίες είναι αμερόληπτες σε περίπτωση τιμώρησης πειθαρχικών παραπτώματων (Mihelič et al., 2010).
2. **Ευθύνη:** Η ανάληψη της ευθύνης για τυχόν λάθη που θα συμβούν διαφοροποιεί τους ηθικούς ηγέτες από τους μη ηθικούς, καθώς ένας ηθικός ηγέτης αναμένεται να μπορεί να πάρει την ευθύνη για τα λάθη του και να μην κατηγορήσει τους υφισταμένους του (Kapur, 2018).
3. **Εμπιστοσύνη:** Η ολοκλήρωση έργων σε μεγάλες ομάδες είναι πολύ δύσκολη αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ηγεσία. Ο ηθικός ηγέτης πρέπει να εμπνέει αξιοπιστία, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς, να γνωρίζουν ότι έχουν ένα άτομο που μπορούν να εμπιστευθούν, ακόμη και αν συμβεί ένα σφάλμα, και να αναπτύσσουν τις δικές τους κλίσεις στην εργασία τους (Mihelič et al., 2010).
4. **Ειλικρίνεια/Εντιμότητα:** Οι ειλικρινείς ηγέτες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στο οργανωσιακό περιβάλλον, ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να συζητήσουν τα προβλήματά τους και να λάβουν ειλικρινείς απαντήσεις, αλλά και ότι οι πληροφορίες που τους δίνονται είναι αληθείς (Mihelič et al., 2010; Kapur, 2018).

5. **Ισότητα:** Η ισότητα είναι έννοια-κλειδί για τα επαγγελματικά περιβάλλοντα. Ένας ηθικός ηγέτης πρέπει να αποφεύγει τις διακρίσεις εις βάρος εργαζομένων και να αξιολογεί αμερόληπτα τον καθένα με βάση την εργασία του, ώστε να μην αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι δε λαμβάνουν αρκετή αναγνώριση για την εργασία τους ή ότι τους φέρονται άδικα (Sikorsky, 2019).
6. **Σεβασμός:** Ένας αληθινά ηθικός ηγέτης πρέπει να μπορεί να σέβεται τις διαφορετικές απόψεις, αλλά πρέπει επίσης να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να σέβονται τις απόψεις και τις σκέψεις των άλλων και να κατανοούν τους λόγους για τις διαφορές στις απόψεις, προωθώντας παράλληλα έναν συμπεριληπτικό χώρο εργασίας με σεβασμό για τη διαφορετικότητα των μελών του (Shahab et al., 2021).

2.5 Χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη - Μοντέλο 4V

Ο απώτερος σκοπός της ηθικής ηγεσίας είναι να μπορέσει να επιτρέψει σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να αναπτύξουν τις κλίσεις τους, σε ένα περιβάλλον που σέβεται τη διαφορετικότητα και αντιμετωπίζει τους εργαζομένους αμερόληπτα, χωρίς να υπάρχουν διακρίσεις. Γι' αυτό και έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία το μοντέλο ηγεσίας 4V, του οποίου οι πυλώνες περιλαμβάνουν (Desmond & Geraldine, 2014):

- **Ηθικές Αξίες (Values)** - Η ηθική ηγεσία ξεκινά με την κατανόηση και τη δέσμευση σε ηθικές αξίες. Ο ηγέτης πρέπει αρχικά να καθορίσει τον δικό του πυρήνα ηθικών αξιών, ώστε να μπορεί εν συνεχεία να λαμβάνει τις σωστές και ηθικές αποφάσεις στην προσωπική αλλά και την επαγγελματική του ζωή (Grace 1996; Desmond & Geraldine, 2014).
- **Όραμα (Vision)** - Το όραμα είναι η ικανότητα να πλαισιώνει κανείς τις δραστηριότητές του μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που αφορά την επίτευξη ενός γενικότερου στόχου. Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί από τον ηθικό ηγέτη ένα όραμα που εμπνέει την ομάδα να εργαστεί προς την ολοκλήρωσή του (Grace 1996; Desmond & Geraldine, 2014).
- **Φωνή (Voice)** - Η διεκδίκηση της φωνής ενός ατόμου είναι η διαδικασία άρθρωσης του οράματος στους άλλους με αυθεντικό και πειστικό τρόπο που τους εμπνέει και τους παρακινεί να δράσουν. Είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να λένε την αλήθεια και να επικοινωνούν με τα άτομα σχετικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα (Grace 1996; Desmond & Geraldine, 2014).

- Αρετή (Virtue) – Τα άτομα και κυρίως οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν ότι υιοθετώντας ηθικές συμπεριφορές, εμπνέουν το ίδιο και στους εργαζομένους τους. Σε αυτό το μοντέλο, η αρετή αντιπροσωπεύει το κοινό καλό. Οι ηθικοί ηγέτες θέτουν στον εαυτό τους το ερώτημα, πώς οι αξίες, το όραμα και η φωνή του εκάστοτε οργανισμού μπορούν να συμβαδίζουν με το κοινό καλό και προσπαθούν να δράσουν με αντίστοιχο τρόπο (Grace, 1996; Desmond & Geraldine, 2014; Karur, 2018).

2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην Ηθική Ηγεσία

Ένας πρώτος παράγοντας επίδρασης που αφορά την ηθική ηγεσία είναι προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις ενός ατόμου. Οι ηγέτες που διαθέτουν ισχυρές ηθικές αρχές και αίσθημα κοινωνικής ευθύνης είναι πιο πιθανό να δώσουν προτεραιότητα στην ηθική στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όπως είναι επόμενο, η προσωπική ακεραιότητα και ο χαρακτήρας ενός ηγέτη επηρεάζουν σημαντικά την ηθική του συμπεριφορά (Xu, Yu & Shi, 2011). Οι ηγέτες που επιδεικνύουν ειλικρίνεια, αξιοπιστία και υπευθυνότητα είναι πιο πιθανό να θεωρηθούν ηθικοί, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ένα ενδιαφέρον εύρημα από την έρευνα είναι ότι οι Duh και Belak (2009) βρήκαν ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η ηθική ηγεσία μπορεί να είναι ενισχυμένη, πράγμα που οφείλεται στην επίδραση της οικογένειας στο πρόσωπο του ηγέτη.

Παρόλα αυτά, δεν είναι μόνο η προσωπικότητα ενός ηγέτη που καθορίζει το αν θα μπορέσει να ασκήσει ηθική ηγεσία. Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ηθικής ηγεσίας. Μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στη διαφάνεια, την ανοιχτή επικοινωνία και την ηθική συμπεριφορά ευνοεί ένα περιβάλλον όπου η ηθική ηγεσία μπορεί να ευδοκιμήσει. Στα πλαίσια ενός οργανισμού που δίνει σημασία σε αυτά τα ζητήματα, η συνεχής εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση μπορεί να ενισχύσει την ηθική ηγεσία παρέχοντας στους ηγέτες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την επίλυση ηθικών διλημμάτων. Παράλληλα, η ηθική ηγεσία μπορεί να ενισχυθεί μέσω της θέσπισης ηθικών πολιτικών και πρακτικών μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα και επιβάλλουν ηθικές κατευθυντήριες γραμμές, αυτό θέτει τον τόνο για την ηθική συμπεριφορά και δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου εκτιμάται η ηθική συμπεριφορά (Pasricha, Singh & Verma, 2018).

2.7 Αποτελέσματα της Ηθικής Ηγεσίας στον χώρο εργασίας

Έχει αποδειχθεί από πολλούς μελετητές ότι η ηθική ηγεσία έχει πολλά πράγματα να προσφέρει σε έναν οργανισμό (ενδεικτικά: Brown & Trevino, 2005; Walumba et al. 2011, DeConinck, 2015; Sikorsky, 2019), με θετικά αποτελέσματα σε μια σειρά μεταβλητών, οι οποίες αναφέρονται στη συνέχεια. Ένας αυξανόμενος όγκος ερευνών, όπως οι προαναφερθείσες, υποδηλώνει ότι η οργανωτική ηγεσία συνδέεται στενά με την ευημερία των εργαζομένων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση, η δέσμευση στον οργανισμό, η προθυμία αναφοράς παραβιάσεων, η προθυμία για ανήθικη συμπεριφορά, η συμπεριφορά ομαδικής μάθησης, η οργανωτική ευαισθητοποίηση, η ικανότητα, η οργανωτική ταυτότητα και κοινωνική συμπεριφορά (Khalid 2014; DeConinck, 2015). Παράλληλα, σχετίζεται με μειωμένες προθέσεις για αλλαγή εργασίας, εργασιακό άγχος και εξάρτηση από τη διοίκηση στην εργασία. Ο ηγέτης έχει τη δύναμη και την ικανότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία παράγει πολλά αποτελέσματα όπως η ποιότητα της ηγεσίας, η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση και η προθυμία των εργαζομένων να αναφέρουν πιθανά προβλήματα στη διοίκηση (Brown et al., 2005) .

Ο DeConinck (2015) έδειξε σε δείγμα 331 συνεντευξιαζόμενων ότι οι επαγγελματίες διευθυντές επηρεάζουν θετικά τις στάσεις των εργαζομένων για την εργασία τους και το σε ποιον βαθμό ταυτίζονται με τους στόχους της. Ομοίως, οι Walumba και συνεργάτες (2011) παρατήρησαν μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων, στην οποία ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας ήταν η επικοινωνία ηγετών και υφισταμένων, η αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και τα στοιχεία οργανωσιακής ταύτισης. Οι ερευνητές έχουν τονίσει τη δύναμη του μοντέλου, υποστηρίζοντας ότι συγκεκριμένες πολιτισμικές συνθήκες λειτουργούν ως καταλύτης για τη χρήση της ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Η αντικειμενική διαχείριση συνδέεται στενά με την απόδοση των εργαζομένων. Σε αυτό το ανταγωνιστικό και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν καλούς και ηθικούς ηγέτες που θα παρακινούν και θα καθοδηγούν τους υπαλλήλους τους στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, επιτυχίας και ανάπτυξης του οργανισμού. Η εκπαιδευτική διαχείριση εμπνέει πρόοδο και θετικές στάσεις μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων στον οργανισμό. Αυτό το χαρακτηριστικό δημιουργεί μια κουλτούρα φροντίδας, εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας που βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού. Σε

μια μελέτη πακιστανικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, ο Khalid (2014) διαπίστωσε ότι η στρατηγική διαχείριση σχετίζεται θετικά με την απόδοση, σχέση που αφορά ιδιαίτερα τα εταιρικά περιβάλλοντα. Κατά συνέπεια, η ειδική καθοδήγηση μέσω της διοίκησης επιχειρήσεων συμβάλλει στη μείωση του συνολικού κόστους της εργασίας, στη βελτίωση της ποιότητας και στην οικοδόμηση της εικόνας του οργανισμού. Η εταιρική διακυβέρνηση ανοίγει το δρόμο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, η οποία βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, η έρευνα έχει επιβεβαιώσει τη μεσολαβητική πτυχή της οργανωσιακής εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της ανάπτυξης της καινοτομίας (Ellonen, Blomquist & Puumalainen, 2008). Από αυτή την άποψη, οι ηγέτες θεωρούνται ότι βελτιώνουν και προάγουν την ορθή συμπεριφορά δίνοντας παραδείγματα στους άλλους, θέτοντας οι ίδιοι πρότυπα και αρχές, συμμετέχοντας σε ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους για συγκεκριμένα θέματα και καθοδηγώντας τους εργαζομένους όταν αυτό χρειάζεται. Στα πλαίσια αυτά, η ηθική ηγεσία έχει οριστεί ως η ηθική ατμόσφαιρα ενός κοινωνικού συστήματος που χαρακτηρίζεται από κοινές αντιλήψεις για το σωστό και το λάθος, καθώς και από υποθέσεις σχετικά με το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι προβληματισμοί για ζητήματα ηθικής ή μη ηθικής δράσης. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός χειρίζεται θέματα όπως η ευθύνη, η λογοδοσία, η επικοινωνία, η ρύθμιση, η ισότητα, η εμπιστοσύνη και η ευημερία των μελών (Victor & Cullen, 1988).

3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

3.1 Ορισμός της επαγγελματικής δέσμευσης

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό τους εργάζονται σκληρότερα, μένουν περισσότερο και παρακινούν τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει σχεδόν κάθε σημαντική πτυχή του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας, των εσόδων, της εμπειρίας πελατών και του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Η δέσμευση των εργαζομένων, σύμφωνα με Schaufeli και Salanova (2011), αλλά και Schaufeli και Bakker (2010), είναι η δύναμη της διανοητικής και συναισθηματικής σύνδεσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά που κάνουν, τις ομάδες τους και τον οργανισμό τους. Πρόκειται για μια προσέγγιση προς την εργασία που περιλαμβάνει τη διάθεση ενέργειας στα καθήκοντά του, την υπέρβαση προκλήσεων, και την

ταύτιση με το έργο (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Πράγματι, η έρευνα δείχνει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εργάζονται επιμελώς και ξεπερνούν τις προκλήσεις, αλλά δεν εργάζονται με τρόπο που ενισχύει την επαγγελματική εξουθένωση, ούτε έχουν μια ανθυγιεινή σχέση με την εργασία, όπως η εργασιομανία (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008· Crawford, LePine, & Rich, 2010). Αντίθετα, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη ζωή εκτός εργασίας, καθώς η εργασία τους τους αφήνει γεμάτους ενέργεια και πληρότητα (Schaufeli et al., 2008). Επιπλέον, τέτοιοι εργαζόμενοι έχουν θετικά αποτελέσματα ασφάλειας στην εργασία τους (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Η έρευνα των Abu Daqar και Smoudy (2019) δείχνει ότι το 92% των στελεχών επιχειρήσεων πιστεύει ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα, ενισχύοντας την επιτυχία των ομάδων τους και τα αποτελέσματα των οργανισμών τους.

3.2 Επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων

Με βάση τις αντιλήψεις τους για τον χώρο εργασίας τους, οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κύριες ομάδες (Abu Daqar & Smoudy, 2019):

- Υπάλληλοι με υψηλή δέσμευση: Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση έχουν πολύ ευνοϊκές απόψεις για τον χώρο εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι με τις ομάδες τους, αγαπούν τη δουλειά τους και έχουν θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό, θα θέλουν να παραμείνουν και να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει, ενώ συχνά μιλούν με ενθουσιασμό για την εργασία τους στο περιβάλλον τους (Abu Daqar & Smoudy, 2019).
- Εργαζόμενοι με μέτρια δέσμευση: Οι μέτρια δεσμευμένοι υπάλληλοι βλέπουν τον οργανισμό τους με μετρίως ευνοϊκό πρίσμα, καθώς τους αρέσει η εταιρεία τους, αλλά βλέπουν ευκαιρίες για βελτίωση. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσουν περισσότερες ευθύνες και μπορεί να υπολειτουργούν. Υπάρχει κάτι σχετικά με την οργάνωση ή τη δουλειά τους που τους κρατά πίσω από την πλήρη δέσμευση (Abu Daqar & Smoudy, 2019).
- Εργαζόμενοι με ελάχιστη δέσμευση: Οι ελάχιστα δεσμευμένοι υπάλληλοι αισθάνονται αδιάφοροι για τον τόπο εργασίας τους. Συνήθως δεν έχουν κίνητρο για τη θέση τους και θα κάνουν μόνο όσο μπορούν για να τα βγάλουν πέρα—μερικές φορές λιγότερο. Οι ελάχιστα δεσμευμένοι υπάλληλοι μπορεί να ερευνούν άλλες

θέσεις εργασίας και αποτελούν υψηλό κίνδυνο ως προς τον κύκλο εργασιών (Abu Daqar & Smoudy, 2019).

- Εργαζόμενοι χωρίς δέσμευση: Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν αρνητική γνώμη για τον τόπο εργασίας τους. Είναι αποσυνδεδεμένοι από την αποστολή, τους στόχους και το μέλλον του οργανισμού και δεν έχουν καμία δέσμευση στη θέση και τις ευθύνες τους (Abu Daqar & Smoudy, 2019).

3.3 Τρόποι αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί με την ορθή αναγνώριση και ανταμοιβή του έργου τους. Εφόσον οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται και ανταμείβονται συχνά, αυτό τους καλλιεργεί μια βαθιά αίσθηση ότι ανήκουν στην ομάδα τους. Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση - που δίνονται με ουσιαστικό τρόπο - είναι το κλειδί για την έμπνευση μιας τέτοιας πίστης προς την εταιρεία. Ενώ οι ανταμοιβές είναι οικονομικές, η αναγνώριση είναι ένα συναισθηματικό γεγονός που εμπνέει τα κίνητρα. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον με επίκεντρο τους εργαζομένους, όπου η προσπάθεια εκτιμάται και επιβραβεύεται στην ουσία (Rana & Chopra, 2019).

Παρομοίως, το εργασιακό περιβάλλον της εταιρεία έχει σημαντικό αντίκτυπο στο εάν οι άνθρωποι αισθάνονται αφοσιωμένοι και χαρούμενοι στη δουλειά τους. Εάν ένας ηγέτης έχει δοκιμάσει κάθε πιθανή τακτική δέσμευσης και έχει αποτύχει, το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να είναι το επόμενο βήμα. Ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, τοξικό και μη συμπεριληπτικό περιβάλλον εργασίας μπορεί καταστρέψει όλες τις καλές στρατηγικές δέσμευσης. Ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον φέρνει αντιμέτωπους τους εργαζομένους με τους συναδέλφους τους και δημιουργεί τάσεις φυγής και εξουθένωσης. Η δέσμευση είναι δύσκολο να επιτευχθεί έως ότου οι εργαζόμενοι αισθανθούν ασφάλεια και σεβασμό, και καταφέρουν να ενσωματωθούν στην ομάδα τους (Storey et al., 2008).

Ένα ακόμη στοιχείο είναι οι παροχές στους εργαζομένους. Οι σημερινοί εργαζόμενοι θέλουν κάτι περισσότερο από έναν μεγάλο μισθό. Θέλουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο παροχών να συνοδεύεται από αυτό. Οι καλές και δίκαια κατανοημένες παροχές έχουν τη δύναμη να

βελτιώσουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των υπαλλήλων (Schaufeli & Salanova, 2007). Οφέλη όπως η ασφάλιση υγείας, η άδεια μητρότητας και η αποζημίωση των διδάκτρων βοηθούν μια εταιρεία να διατηρήσει τη δέσμευση των υπαλλήλων της, καθώς επενδύει στην επιτυχία και την ευημερία τους. Συνεπώς, για να είναι οι εργαζόμενοι δεσμευμένοι με τη δουλειά τους, η επιχείρηση θα πρέπει να τους παρέχει έναν συνδυασμό χρηματικών και μη χρηματικών κινήτρων που βελτιώνουν την ποιότητα της επαγγελματικής και μη ζωής τους (Dollard & Bakker, 2010).

Τέλος, μεγάλη σημασία έχει αυτό που αποκαλούμε εταιρική κουλτούρα ή κουλτούρα οργανισμού, η οποία όμως απαιτεί να καταβληθεί χρόνος και χρήμα για να μεταβληθεί. Η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται από πολλούς επιμέρους παράγοντες, όπως τη δικαιοσύνη, την εκτίμηση και τον σεβασμό, την απουσία τοξικών πρακτικών, την ηθική ηγεσία και τη συμπερίληψη για τη διαφορετικότητα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δομήσουν τις εταιρικές τους κουλτούρες εξ αρχής, να αποφασίσουν ποιες είναι οι βασικές αξίες, η αποστολή και το όραμα της εταιρείας, εστιάζοντας στη σύνταξη του μηνύματος της επωνυμίας, ενώ παράλληλα προβαίνουν σε καθορισμό των ηγετικών ρόλων και εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων για αυτό, δίνοντας σημασία στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας που βάζει τους ανθρώπους στην πρώτη θέση (Rana & Chopra, 2019).

3.4 Αποτελέσματα επαγγελματικής δέσμευσης και σχέση με την Ηθική Ηγεσία

Η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται συχνά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι δύο έννοιες συγχέονται συχνά, αλλά απεικονίζουν κάτι διαφορετικό. Δεν είναι προαπαιτούμενο ένας ικανοποιημένος υπάλληλος να είναι και δεσμευμένος. Αλλά για να συμβεί η δέσμευση, είναι απαραίτητο σε έναν εργαζόμενο τουλάχιστον να αρέσκειται στη δουλειά που κάνει. Συνεπώς, εν τοις πράγμασι, συχνά αυτές οι δύο ιδιότητες θα συνυπάρχουν στα ίδια πρόσωπα (Kim-Soon & Manikayasagam, 2015). Από τη σκοπιά του οργανισμού, η ύπαρξη εργατικού δυναμικού που ασχολείται ιδιαίτερα με την εργασία του θα μπορούσε να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν μεγαλύτερη μακροζωία λόγω τόσο των θετικών αποτελεσμάτων της υγείας όσο και των ψυχολογικών αποτελεσμάτων (Schaufeli et al., 2008). Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται με την απόδοση της εργασίας, υποδηλώνοντας ότι μια εταιρεία που προωθεί τη δέσμευση μπορεί να δει κέρδη στην απόδοση των εργαζομένων (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Εκτός από την

εμπιστοσύνη της ομάδας, η ηθική ηγεσία είναι ένας πιθανός πόρος εργασίας που μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αποτελεί ένα συλλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τόσο την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη, όσο και ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών για ηθική και ανήθικη συμπεριφορά, αντίστοιχα, από υφισταμένους (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Η ηθική ηγεσία αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων, επειδή έχει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη συμπεριφορά και βοηθούν τους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη λήψη ηθικών αποφάσεων χωρίς επιπτώσεις για τους ίδιους.

Εκτός από την επιβράβευση που αφορά στην παροχή χρημάτων ή άλλων παροχών στους υφισταμένους, οι πρακτικές αυτές μπορούν επίσης να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στην ομάδα. Αυτή η σχέση εξηγείται από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία περιγράφει πώς διαφορετικά μέρη μπορούν να αναπτύξουν μια σχέση ευνοϊκής μεταχείρισης μεταξύ τους με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας. Τέτοιες σχέσεις καταλήγουν σε αμοιβαία εμπιστοσύνη. Πράγματι, οι εργαζόμενοι που έχουν έναν ηθικό ηγέτη τείνουν να τον εμπιστεύονται περισσότερο (Ng & Feldman, 2015). Είναι πιθανό ότι οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν επίσης ότι η ομάδα τους είναι πιο αξιόπιστη εάν έχουν έναν ηγέτη που τους αντιμετωπίζει δίκαια και δίνει έμφαση στις ηθικές συμπεριφορές (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009).

Τέλος, η ηθική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την αντιμετώπιση του φαινομένου της εξουθένωσης. Όπως βρέθηκε σε έρευνα των Mo & Shi (2017), η μελέτη σε συμμετέχοντες έδειξε ότι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στους ηγέτες μεσολάβησε σημαντικά στις σχέσεις μεταξύ ηθικής ηγεσίας και εξουθένωσης εργαζομένων, αποκλίνοντας συμπεριφοράς και απόδοσης στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Η ηθική ηγεσία τείνει να δημιουργεί ένα πιο φιλικό προς τον εργαζόμενο περιβάλλον, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες της εξουθένωσης, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν, ότι έχει προοπτικές και ότι επιβραβεύεται δίκαια όταν το αξίζει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ποσοτική μελέτη είναι μια ερευνητική μεθοδολογία που εστιάζει στη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με έναν συγκεκριμένο πληθυσμό ή φαινόμενο. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα από τη χρήση μιας ποσοτικής προσέγγισης στην έρευνα. Οι ποσοτικές μελέτες συχνά χρησιμοποιούν μεγάλα μεγέθη δειγμάτων, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα τα ευρήματα να γενικευθούν σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Αυτό συμβαίνει επειδή η στατιστική ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση των χαρακτηριστικών του πληθυσμού από τα δεδομένα του δείγματος. Επίσης, χρησιμοποιούν τυποποιημένες διαδικασίες για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, οι οποίες βοηθούν να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα είναι αντικειμενικά και δεν επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις ή τις προσωπικές απόψεις του ερευνητή (Dawson, 2002; Bacon - Shone, 2015).

Λόγω των τυποποιημένων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα, η μελέτη μπορεί να αναπαραχθεί από άλλους ερευνητές για την επαλήθευση των ευρημάτων. Τα αριθμητικά δεδομένα σε ποσοτικές μελέτες παρέχουν ακριβείς μετρήσεις που μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους για τον έλεγχο υποθέσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η χρήση ποσοτικών μεθόδων μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μειώνοντας την πιθανότητα σφαλμάτων ή μεροληψιών στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Οι ποσοτικές μελέτες μπορούν να διεξαχθούν αποτελεσματικά, καθώς συχνά περιλαμβάνουν τη χρήση ερευνών, ερωτηματολογίων και άλλων τυποποιημένων οργάνων για τη συλλογή δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν γρήγορα χρησιμοποιώντας στατιστικό λογισμικό (Xiong, 2022).

4.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο για την παρούσα μελέτη μοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσα από την πλατφόρμα Google Forms και απαντήθηκε από 245 εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα. Η φόρμα ήταν ανοιχτή για έναν μήνα και η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα Jasp (0.17.1). Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συνοδευτική επιστολή, ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν τον σκοπό της έρευνας και να μπορούν να επιλέξουν αν συναινούν ή όχι (βλ. Παράρτημα 1).

4.2 Κλίμακες

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στα πλαίσια της μελέτης αφορούσαν στην Ηθική Ηγεσία και την Επαγγελματική Δέσμευση. Εκτός των δύο κλιμάκων, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνονται και δημογραφικά στοιχεία για τους συμμετέχοντες.

4.2.1 Κλίμακα ηθικής ηγεσίας

Χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας των Brown & Trevino (2005), όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν σε 10 ερωτήματα σχετικά με την ηγεσία των προϊσταμένων τους. Προτιμήθηκε η σύντομη φόρμα για λόγους οικονομίας της μελέτης, καθώς θα ήταν αρκετά δύσκολο να προσελκύσουμε συμμετέχοντες για να απαντήσουν στις αρχικές 48 προτάσεις. Η σύντομη φόρμα ανήκει στους ίδιους ερευνητές και συμπυκνώνει τα 48 ερωτήματα σε ορισμένες πιο ευρείες κατηγορίες. Τα ερωτήματα απαντήθηκαν σε επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Απόλυτη διαφωνία και 7= Απόλυτη συμφωνία. Η αξιοπιστία της κλίμακας έχει διατυπωθεί ήδη από τους αρχικούς εμπνευστές της, αλλά πραγματοποιήθηκε και εδώ έλεγχος με βάση τον δείκτη cronbach's alpha, ο οποίος είχε εξαιρετικό αποτέλεσμα, πάνω από 0,9 (Πίνακας 1).

Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.935
95% CI lower bound	0.922
95% CI upper bound	0.946

Πίνακας 1 – Έλεγχος αξιοπιστίας για την κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας

4.2.2 Κλίμακα επαγγελματικής δέσμευσης

Η κλίμακα της επαγγελματικής δέσμευσης που χρησιμοποιήθηκε είναι γνωστή ως Utrecht Work Engagement Scale και περιέχει ένα σύνολο 17 ερωτήσεων, με περιεχόμενο που αφορά την προθυμία των εργαζομένων να εργαστούν, το πώς βιώνουν την εργασία τους και το αν αισθάνονται ότι έχουν ακόμη ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θέση. Εδώ, η κλίμακα είναι

Likert από το 0 έως το 6 (0 = Ποτέ και 6 = Πολύ συχνά/Πάντα). Η μέτρηση του δείκτη αξιοπιστίας και για αυτήν την κλίμακα ήταν ιδιαίτερα υψηλή, πάνω από 0,9 (Πίνακας 2).

Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.972
95% CI lower bound	0.967
95% CI upper bound	0.977

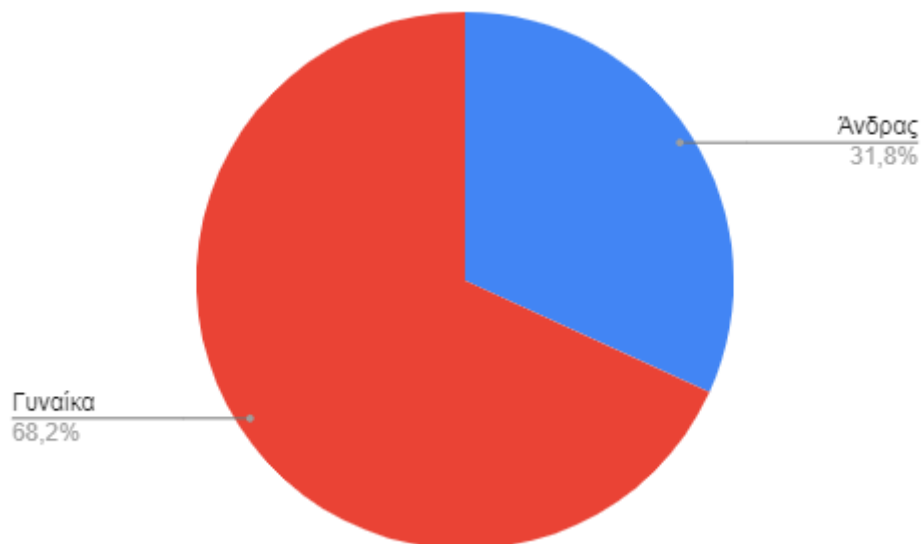
Πίνακας 2 – Έλεγχος αξιοπιστίας για την κλίμακα Επαγγελματικής Δέσμευσης

4.2.3 Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα αποτελούν 245 εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία, κλήθηκαν να απαντήσουν (αφού υπήρξε διαβεβαίωση για την ανωνυμία της διαδικασίας) σχετικά με:

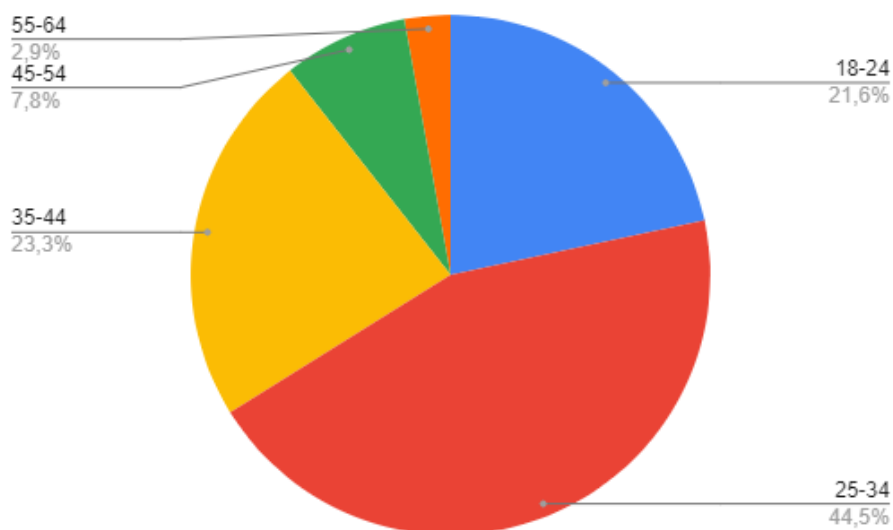
- Φύλο (εδώ υπήρξε και επιλογή για μη δυαδικό ή για να μην πει κανείς καθόλου το φύλο του, εφόσον δεν επιθυμεί)
- Ηλικία (οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε ομάδες ανά δεκαετίες ζωής, με έναρξη τα 18, καθώς πρόκειται για εργαζομένους και προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα ήταν η νυν εργασιακή απασχόληση)
- Οικογενειακή κατάσταση (οι συμμετέχοντες απάντησαν για το αν είναι άγαμοι, έγγαμοι, διαζευγμένοι ή σε χηρεία)
- Εκπαίδευση (οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν βαθμίδα από το Λύκειο έως τον Διδακτορικό τίτλο, ενώ υπήρξε και επιλογή για την επαγγελματική εκπαίδευση)
- Θέση στον οργανισμό (οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν είναι υπάλληλοι, προϊστάμενοι ή σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, ώστε να διαφανεί αν αυτό θα επηρεάσει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τους μέσους όρους των απαντήσεων).

Στα ερωτήματα αυτά, οι απαντήσεις είχαν ως ακολούθως. Αναφορικά με το φύλο, η συμμετοχή των γυναικών ήταν αρκετά μεγαλύτερη, καθώς ανήλθαν σε 68,2%, και αριθμητικά σε 167 έναντι 78 ανδρών (31,8%).



Γράφημα 1 – Φύλο συμμετεχόντων

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, ως επί το πλείστον το δείγμα αποτελούσαν νέοι άνθρωποι κάτω από τα 34 έτη. Ειδικότερα, η ομάδα 25-34 αντιπροσωπεύει το 44,5% του δείγματος, με επόμενες την ομάδα 35-44 (23,3%) και την ομάδα 18-24 (21,6%).



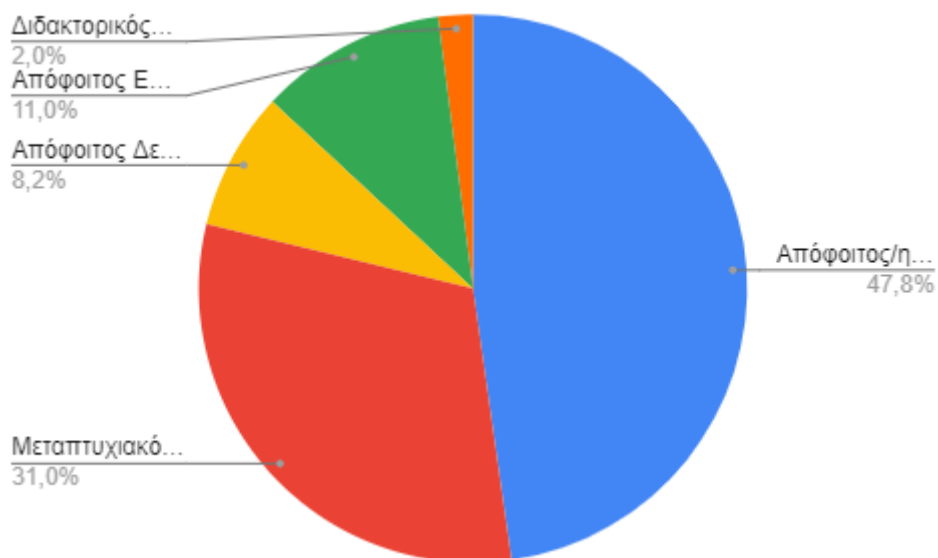
Γράφημα 2 – Ηλικία συμμετεχόντων

Οι συμμετέχοντες ήταν ως επί το πλείστον άγαμοι (73,1%), ενώ ελάχιστοι ήταν διαζευγμένοι και μόνο 1 σε χηρεία.

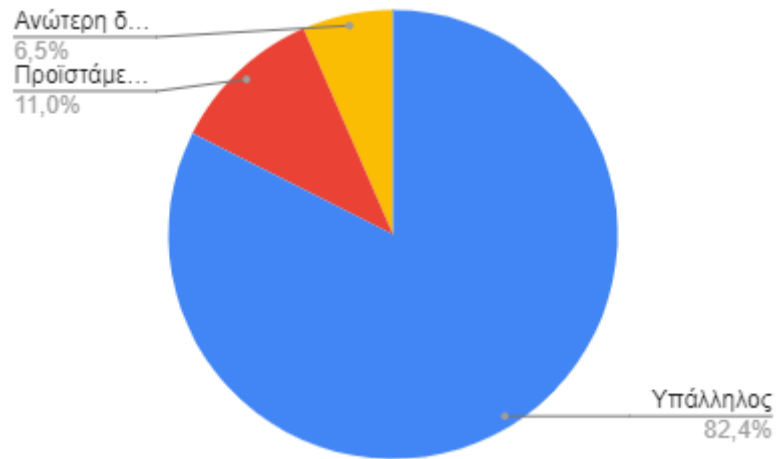


Γράφημα 3 – Οικογενειακή κατάσταση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση, είτε ΑΕΙ (47,85) ή μεταπτυχιακό τίτλο (31%), ενώ ελάχιστοι έχουν διδακτορικό (2%) και 1 στους 10 έχει ακολουθήσει τεχνική εκπαίδευση.



Γράφημα 4 – Εκπαίδευση



Γράφημα 5 – Θέση στον οργανισμό

Όπως φαίνεται στο γράφημα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι υπάλληλοι (82,4%), ενώ η μικρότερη εκπροσώπηση ήταν από ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους (6,5%).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Ηθική Ηγεσία

Αρχικά, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι Τυπικές Αποκλίσεις για όλες τις ερωτήσεις. Οι αριθμοί παρουσιάζονται στρογγυλοποιημένοι στο δεύτερο δεκαδικό ψηφίο.

Ερώτηση (Ο προϊστάμενός μου...)	Μ.Ο.	Τ.Α.	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ
...ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του.	5,06	1,52	1	7
... επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες.	5,2	1,6	1	7
... διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο.	5,38	1,53	1	7
...ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων.	4,76	1,82	1	7
...παίρνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.	4,86	1,7	1	7
...είναι έμπιστος -η.	5,07	1,78	1	7
...συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του.	5,03	1,72	1	7
...δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική.	4,9	1,74	1	7
... ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τον τρόπο που επιτεύχθηκε.	4,77	1,87	1	7
... όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτάει «Τι είναι το σωστό που πρέπει να γίνει;»	4,53	1,85	1	7
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ Μ.Ο. ΓΙΑ ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	4,96		1,6	6,4

Πίνακας 3 – Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις για Ηθική Ηγεσία

Από τον ανωτέρω πίνακα συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους του δείγματος συμμετέχουν σε εργασιακούς χώρους όπου η ηθική ηγεσία είναι παρούσα σε μέτριο επίπεδο. Αυτό μπορεί να γίνει εμφανές και από τον Μ.Ο. που ισούται σχεδόν με 5, συνεπώς είναι λίγο άνω του μέσου στην κλίμακα από το 1 έως το 7. Τους υψηλότερους Μ.Ο. σημείωσαν οι εργαζόμενοι στις ερωτήσεις που αφορούσαν το αν ο προϊστάμενος παρεμβαίνει για να επαναφέρει στην τάξη τους εργαζομένους που πράττουν ανήθικα (Μ = 5,2) και το αν ο ίδιος διάγει ηθικά τον βίο του (Μ = 5,38), ενώ τον χαμηλότερο Μ.Ο. σημείωσαν στην απάντηση του αν όταν λαμβάνει αποφάσεις ο προϊστάμενός τους αναρωτιέται ποιο είναι το σωστό για να πράξει (Μ = 4,53).

5.2.1 Ηθική Ηγεσία σε συσχέτισμό με το Φύλο

Αναφορικά με το φύλο και τις ερωτήσεις που αφορούν στην ηθική ηγεσία, οι άνδρες σημείωσαν περίπου ίσο μέσο όρο με τις γυναίκες στην ερώτηση 1 (Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του), 7 (Συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του) και 8 (Δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική). Οι άνδρες είχαν υψηλότερο Μ.Ο. από τις γυναίκες σε όλες σχεδόν τις υπόλοιπες ερωτήσεις, πράγμα που πιθανότατα δείχνει ότι λαμβάνουν καλύτερη αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους τους, καθώς συνολικά θεωρούν πιο δίκαιους και ηθικούς τους προϊσταμένους. Οι γυναίκες, παρόλα αυτά, είχαν υψηλότερο Μ.Ο. από τους άνδρες στο πόσο ηθικό βίο θεωρούν ότι διάγει ο προϊστάμενός τους (5,48 έναντι 5,15). Συνολικά, οι άνδρες είχαν υψηλότερο Μ.Ο. από τις γυναίκες.

	Φύλα			
	Άνδρες		Γυναίκες	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του.	5,05	1,36	5,08	1,59
2. Επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες.	5,40	1,55	5,10	1,61
3. Διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο.	5,15	1,69	5,49	1,44

4. Ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων του/της.	4,95	1,71	4,68	1,88
5. Παίρνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.	4,97	1,66	4,80	1,7
6. Είναι έμπιστος/η.	5,22	1,71	5,01	1,8
7. Συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του.	5,08	1,65	5,01	1,75
8. Δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική.	4,99	1,77	4,86	1,72
9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τον τρόπο που επιτεύχθηκε.	5,06	1,78	4,63	1,84
10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτάει «Τι είναι το σωστό που πρέπει να γίνει;»	4,72	1,76	4,44	1,88
M.O. Ηθικής Ηγεσίας	5,05	1,31	4,91	1,38

Πίνακας 4 – Περιγραφικά στατιστικά για Ηθική Ηγεσία και Φύλα

5.2.2 Ηθική Ηγεσία σε συσχέτισμό με Εκπαίδευση και Θέση Εργασίας

Η εκπαίδευση δείχνει να δημιουργεί και αυτή διαφορές στον τρόπο που απαντούν οι συμμετέχοντες. Αναφορικά με τις ερωτήσεις 1 και 2, οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου είχαν σχεδόν 1 μονάδα μεγαλύτερο M.O. από τους αποφοίτους ΑΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού. Τους χαμηλότερους εν γένει μέσους όρους σημείωσαν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας και οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στην ερώτηση για το αν ο προϊστάμενός τους υπολογίζει ποιο είναι το σωστό αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, οι

δύο αυτές ομάδες απάντησαν με Μ.Ο. 4,3 και 4,03, ενώ οι ομάδες που έχουν τριτοβάθμια εκπαίδευση είχαν Μ.Ο. άνω του 4,5 και οι κάτοχοι διδακτορικού άνω του 5. Δεν είναι διόλου απίθανο σε αντιστοιχία με το μορφωτικό επίπεδο οι επαγγελματικοί χώροι στους οποίους κινούνται οι συμμετέχοντες να διαθέτουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό ορισμένα χαρακτηριστικά. Ενδιαφέρον έχει ότι οι δύο μορφωτικές ομάδες με τους χαμηλότερους Μ.Ο. δείχνουν αρκετά μικρότερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό τους από τις άλλες τρεις (ερώτηση 6), ενώ πολύ σπανιότερα θεωρούν ότι αυτός ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων.

	Εκπαίδευση									
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ		Μεταπτυχιακός τίτλος		Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας		Απόφοιτος επαγγελματικής εκπαίδευσης / ΙΕΚ		Διδακτορικός τίτλος	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ. Ο.	Τ.Α.	Μ. Ο.	Τ.Α.
1. Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του.	5,04	1,51	5,20	1,53	4,60	1,35	4,96	1,63	6,20	1,30
2. Επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες.	5,22	1,60	5,07	1,64	4,95	1,67	5,37	1,47	6,60	0,55
3. Διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο.	5,44	1,57	5,41	1,47	4,95	1,82	5,48	1,28	4,80	1,79
4. Ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων του/της.	4,69	1,94	4,89	1,63	4,60	2,04	4,74	1,85	5,20	1,30
5. Παίρνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.	4,96	1,71	4,82	1,59	4,65	1,69	4,62	1,92	5,20	1,30
6. Είναι έμπιστος/η.	5,08	1,87	5,16	1,61	4,95	1,88	4,85	1,88	5,40	1,34

7. Συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του.	5,11	1,72	5,01	1,75	4,65	1,82	4,96	1,70	5,20	1,30
8. Δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική.	4,97	1,78	4,91	1,74	4,25	1,55	4,96	1,72	5,20	1,30
9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τον τρόπο που επιτεύχθηκε.	4,77	1,96	4,92	1,70	4,60	2,04	4,51	1,60	4,60	0,89
10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτάει «Τι είναι το σωστό που πρέπει να γίνει;»	4,56	1,97	4,67	1,71	4,30	1,59	4,03	1,99	5,20	0,84

Πίνακας 5 – Περιγραφικές στατιστικές για την Εκπαίδευση και την Ηθική Ηγεσία

Η θέση που έχουν οι συμμετέχοντες επηρεάζει την εμπειρία τους από τους προϊσταμένους τους. Συνολικά, οι προϊστάμενοι δείχνουν να έχουν μεγαλύτερους Μ.Ο. από τους υπαλλήλους αλλά και από τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους σε όλες τις ερωτήσεις. Οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν με μεγάλη διαφορά τον χαμηλότερο Μ.Ο. (3,81) στην ερώτηση 10, καθώς δεν πιστεύουν σε μεγάλο ποσοστό ότι ο προϊστάμενός τους σκέφτεται με γνώμον να κάνει το ηθικά σωστό. Τον υψηλότερο Μ.Ο. στην ερώτηση αυτή σημείωσαν οι προϊστάμενοι με 5,6. Συνολικά φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι είναι εκείνοι που έχουν καλύτερη γνώμη για την ηθική ηγεσία των οργανισμών τους, ίσως γιατί βρίσκονται σε μια θέση όχι πολύ υψηλή, αλλά όχι και πολύ χαμηλόβαθμη και απολαμβάνουν έναν βαθμό αυτονομίας.

	Θέση στον οργανισμό					
	Υπάλληλος		Προϊστάμενος		Ανώτερη διοικητική θέση	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του.	4,97	1,50	5,89	1,19	4,94	1,95
2. Επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες.	5,08	1,58	5,63	1,45	5,87	1,82
3. Διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο.	5,33	1,51	6,19	1,11	4,69	1,85
4. Ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων του/της.	4,72	1,84	5,52	1,48	4,06	1,88
5. Παίρνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.	4,77	1,67	5,52	1,50	4,87	2,03
6. Είναι έμπιστος/η.	5,00	1,75	5,67	1,52	5,06	2,38
7. Συζητά την εργασιακή δεοντολογία ή τις αξίες με τους υπαλλήλους του.	4,97	1,70	5,59	1,58	4,81	2,07
8. Δίνει το καλό παράδειγμα για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα με γνώμονα την ηθική.	4,86	1,69	5,59	1,50	4,25	2,29
9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τον τρόπο που επιτεύχθηκε.	4,73	1,84	5,33	1,62	4,38	1,89
10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτάει «Τι είναι το σωστό που πρέπει να γίνει;»	4,44	1,86	5,63	1,28	3,81	1,91

Πίνακας 6 – Περιγραφική στατιστική ανάλυση για Θέση και Ηθική Ηγεσία

5.2 Επαγγελματική Δέσμευση

Η Επαγγελματική Δέσμευση είναι ο δεύτερος πυλώνας του ερωτηματολογίου και αναλύεται με βάση τους Μ.Ο. και τα δημογραφικά στοιχεία, όπως και η Ηθική Ηγεσία προηγουμένως.

Ερώτηση	Μ.Ο.	Τ.Α.	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	3,20	1,67	0	6
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	3,36	1,92	0	6
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	3,59	1,81	0	6
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	3,19	1,78	0	6
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	3,17	1,93	0	6
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	2,96	1,87	0	6
7. Η εργασία μου με εμπνέει.	3,01	2,00	0	6
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	2,76	2,00	0	6
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	2,98	1,90	0	6
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	3,60	2,00	0	6

11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	2,83	1,85	0	6
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	3,35	1,96	0	6
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	3,22	2,00	0	6
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	2,83	2,00	0	6
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	3,51	1,83	0	6
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	2,56	1,89	0	6
17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	3,90	1,78	0	6
Μ.Ο. Επαγγελματικής Δέσμευσης	3,18	1,57	0	6

Πίνακας 7 – Περιγραφικά Στατιστικά Επαγγελματικής Δέσμευσης

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω Πίνακα 7, οι Μ.Ο. για τη δέσμευση των εργαζομένων κινήθηκαν χαμηλά. Ο τελικός Μ.Ο. για όλους τους συμμετέχοντες ήταν ελάχιστα ανώτερος από τη μέση τιμή του 3 (3,18), ενώ σε αρκετά ερωτήματα ο Μ.Ο. κυμάνθηκε και κάτω από το 3. Ο μεγαλύτερος Μ.Ο. σημειώθηκε στην ερώτηση 3 (Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι) και ήταν 3,59, ενώ ο χαμηλότερος στην ερώτηση 15 (Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου), και ήταν 2,56. Συνολικά το δείγμα δε δείχνει να δυσφορεί στην εργασία του, αλλά δεν υπάρχουν και ιδιαίτερα υψηλοί μέσοι όροι που να μαρτυρούν υψηλή δέσμευση.

5.2.1 Επαγγελματική Δέσμευση σε συσχέτισμό με Φύλο

Οι άνδρες και οι γυναίκες έδειξαν ίσους σχεδόν μέσους όρους για την επαγγελματική δέσμευση. Στις περισσότερες ερωτήσεις οι απαντήσεις ήταν σχεδόν ίσες αναφορικά με τους

Μ.Ο. Οι άνδρες φαίνεται ότι είχαν υψηλότερο Μ.Ο. αναφορικά με την ερώτηση 15 (Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου), με 2,77 έναντι 2,5. Αντίθετα, οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερες απαντήσεις στην ερώτηση 9 (Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς), με 3,04 έναντι 2,87 των ανδρών. Οι τελικοί Μ.Ο. πάντως ήταν ιδιαίτερα κοντά, με τους άνδρες να σημειώνουν 3,2 και τις γυναίκες 3,18.

	Φύλα			
	Άνδρες		Γυναίκες	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	3,08	1,70	3,2575	1,65
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	3,27	1,95	3,4072	1,91
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	3,67	1,87	3,5569	1,79
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	3,15	1,89	3,2096	1,74
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	3,21	1,93	3,1677	1,94
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	2,94	1,93	2,9760	1,85
7. Η εργασία μου με εμπνέει.	3,04	1,98	3,0060	2,02
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	2,76	2,05	2,7665	1,98
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	2,87	1,87	3,0419	1,91
10. Νιώθω υπερήφανος/η για	3,62	2,03	3,6048	1,96

τη δουλειά που κάνω.				
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	2,90	1,90	2,8084	1,84
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	3,47	1,99	3,2934	1,95
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	3,36	2,08	3,1557	1,97
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	2,85	1,92	2,8263	2,05
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	3,64	1,74	3,4611	1,87
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	2,77	2,01	2,4731	1,83
17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	3,82	1,73	3,9341	1,81
Μ.Ο. Επαγγελματική Δέσμευση	3,20	1,59	3,17	1,57

Πίνακας 8 – Περιγραφικά στατιστικά για Φύλο και Επαγγελματική Δέσμευση

5.2.2 Επαγγελματική Δέσμευση σε συσχέτισμό με Εκπαίδευση και Θέση Εργασίας

Η εκπαίδευση είναι ένας δημογραφικός παράγοντας που επηρεάζει το πώς βιώνουν οι άνθρωποι την εργασία τους αναφορικά με την επαγγελματική δέσμευση. Μακράν μεγαλύτερο συνολικό Μ.Ο. από όλες τις άλλες κατηγορίες είχαν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ($M = 4,28$) ενώ τον μικρότερο Μ.Ο. συνολικά σημείωσαν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με 2,77. Οι υπόλοιπες τρεις ομάδες βρέθηκαν κοντά στον γενικό Μ.Ο. του 3,18. Τους σημαντικά μικρότερους Μ.Ο. σε πολλές ερωτήσεις σημείωσαν οι Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας, οι οποίοι στην ερώτηση 8 (Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω

διάθεση να πάω στη δουλειά μου) σημείωσαν 2,1, έναντι 2,7 του αμέσως μεγαλύτερου Μ.Ο. και 4,2 των κατόχων Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Πιθανώς το επίπεδο και η φύση της εκπαίδευσης να αντικατοπτρίζεται από τα εργασιακά περιβάλλοντα, έτσι ώστε οι κάτοχοι διδακτορικών να έχουν απορροφηθεί στην έρευνα ή σε αντικείμενα του άμεσου ενδιαφέροντός τους, ή και να αντιμετωπίζουν πολύ καλύτερες συνθήκες στην εργασία.

	Εκπαίδευση									
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ		Μεταπτυχιακός τίτλος		Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας		Απόφοιτος επαγγελματικής ής εκπαίδευσης / ΙΕΚ		Διδακτορικός τίτλος	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	3,01	1,77	3,45	1,52	3,25	1,71	3,11	1,65	4,20	,45
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	3,15	2,00	3,76	1,82	2,80	1,51	3,33	2,00	4,80	,84
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	3,39	1,83	3,97	1,75	2,95	1,85	3,63	1,78	4,80	,84
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	3,07	1,81	3,37	1,83	2,95	1,85	3,22	1,65	4,20	,45
5. Είμαι ενθουσιασμένος /η με τη δουλειά μου.	3,07	1,95	3,39	1,98	2,55	1,82	3,26	1,85	4,60	,89
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	2,82	1,91	3,11	1,86	2,40	1,98	3,44	1,67	3,80	1,10
7. Η εργασία μου με εμπνέει.	2,88	2,02	3,22	2,03	2,40	1,73	3,26	2,09	4,20	,84

8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	2,71	1,94	2,95	2,10	2,10	1,94	2,70	2,03	4,20	,84
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	2,92	1,88	3,08	2,01	2,70	1,98	3,11	1,76	3,60	1,14
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	3,46	2,00	3,80	1,98	3,25	1,92	3,70	2,00	5,00	1,00
11. Είμαι τελείως απορροφημένος /η από την εργασία μου.	2,78	1,88	2,95	1,95	2,45	1,85	2,96	1,58	3,40	1,52
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	3,21	2,00	3,54	1,94	3,40	1,96	3,15	1,97	4,60	,55
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	2,96	2,00	3,58	2,04	2,60	1,85	3,56	1,97	4,60	,55
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	2,71	2,04	2,99	2,02	2,20	1,74	3,15	2,07	4,20	,84
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	3,40	1,86	3,70	1,80	3,15	2,03	3,59	1,74	4,60	,89
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	2,26	1,80	2,99	1,94	2,40	2,06	2,70	1,92	3,40	1,34

17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	3,77	1,78	4,18	1,76	3,55	2,09	3,78	1,69	4,60	,89
Μ.Ο. Επαγγελματική Δέσμευση	3,03	1,63	3,41	1,55	2,77	1,55	3,27	1,49	4,28	,40

Πίνακας 9 – Περιγραφικές στατιστικές για Εκπαίδευση και Επαγγελματική Δέσμευση

Τέλος, εξετάζουμε την επαγγελματική δέσμευση και με γνώμονα την εργασιακή θέση. Τον υψηλότερο Μ.Ο. εδώ σημείωσαν συνολικά οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι ($M = 4,04$), και κατόπιν οι προϊστάμενοι ($M = 3,8$), ενώ οι υπάλληλοι κινήθηκαν λίγο χαμηλότερα από τον γενικό Μ.Ο., σημειώνοντας ιδιαίτερα χαμηλές απαντήσεις σε σχέση με τις άλλες ομάδες στις περισσότερες ερωτήσεις. Σε αντίθεση με τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους ($M = 4,9$) και τους προϊσταμένους (4), οι υπάλληλοι συγκέντρωσαν Μ.Ο. μόλις 3,4 αναφορικά με την ερώτηση 10 (Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω). Παράλληλα, παρόμοιο ήταν το μοτίβο στις περισσότερες ερωτήσεις, καθώς οι προϊστάμενοι και οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι ήταν πολύ πιο πιθανό να αισθάνονται παραγωγικοί, να θεωρούν τη θέση τους χρήσιμη και να έχουν προθυμία και όρεξη για την εργασία τους.

	Θέση στον οργανισμό					
	Υπάλληλος		Προϊστάμενος		Ανώτερη διοικητική θέση	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	3,04	1,67	3,81	1,47	4,13	1,41
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	3,20	1,94	4,00	1,71	4,31	1,49

3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.	3,44	1,83	4,33	1,52	4,31	1,66
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	3,04	1,80	3,89	1,58	3,88	1,59
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	3,05	1,97	3,78	1,67	3,81	1,56
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.	2,82	1,87	3,56	1,69	3,75	1,84
7. Η εργασία μου με εμπνέει.	2,86	2,01	3,70	1,81	3,88	1,78
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	2,59	1,98	3,56	1,87	3,62	1,93
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	2,91	1,89	3,30	1,84	3,50	2,10
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	3,43	1,99	4,15	1,85	4,94	1,34
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.	2,67	1,81	3,33	1,88	4,13	1,75
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.	3,18	1,97	4,11	1,72	4,19	1,83
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	3,07	1,99	3,67	1,84	4,31	2,12
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	2,69	2,01	3,44	1,99	3,56	1,79

15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.	3,37	1,86	4,07	1,57	4,44	1,50
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.	2,38	1,89	3,37	1,82	3,56	1,31
17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.	3,77	1,81	4,52	1,37	4,50	1,75
Μ.Ο. Επαγγελματική Δέσμευση	3,03	1,57	3,80	1,40	4,05	1,51

Πίνακας 10 – Περιγραφικές στατιστικές για Θέση και Επαγγελματική Δέσμευση

5.3 Ηθική Ηγεσία ως Προβλεπτικός Παράγοντας της Επαγγελματικής Δέσμευσης

Προκειμένου να γίνει αντιληπτό αν η ηθική ηγεσία αποτελεί πράγματι προβλεπτικό παράγοντα για την επαγγελματική δέσμευση, χρησιμοποιήθηκε η απλή γραμμική παλινδρόμηση που προσφέρεται από το Jasp 0.17.1, όπως και από άλλα προγράμματα στατιστικής επεξεργασίας, με γνωστότερο το SPSS της IBM. Η απλή γραμμική παλινδρόμηση είναι μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη μοντελοποίηση της σχέσης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών προσαρμόζοντας μια γραμμική εξίσωση στα παρατηρούμενα δεδομένα. Στην απλή γραμμική παλινδρόμηση, υπάρχει μια εξαρτημένη μεταβλητή (επίσης γνωστή ως μεταβλητή απόκρισης) η οποία προβλέπεται από μια ενιαία ανεξάρτητη μεταβλητή (επίσης γνωστή ως μεταβλητή πρόβλεψης). Η γραμμική εξίσωση έχει τη μορφή: $y = \beta_0 + \beta_1 * x$, όπου y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή, x είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, β_0 είναι η τομή της γραμμής παλινδρόμησης και β_1 είναι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης. Πριν, όμως, από αυτήν την ανάλυση θα παρατεθεί ο πίνακας συσχετισμού μεταβλητών.

Pearson's Correlations		Φύλο	Ηλικία	Οικ.Κατάσταση	Εκπαίδευση	Θέση	Μ.Ο. Επ.Δεσμ.	Μ.Ο. Ηθ. Ηγεσίας
Φύλο	Pearson's r	—						
	p-value	—						
Ηλικία	Pearson's r	-0.089	—					
	p-value	0.163	—					
Οικ. Κατάσταση	Pearson's r	0.095	0.538	—				
	p-value	0.138	< .001	—				
Εκπαίδευση	Pearson's r	-0.040	0.132	0.108	—			
	p-value	0.535	0.038	0.091	—			
Θέση	Pearson's r	-0.066	0.313	0.107	0.106	—		
	p-value	0.304	< .001	0.096	0.098	—		
Μ.Ο. Επ. Δεσμ.	Pearson's r	-0.052	0.012	-0.058	-0.025	0.053	—	
	p-value	0.421	0.850	0.369	0.696	0.408	—	
Μ.Ο. Ηθ. Ηγεσίας	Pearson's r	-0.008	0.061	-0.056	0.074	0.206	0.406	—
	p-value	0.903	0.344	0.384	0.252	0.001	< .001	—

Πίνακας 11 – Συσχετισμός μεταβλητών (Correlation)

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα, υπάρχει έντονος συσχετισμός ανάμεσα στον Μ.Ο. για την Ηθική Ηγεσία και τον Μ.Ο. για την Επαγγελματική Δέσμευση. Επιλέχθηκε να παρουσιαστούν οι συγκεκριμένοι Μ.Ο. σε σχέση και με τα δημογραφικά στοιχεία, από τα οποία φαίνεται ότι η θέση στον οργανισμό αποτελεί επίσης έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τον Μ.Ο. της ηθικής ηγεσίας. Αντίθετα, στατιστικά σημαντικούς παράγοντες δεν αποτελούν το Φύλο, η Ηλικία, η Εκπαίδευση και η Οικογενειακή Κατάσταση.

Ο στόχος της απλής γραμμικής παλινδρόμησης είναι να βρεθεί η γραμμή που ταιριάζει καλύτερα (δηλαδή, η γραμμή που ελαχιστοποιεί την απόσταση μεταξύ των παρατηρούμενων δεδομένων και των προβλεπόμενων τιμών), που περιγράφει τελικά τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το αποτέλεσμα ενός μοντέλου απλής γραμμικής παλινδρόμησης περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις των συντελεστών τομής και κλίσης, καθώς και μέτρα της καλής προσαρμογής του μοντέλου (όπως η τιμή R^2 , η οποία δείχνει την αναλογία της διακύμανσης στην εξαρτημένη μεταβλητή που μπορεί να εξηγηθεί από την ανεξάρτητη μεταβλητή). Αυτές οι τιμές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να γίνουν προβλέψεις για νέες τιμές της ανεξάρτητης μεταβλητής. Για να το θέσει κανείς απλούστερα, η απλή γραμμική παλινδρόμηση μπορεί να μας δείξει αν και κατά πόσο μια μεταβλητή μπορεί να λειτουργήσει ως προβλεπτικός παράγοντας για μία άλλη, δηλαδή, αν η εξαρτημένη μεταβλητή θα είναι ευθέως ανάλογη της μεταβλητής που έχει τον ρόλο της πρόβλεψης.

Linear Regression ▼

Model Summary - VAR00036

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₀	0.000	0.000	0.000	1.577
H ₁	0.406	0.165	0.162	1.444

ANOVA ▼

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H ₁	Regression	100.275	1	100.275	48.087	< .001
	Residual	506.721	243	2.085		
	Total	606.997	244			

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Πίνακας 12 – Απλή γραμμική παλινδρόμηση

Όπως φαίνεται από την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου, το αρχικό R που προκύπτει είναι άνω του 0,4, πράγμα που δείχνει την πιθανότητα συσχετισμού. Η ανάλυση ANOVA για την εναλλακτική υπόθεση (δηλαδή, αυτήν που προσπαθούμε να αποδείξουμε, παρήγαγε p-value μικρότερο του 0,001, πράγμα που δείχνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικός συσχετισμός των δύο μεταβλητών. Συνεπώς, φαίνεται πράγματι ότι ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και την επαγγελματική δέσμευση υπάρχει σχέση πρόβλεψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Ανασκόπηση μελέτης

Όπως φάνηκε και στα αποτελέσματα, η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική για τους οργανισμούς για διάφορους λόγους. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί επειδή έχουν κίνητρα και αφιερώνουν πρόθυμα τον χρόνο τους στην εργασία τους. Είναι πιο πιθανό να υπερβούν και πέρα από αυτό που απαιτείται από αυτούς και είναι λιγότερο πιθανό να χάνουν χρόνο ή να εμπλακούν σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να παράγουν εργασία υψηλότερης ποιότητας επειδή επενδύουν περισσότερο στην εργασία τους και είναι περήφανοι για αυτό που κάνουν (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli & Salanova, 2011). Είναι πιο πιθανό να δώσουν προσοχή στις λεπτομέρειες και να αφιερώσουν χρόνο για να εξασφαλίσουν ότι η εργασία τους είναι υψηλής ποιότητας. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει τη διαρροή προσωπικού, επειδή οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, καθώς είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα στον οργανισμό που σχετίζεται με την πρόσληψη και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Παρομοίως, και η εξυπηρέτηση πελατών είναι καλύτερη όταν η επαγγελματική δέσμευση είναι υψηλή, καθώς οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι τείνουν να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών επειδή είναι πιο προσεκτικοί, εξυπηρετικοί και φιλικοί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών. Τέλος, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί, επειδή είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα και να σκεφτούν έξω από την πεπατημένη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε νέες ιδέες και προσεγγίσεις που μπορούν να ωφελήσουν τον οργανισμό (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Συνολικά, η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική για τους οργανισμούς επειδή οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιωμένη ποιότητα εργασίας, χαμηλότερο κύκλο εργασιών, υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και καινοτομία και δημιουργικότητα. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αφοσιωθούν στην εργασία τους και στον οργανισμό, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία για τον οργανισμό (Schaufeli & Bakker, 2010).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η ηθική ηγεσία αποτελεί παράγοντα πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων. Είναι εμφανές και στην προγενέστερη έρευνα (Northouse, 2004; Brown & Trevino, 2005; Mihelič et al., 2010) ότι οι ηθικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους τους επειδή επιδεικνύουν ειλικρίνεια, ακεραιότητα και σεβασμό. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τους ηγέτες τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Έτσι, οι ηθικοί ηγέτες ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους παρέχοντάς τους αυτονομία, υποστήριξη και αναγνώριση. Αυτό κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους εκτιμούν, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει το επίπεδο δέσμευσής τους.

Παράλληλα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ένας παράγοντας που συνδέεται με τη δέσμευση. Οι ηθικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν μια κουλτούρα οργανωτικής δικαιοσύνης όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους φέρονται δίκαια και με σεβασμό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι απόψεις και οι ανησυχίες τους ακούγονται και αντιμετωπίζονται, είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν και να αφοσιωθούν στην εργασία τους. Τέλος, μεγάλη είναι η σημασία του προτύπου που παρουσιάζει ο ίδιος ο ηγέτης. Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμεύουν ως θετικά πρότυπα για τους υπαλλήλους τους, τα οποία μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται με παρόμοιο τρόπο (Victor & Cullen, 1988). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια κουλτούρα ηθικής συμπεριφοράς και θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία. Συνολικά, όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, η ηθική ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της δέσμευσης των εργαζομένων, επειδή οικοδομεί εμπιστοσύνη, ενδυνάμωση, οργανωτική δικαιοσύνη και θετικό πρότυπο ρόλων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ηγέτες τους είναι ηθικοί και έχουν αρχές, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους και στον οργανισμό τους. Συνεπώς, οι οργανισμοί έχουν κάθε λόγο να επενδύουν στην ηθική διοίκηση, καθώς αυτή δεν είναι απλώς ένα ευχολόγιο, αλλά ένας τρόπος να διατηρούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις τους και παράλληλα να επιτυγχάνουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, πράγμα που συντελεί και στη δική τους επιτυχία.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα εκπονήθηκε για έναν μήνα στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Ως εκ τούτου, η προσέλκυση συμμετεχόντων έγινε με βάση τον

κοινωνικό και ακαδημαϊκό κύκλο της ερευνήτριας, πράγμα που σημαίνει ότι η συμμετοχή πιθανώς να επηρεάστηκε από αυτό το γεγονός. Το δείγμα απαρτιζόταν κατά βάση από άτομα σε νεαρές ηλικίες και αποφοίτους ΑΕΙ ή κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων, πράγμα που ασφαλώς επηρεάζει την εμπειρία τους από τον εργασιακό στίβο και τις απαντήσεις τους, καθώς έγινε βολική δειγματοληψία ή δειγματοληψία ευκολίας.

Το δείγμα των 245 ατόμων μπορεί να είναι επαρκές για μια τέτοια μελέτη, αλλά και πάλι είναι αρκετά μικρό για να αντικατοπτρίζει τη γενικότερη κατάσταση στον ιδιωτικό τομέα της χώρας, συνεπώς μια έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα θα μπορούσε να έχει και διαφορετικά αποτελέσματα. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν ασφαλώς το μικρό χρονικό διάστημα στο οποίο εκπονήθηκε η συλλογή απαντήσεων, καθώς ένας μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων θα μπορούσε κατά πάσα πιθανότητα να δώσει μια πληρέστερη εικόνα. Τέλος, το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν πλήρως δομημένο δεν έδωσε ίσως την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να αναλύσουν περαιτέρω τη σκέψη τους αναφορικά με το θέμα και να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις.

6.3 Μελλοντικές προοπτικές έρευνας

Σε αυτά τα πλαίσια, θα μπορούσαν να δοθούν και οι ακόλουθες προτάσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα:

1. Διαχρονικές μελέτες (Longitudinal Studies): Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την ηθική ηγεσία και τη δέσμευση των εργαζομένων έχουν υπάρξει συγχρονικές, γεγονός που περιορίζει την ικανότητά μας να εξάγουμε αιτιώδη συμπεράσματα. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαχρονικές μελέτες που παρακολουθούν την ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου, πράγμα που έχει επιχειρηθεί κυρίως στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία.
2. Πολυεπίπεδες μελέτες (Multilevel Studies): Πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε παράγοντες ατομικού επιπέδου που συμβάλλουν στη δέσμευση των εργαζομένων, όπως η εμπιστοσύνη, η ενδυνάμωση και η οργανωτική δικαιοσύνη. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει επίσης να εξετάσει το ρόλο των παραγόντων του πλαισίου, όπως η κουλτούρα της ομάδας και η οργανωτική κουλτούρα, στην προώθηση της ηθικής ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων.

3. Διαπολιτισμικές μελέτες (Cross-Cultural Studies): Οι περισσότερες μελέτες για την ηθική ηγεσία και τη δέσμευση των εργαζομένων έχουν διεξαχθεί σε δυτικά πλαίσια, τα οποία μπορεί να μην μπορούν να γενικευθούν σε άλλα πολιτισμικά συγκείμενα. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαπολιτισμικές μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και δέσμευσης των εργαζομένων σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, οι Shahab και συνεργάτες (2021), στη μελέτη τους σχετικά με το Πακιστάν, υπογραμμίζουν ότι η νοοτροπία για τα κριτήρια της ηθικής ηγεσίας στην Ανατολή διαφέρει από την κυρίαρχη δυτική.

6.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Η παρούσα μελέτη μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά, καθώς μπορεί να αξιοποιηθεί για να πληροφορήσει την υιοθέτηση πρακτικών ηθικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις, που δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων και ενισχύουν τις θετικές αξίες. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, βελτιωμένη εμπιστοσύνη και πιο θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Με το να υιοθετήσουν πρακτικές ηθικής ηγεσίας, οι επιχειρηματίες εξασφαλίζουν τον περιορισμό της διαρροής εργαζομένων, αλλά και εμπνέουν τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους να κάνουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια, αποκομίζοντας εν τέλει καλύτερης ποιότητας αποτελέσματα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε ηγετικές θέσεις για να ασκεί ηθικά την ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική, κυρίως στα σύγχρονα πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα. Το να γνωρίζει ο εργαζόμενος ανά πάσα στιγμή ότι θα μπορέσει να προσφύγει στον προϊστάμενό του και να αντιμετωπιστεί με δικαιοσύνη και ισότητα ως προς τους συναδέλφους του, ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητά του ως άτομο, είναι ασφαλώς ένας θεμέλιος λίθος προκειμένου ο εργαζόμενος αυτός να νιώσει δέσμευση με την εργασία του και να θελήσει όχι μόνο να παραμείνει σε αυτήν, αλλά και να ασκεί τα καθήκοντά του με μεγαλύτερη επιμέλεια.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abu Daqar, M. & Smoudy, A. (2019). Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner. *Modern Applied Science*, 13 (7), 115-128.

Armstrong, A. & Muenjohn, N. 2014. The Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*, 3(3), 21-38.

Bacon - Shone, J. (2015). *Introduction to Quantitative Research Methods*. Hong Kong: The University of Hong Kong.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Perseus Books.

Bennis W. (1990). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Training* 27(5):44–46.

Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cabeza-Erikson, I., Edwards, K., & Van Brabant, T. (2008). *Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability*. Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola.

Center for Ethical Leadership 2014. 'Ethical Leadership' [Online] Available at: <http://ethicalleadership.org/about-us/philosophies-definitions/ethical-leadership>.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.

Dawson C. (2002). *Practical Research Methods: A User-friendly Guide to Mastering Research*. Available from <http://dlib.ptit.edu.vn/handle/HVCNBCVT/2369>.

DeConinck, J. B., 2015. Outcomes of ethical leadership among salespeople, *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093.

Desmond, B. & Geraldine, S., 2014. 'Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line The Gold Standard for Success' Institute for Ethical Leadership.

Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. & Ehrhart, M. (2001). 'An organisational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them,' *Leadership Quarterly*, 12(2):197-218.

Duh, M. & Belak, J. (2009). The Influence of a Family on Ethical Behaviour of a Family Enterprise. *Acta Polytechnica Hungarica*. 6 (3), 35-56.

Ellonen, R. & Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11. 160-181. 10.1108/14601060810869848.

Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Bridge Paperso.

Fulmer, R. M. (2005). What leaders and their organizations can do to develop ethical leaders. In P. J. Doh & S. A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business* (pp. 42-53). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Ganta, V. C. & Manukonda, J. K. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183.

Grace, W., Ebbers, L. & Kell, D. (1996). Values, Vision, Voice, Virtue: The 4 "V" Model for Ethical Leadership Development. In: *The Olympics of Leadership: Overcoming Obstacles, Balancing Skills, Taking Risks. Proceedings of the Annual International*

Conference of the National Community College Chair Academy, 5th, Phoenix, AZ, February 14-17, 1996.

Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., & Lawrence, A. (2010). Leadership for Change. *Managing organizational change* (3rd edition), 6, 144.

Grint, K. (2007). What is Leadership? from Hydra to Hybrid. *Working paper*, Said Business School and Templeton College, Oxford University.

Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. Greenwood Publishing Group

Hao, M. & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research* (A). 15. 1-6.

Hencley S. (1973). Situational behavioral approach to the study of educational leadership. In Cunningham LC, Gephart WJ, eds. *Leadership: The Science and Art Today*. Itaska, IL: F.E. Peacock: 139–164.

House R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Admin Sci Q* 16:321–338

Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*. London: SAGE Publication, 208(2), 25.

Kapur, R., 2018. *Ethical Leadership*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership

Khalid, W., 2014. The study of relationship among ethical leadership and organizational performance in corporate governance in the public and private sectors of Islamabad/Rawalpindi, Pakistan, *European Journal of Business and Management*, 6(14), 153- 161.

Kim-Soon, N. & Manikayasagam, G. (2015). *Employee engagement and job satisfaction*. 10.13140/RG.2.1.5050.6966.

King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M., 2009. The origins and evolution of leadership. *Current biology: CB*, 19(19), R911–R916. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2009.07.027>

Klingborg, D., Moore, D. & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership?. *Journal of veterinary medical education*. 33. 280-3. 10.3138/jvme.33.2.280.

Kouzes JM & Posner BZ (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 479-484.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.

Mihelic, K.K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31-42.

Mo, S. & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*. 144. 10.1007/s10551-015-2821-z.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948.

Northhouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, (3rd. ed). London: Sage Publications Ltd.

Pasricha, P., Singh, B. & Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*. 151. 1-18. 10.1007/s10551-017-3568-5.

Rana, S. & Chopra, P. (2019). Developing and Sustaining Employee Engagement. In book: *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp.142-164). 10.4018/978-1-5225-7799-7.ch009.

Shahab, H., Zahur, H., Akhtar, N., & Rashid, S. (2021). Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design From the Pakistan Context. *Frontiers in psychology*, 12, 787796. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787796>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2011). Work engagement. On how to better catch a slippery concept. *European Journal for Work & Organizational Psychology*, 20, 39-46.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.10-24). New York: Psychology Press

Schminke, M. (1998). *Managerial ethics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Sikorsky, M. (2018). Ethical Leadership: What is it and why does it matter? *MA Thesis*. ISCTE Business School.

Stogdill R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *J Psychol* 25: 35–71.

Storey, J., Welbourne, T., Wright, P. & Ulrich, D. (2008). Employee engagement. In book: *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp.299-315). 10.4324/9780203889015.ch18.

Thomas, C. (2001). The Ethical Leader, *Executive Excellence* (Vol. 18, pp. 15): Executive Excellence Publishing.

Treviño, L.K, M. Brown & L.P. Hartman (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55 (2003), pp. 5-37.

Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2005). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *IEEE Engineering Management Review* 32(4):39- 52

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.

Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). 'The organizational bases of ethical work climates,' *Administrative Science Quarterly*, 3(1):101-125.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L., 2011. Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Wasim, A. & Imran, A. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change. *Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership*, 3(2), 9.

Wright, J. (ed., 2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences 2nd Edition*. Elsevier Books.

Xiong, X. (2022). Critical Review of Quantitative and Qualitative Research. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 670, 956-959.

Xu, X. & Yu, F. & Shi, J. (2011). Ethical Leadership and Leaders' Personalities. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 39. 361-368. 10.2224/sbp.2011.39.3.361.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Εργασίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διατριβής της φοιτήτριας Έλλης Τσίλου, για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Αν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει φτάσει στα χέρια σας, χρειάζεται να γνωρίζετε τα εξής:

1. Τα στοιχεία των συμμετεχόντων συλλέγονται εντελώς ανώνυμα, σε κανένα σημείο της έρευνας δε θα σας ζητηθεί να αποκαλύψετε την ταυτότητά σας,
2. Τα στοιχεία θα δημοσιευτούν κατόπιν της επεξεργασίας τους στα αποτελέσματα της εν λόγω διατριβής και μόνο,
3. Το ερωτηματολόγιο έχει εγκριθεί για διανομή σε συμμετέχοντες από τον αρμόδιο Επιβλέποντα Καθηγητή στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δε θα σας πάρει περισσότερο από 10-12 λεπτά κατά μέσο όρο. Αν έχετε ερωτήσεις ως προς την αξιοποίηση των δεδομένων, παρακαλώ μη διστάσετε να έρθετε σε επαφή με την ερευνήτρια στο ellitsilou98@gmail.com.

Με την επιλογή να προχωρήσετε στην επόμενη ενότητα συναινείτε στην αξιοποίηση των δεδομένων που θα παρέχετε στην εν λόγω έρευνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Επιλέξτε την απάντηση που ισχύει για εσάς.

1. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Προτιμώ να μην πω

2. Ηλικία *

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65+

3. Οικογενειακή Κατάσταση *

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Εκπαίδευση *

- Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας
- Απόφοιτος/η επαγγελματικής σχολής/ΙΕΚ
- Απόφοιτος/η ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

5. Θέση στον Οργανισμό *

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος/η
- Ανώτερη διοικητική θέση

B. Συμπεριφορά Προϊσταμένου

Αυτό το μέρος αφορά τη συμπεριφορά του προϊσταμένου σας. Για τις παρακάτω προτάσεις, επιλέξτε την απάντηση 1 έως 7, όπου το 1 εκφράζει ιδιαίτερα μικρή πιθανότητα για αυτή τη συμπεριφορά από τον προϊστάμενό σας, ενώ το 7 ιδιαίτερα υψηλή πιθανότητα.

1. Ακούει τις γνώμες των υπαλλήλων του. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Πάρα πολύ απίθανο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ πιθανό

2. Επαναφέρει σε τάξη τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους ηθικούς κανόνες. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Πάρα πολύ απίθανο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ πιθανό

3. Διάγει την προσωπική του/της ζωή με ηθικό τρόπο. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Πάρα πολύ απίθανο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ πιθανό

4. Ενδιαφέρεται για το συμφέρον των υπαλλήλων του/της. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Πάρα πολύ απίθανο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ πιθανό

Γ. Συμπεριφορά Εργαζομένων

Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου αφορά το πόσο αισθάνεται κανείς με την εργασία του.

Γ1. Σημειώστε παρακάτω πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση : *

0=Ποτέ

1=Σχεδόν ποτέ/ Μερικές φορές τον χρόνο ή λιγότερο

2=Μερικές φορές/ Μια φορά τον μήνα ή λιγότερο

3=Τακτικά/ Μερικές φορές τον μήνα

4=Συχνά/ Μια φορά την εβδομάδα

5=Πολύ συχνά/ Μερικές φορές την εβδομάδα

6=Πάντα/ Κάθε μέρα

0=Ποτέ

1

2

3

4

5

6=Πάντα/
Κάθε μέρα

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.

16. Μου είναι
δύσκολο να
αποσπάσω τον
εαυτό μου από
τη δουλειά μου.

17. Δείχνω
πάντοτε επιμονή
στη δουλειά μου,
ακόμα κι όταν τα
πράγματα δεν
πάνε καλά.