



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

**Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην
Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των
Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό
στην Ελλάδα**

ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ, 2026



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

**Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην
Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των
Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό
στην Ελλάδα**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΙΟΥΝΙΟΣ, 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μπακογιάννη Παναγιώτα, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή:ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ.....

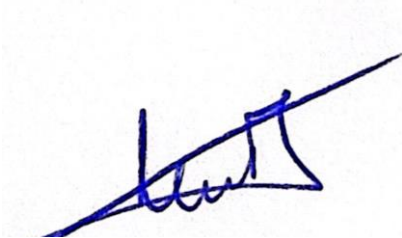
Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό στην Ελλάδα

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

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο/Η ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό στην Ελλάδα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. Bakogianni', written over a light blue grid background.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° : Εισαγωγή.....	7
1.1 Το Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον και ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.2 Η Σημασία της Ηγεσίας στους Οργανισμούς.....	7
1.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	8
1.4 Εργασιακή Παρακίνηση και Απόδοση Εργαζομένων	9
1.5 Σκοπός - Σημασία της Έρευνας.....	9
1.6 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Βιβλιογραφική Επισκόπηση της Ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Παρακίνησης.....	11
2.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ηγεσίας.....	11
2.1.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.....	13
2.1.2 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας	15
2.1.3 Είδη και μορφές ηγεσίας	17
2.2 Ο ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	19
2.3 Ο ορισμός της παρακίνησης.....	21
2.3.1 Αποτελεσματική παρακίνηση εργαζομένων.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° : Μεθοδολογία.....	27
3.1 Εισαγωγή.....	27
3.1.2 Επιλογή ποσοτικής μεθόδου.....	29
3.1.3 Σκοπός Έρευνας	32
3.1.5 Συλλογή δεδομένων.....	33
3.1.6 Επιλογή ερευνητικού εργαλείου.....	35
3.1.7 Ερευνητικές κλίμακες και μέτρηση μεταβλητών	36
3.1.8 Επιλογή ιδιωτικού οργανισμού.....	37
3.1.9 Το δείγμα της έρευνας	39

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	40
3.3 Ανάλυση δεδομένων με Jamovi	42
3.4 Αξιοπιστία, Εγκυρότητα και Ηθικές Διαστάσεις της Έρευνας.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Αποτελέσματα Έρευνας	45
4.1 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Φύλο Συμμετεχόντων.....	45
4.1.1 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Ηλικία Συμμετεχόντων	46
4.1.3 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Επαγγελματική Εμπειρία Συμμετεχόντων	48
4.1.4 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Επαγγελματική Θέση Συμμετεχόντων	49
4.1.7 Ανάλυση της Εργασιακής Παρακίνησης (RQ2 και RQ4)	53
4.1.8 Ανάλυση της Απόδοσης των Εργαζομένων (RQ3 και RQ4)	55
4.1.9 Ανάλυση Πίνακα Συσχετίσεων και Σύνδεση με τα Ερευνητικά Ερωτήματα	57
4.2 Ανάλυση Περιγραφικών Στατιστικών.....	59
4.2.1 Ανάλυση Διαμεσολάβησης	62
4.2.2 Ανάλυση διαφοροποιήσεων βάσει επαγγελματικής θέσης	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
5.1 Σύνοψη της Έρευνας.....	67
5.2 Συμπεράσματα ανά Ερευνητικό Ερώτημα	67
5.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Εργασιακή Παρακίνηση (RQ1 & RQ2).....	67
5.2.2 Εργασιακή Παρακίνηση και Απόδοση (RQ3).....	69
5.2.3 Ο Διαμεσολαβητικός Ρόλος της Παρακίνησης (RQ4)	69
5.3 Πρακτικές Προεκτάσεις για τους Οργανισμούς.....	70
5.4 Περιορισμοί της Έρευνας.....	71
5.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	71
5.6 Επίλογος.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	81

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής παρακίνησης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο ιδιωτικού οργανισμού στην Ελλάδα, με στόχο την κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίους η ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 132 εργαζομένους, των οποίων οι απαντήσεις κρίθηκαν έγκυρες και αξιοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων, προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως ηγέτες με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά και παρουσιάζουν σχετικά υψηλά επίπεδα εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης, καθώς και μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης. Τα ευρήματα κατέδειξαν επίσης ότι η εργασιακή παρακίνηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης των εργαζομένων, υποδηλώνοντας ότι η επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση ενισχύεται μέσω της αύξησης των κινήτρων και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης προσφέρουν χρήσιμες θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις για τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη, αναδεικνύοντας τη σημασία της ανάπτυξης ηγετικών πρακτικών που ενισχύουν τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις-κλειδιά: Μετασχηματιστική Ηγεσία, Εργασιακή Παρακίνηση, Απόδοση Εργαζομένων, Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

ABSTRACT

This dissertation investigates the impact of transformational leadership on employee motivation and job performance, while also examining the mediating role of work motivation in the relationship between leadership and employee performance. The study was conducted within a private organization in Greece and aims to contribute to a better understanding of the mechanisms through which leadership influences employee attitudes, behavior, and organizational effectiveness.

A quantitative research approach was adopted, and data were collected through a structured questionnaire. The final sample consisted of 132 valid responses from employees, which were analyzed using appropriate statistical techniques to examine the relationships among the study variables.

The findings revealed that employees generally perceive their supervisors as demonstrating transformational leadership characteristics and report relatively high levels of work motivation and job performance. Furthermore, the results indicated a positive and statistically significant relationship between transformational leadership and employee motivation, as well as between employee motivation and job performance. The study also found that work motivation plays a mediating role in the relationship between transformational leadership and employee performance, suggesting that leadership positively influences performance both directly and indirectly through the enhancement of employee motivation.

Overall, the findings confirm that transformational leadership is an important factor in improving employee motivation and performance. The study provides valuable theoretical and practical implications for organizations and managers by highlighting the importance of leadership practices that promote employee empowerment, participation, professional development, and organizational commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Motivation, Employee Performance, Human Resource Management, Organizational Behavior.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χρήστο Παπαδημητρίου, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις επιστημονικές του συμβουλές, την υποστήριξη και τη συνεχή ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος και το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη εκφράζω στην οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη, την υπομονή, την κατανόηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η ηθική τους συμπαράσταση αποτέλεσε πολύτιμη πηγή δύναμης και έμπνευσης.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα για τον χρόνο και τη συμβολή τους, καθώς χωρίς τη συμμετοχή τους η παρούσα μελέτη δεν θα ήταν δυνατή.

Μπακογιάννη Παναγιώτα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1 : ΦΥΛΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	45
ΓΡΑΦΗΜΑ 2 : ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	46
ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	47
ΓΡΑΦΗΜΑ 4 : ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	49
ΓΡΑΦΗΜΑ 5 : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	50
ΓΡΑΦΗΜΑ 6 : ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	51
ΓΡΑΦΗΜΑ 7 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	53
ΓΡΑΦΗΜΑ 8 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	55
ΓΡΑΦΗΜΑ 9 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΑΜΕΣΕΣ, ΕΜΜΕΣΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Εισαγωγή

1.1 Το Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον και ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόζονται διαρκώς σε νέες οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες. Η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιακή μετάβαση, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αγορών και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών δημιουργούν νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους κάθε οργανισμού.

Η επιτυχία ενός οργανισμού δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογία, την οικονομική του δραστηριότητα ή τη στρατηγική του θέση στην αγορά, αλλά σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του να αξιοποιεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον βασικό φορέα γνώσης, εμπειρίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας, στοιχεία τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τα διοικητικά στελέχη.

1.2 Η Σημασία της Ηγεσίας στους Οργανισμούς

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η ηγεσία. Η ηγεσία αποτελεί βασική λειτουργία της διοίκησης και συνδέεται άμεσα με την ικανότητα επηρεασμού, καθοδήγησης και κινητοποίησης των εργαζομένων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος, στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας και στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Μέσα από τις αποφάσεις, τις

συμπεριφορές και τις πρακτικές τους, επηρεάζουν άμεσα τόσο την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσο και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης, οδηγώντας στην ανάπτυξη διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων και ηγετικών μοντέλων. Ανάμεσα σε αυτά, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως μία από τις σημαντικότερες και περισσότερο μελετημένες θεωρίες της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Επιπλέον, δίνει έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους εργαζομένους, να δημιουργεί ένα κοινό όραμα, να ενισχύει τη δημιουργικότητα και να ενδυναμώνει τα μέλη της ομάδας, προκειμένου να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από αυτά που αρχικά θεωρούνται εφικτά.

1.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν περιορίζονται στη διαχείριση των καθημερινών εργασιακών διαδικασιών, αλλά επιδιώκουν να επηρεάζουν βαθύτερα τις αξίες, τις στάσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων. Μέσω της έμπνευσης, της υποστήριξης και της εξατομικευμένης καθοδήγησης, συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών εργασιακών συμπεριφορών και στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί σε πληθώρα ερευνών με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης, καινοτομίας και εργασιακής απόδοσης.

Παράλληλα με την ηγεσία, ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία των οργανισμών έχει η έννοια της εργασιακής παρακίνησης. Η παρακίνηση αναφέρεται στις δυνάμεις που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση, αυξημένη προσπάθεια και υψηλότερη παραγωγικότητα. Αντίθετα, η έλλειψη κινήτρων συχνά συνδέεται με μειωμένη απόδοση, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένες προθέσεις αποχώρησης από τον οργανισμό.

1.4 Εργασιακή Παρακίνηση και Απόδοση Εργαζομένων

Η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι σχέσεις με τους προϊσταμένους. Ωστόσο, η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι το ηγετικό στυλ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης των κινήτρων των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φαίνεται να ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, δημιουργώντας συνθήκες που προάγουν την αυτονομία, την αναγνώριση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αίσθηση νοήματος στην εργασία.

Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης παρουσιάζει ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον, καθώς συμβάλλει στην κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει σημαντικές ενδείξεις για τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση και στην απόδοση, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση των σχέσεων αυτών σε διαφορετικά οργανωσιακά και πολιτισμικά περιβάλλοντα.

1.5 Σκοπός - Σημασία της Έρευνας

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων σε ιδιωτικό οργανισμό στην Ελλάδα. Παράλληλα, εξετάζεται κατά πόσο η εργασιακή παρακίνηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Η μελέτη αυτή φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο στη θεωρητική κατανόηση των συγκεκριμένων εννοιών όσο και στην παροχή χρήσιμων πρακτικών κατευθύνσεων για τα διοικητικά στελέχη και τους οργανισμούς.

Η σημασία της παρούσας έρευνας είναι ιδιαίτερα μεγάλη, καθώς οι ελληνικοί οργανισμοί λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας, ανάγκη για καινοτομία και διαρκή προσαρμογή στις αλλαγές. Η

αποτελεσματική ηγεσία και η ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης και τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.6 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία οργανώνεται σε διακριτά κεφάλαια. Αρχικά παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και αναλύονται οι βασικές έννοιες της ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και τις τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων. Ακολουθεί η παρουσίαση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι πρακτικές προεκτάσεις, οι περιορισμοί της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Συνολικά, η παρούσα εργασία επιδιώκει να αναδείξει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Βιβλιογραφική Επισκόπηση της Ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Παρακίνησης

2.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί διαχρονικά αντικείμενο μελέτης στις κοινωνικές επιστήμες, στη διοίκηση επιχειρήσεων και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αν και αρχικά το ενδιαφέρον επικεντρωνόταν κυρίως σε πολιτικούς και στρατιωτικούς ηγέτες, η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών οδήγησε στην εντατικότερη μελέτη της ηγεσίας ως παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και επιτυχίας. Παρά τη μεγάλη έκταση της σχετικής βιβλιογραφίας, δεν υπάρχει ένας ενιαίος και καθολικά αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Stogdill (1974), υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι ερευνητές που έχουν επιχειρήσει να την ορίσουν.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η ηγεσία περιγράφεται συνήθως ως η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (Northouse, 2022). Η επιρροή αυτή δεν βασίζεται αποκλειστικά στην τυπική εξουσία ή στη θέση που κατέχει κάποιος μέσα στον οργανισμό, αλλά στην ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του προς μια κοινή κατεύθυνση. Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, κατά την οποία το προσωπικό όραμα του ηγέτη μετατρέπεται σε συλλογική προσπάθεια και κοινή δέσμευση για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Παρά τις διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας συγκλίνουν σε τρία βασικά στοιχεία. Πρώτον, η ηγεσία προϋποθέτει την άσκηση επιρροής και όχι απλώς την άσκηση εξουσίας. Δεύτερον, προϋποθέτει την ύπαρξη ατόμων που ακολουθούν και συνεργάζονται με τον ηγέτη. Τρίτον, αποσκοπεί στην επίτευξη κοινών στόχων που εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική και αμφίδρομη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη, των εργαζομένων και του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τους Pierce και Newstrom (2011), οι ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των

εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζονται από τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των ίδιων των εργαζομένων, καθώς και από τις συνθήκες του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που ηγείται, αλλά και από το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η ηγετική επιρροή. Σύγχρονες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης και ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Jiatong et al., 2022; Bakker et al., 2023).

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας διαδραματίζουν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι στοιχεία όπως η στρατηγική σκέψη, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη, η δημιουργικότητα και η ικανότητα καθοδήγησης των εργαζομένων συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία του ηγετικού ρόλου (Hogan & Kaiser, 2005; Seiler & Pfister, 2009).

Παράλληλα, η ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης των εργαζομένων και διαχείρισης αλλαγών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική στα σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Πρόσφατες μελέτες υπογραμμίζουν ότι οι ηγέτες που προωθούν την υποστήριξη, τη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Vuong, 2023; Notarnicola et al., 2024).

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών ή δεξιοτήτων. Η επιτυχία ενός ηγέτη επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι απαιτήσεις της θέσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας δεν επικεντρώνονται μόνο στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά εξετάζουν και τον τρόπο με τον οποίο αυτά αλληλεπιδρούν με το ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο.

Συνοψίζοντας, η ηγεσία αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία επιρροής που συνδέεται με την καθοδήγηση ατόμων και ομάδων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα έρευνα, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία εξετάζεται ως ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων σε έναν σύγχρονο ιδιωτικό οργανισμό.

2.1.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που έχουν απασχολήσει τη θεωρία της διοίκησης αφορά τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν αποτελεσματικό ηγέτη από τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού. Η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η υπευθυνότητα, η αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού και η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Πέρα από τα ατομικά χαρακτηριστικά, ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη των ανθρώπων που τον πλαισιώνουν. Δεν περιορίζεται μόνο στη διοίκηση και στον έλεγχο των εργασιακών διαδικασιών, αλλά λειτουργεί ως πηγή καθοδήγησης, έμπνευσης και υποστήριξης για τους εργαζομένους. Μέσα από τη συμπεριφορά και το προσωπικό του παράδειγμα ενθαρρύνει τη συνεργασία, ενισχύει την εμπιστοσύνη και προωθεί τη δέσμευση των μελών της ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Σύγχρονες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, την επικοινωνία και την υποστήριξη των εργαζομένων συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Jiatong et al., 2022 ; Vuong, 2023).

Σύμφωνα με τον Notar (2008), ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεργασίας, αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η καλλιέργεια θετικού εργασιακού κλίματος συμβάλλει στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και στη βελτίωση της συνολικής απόδοσής της. Παράλληλα, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων έχει συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και επαγγελματικής απόδοσης (Notarnicola et al., 2024).

Παράλληλα, σημαντικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η στρατηγική σκέψη και η ικανότητα λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης καλείται να αξιολογεί σύνθετες καταστάσεις, να αναγνωρίζει ευκαιρίες και κινδύνους και να λαμβάνει αποφάσεις που εξυπηρετούν τόσο τις άμεσες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού. Επιπλέον, οφείλει να καθορίζει με σαφήνεια τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, να συντονίζει αποτελεσματικά τις δραστηριότητες της ομάδας και να διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία των οργανωσιακών διαδικασιών.

Εξίσου σημαντική θεωρείται η ικανότητα ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τις ιδιαίτερες δυνατότητες των συνεργατών τους, παρέχουν ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης και ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, βελτιώνεται η εργασιακή τους απόδοση και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μελλοντικών στελεχών μέσα στον οργανισμό. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι ηγέτες ενισχύουν την παρακίνηση, την καινοτομία και τη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Aldhaheri et al., 2024).

Τέλος, η σύγχρονη βιβλιογραφία αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μια δυναμική διαδικασία συνεχούς μάθησης και προσαρμογής. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδιώκουν τη διαρκή ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η συνεχής βελτίωση, η

προσαρμοστικότητα και η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών αποτελούν πλέον βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς.

Η κατανόηση των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών των αποτελεσματικών ηγετών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται σε πολλά από τα παραπάνω στοιχεία, όπως η έμπνευση, η υποστήριξη των εργαζομένων, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και η καθοδήγηση προς την επίτευξη κοινών στόχων.

2.1.2 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας και συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία συνθηκών που προάγουν τη συνεχή βελτίωση, την καινοτομία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα επιτυχημένο μοντέλο ηγεσίας δεν περιορίζεται στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, αλλά συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στους στόχους του οργανισμού. Σύγχρονες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι οι οργανισμοί με αποτελεσματική ηγεσία εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης (Jiatong et al., 2022 ; Aldhaheri et al., 2024).

Σύμφωνα με τον Feigenbaum (2007), η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας προϋποθέτει την ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας, αμοιβαίου σεβασμού και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και αποκτούν μεγαλύτερη διάθεση συμμετοχής στις διαδικασίες βελτίωσης και λήψης αποφάσεων.

Η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης συμβάλλει όχι μόνο στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη και η ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον έχουν συνδεθεί με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Notarnicola et al., 2024).

Κεντρικό στοιχείο ενός επιτυχημένου ηγετικού μοντέλου αποτελεί επίσης η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και του συστήματος λειτουργίας του οργανισμού. Ο Deming (1986) υποστήριξε ότι ο σύγχρονος ηγέτης δεν πρέπει να λειτουργεί αποκλειστικά ως ελεγκτής της απόδοσης, αλλά ως καθοδηγητής και υποστηρικτής των εργαζομένων. Μέσα από τη συνεργασία, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνεχή μάθηση, ο ηγέτης συμβάλλει στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών και στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων. Η προσέγγιση αυτή παραμένει ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς πρόσφατες μελέτες αναδεικνύουν τη σημασία της συμμετοχικής ηγεσίας και της οργανωσιακής μάθησης για τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Vuong, 2023).

Παράλληλα, η επιτυχία ενός συστήματος ηγεσίας εξαρτάται από τη συστηματική ενσωμάτωση των αρχών ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Juran και Gryna (1993), η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών αυτών απαιτεί συντονισμό, σαφή προσανατολισμό και ενεργή συμμετοχή όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Η ποιότητα δεν αποτελεί αποκλειστική ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, αλλά αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και συνεργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται επίσης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη νέων ηγετικών ικανοτήτων μέσα στον οργανισμό. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας αναγνωρίζουν ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές διαδικασίες συμβάλλει στην ενίσχυση της υπευθυνότητας, της δημιουργικότητας και της εργασιακής δέσμευσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση τους εμπιστεύεται και επενδύει στην ανάπτυξή τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και μεγαλύτερη προθυμία να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σύμφωνα με τους Ibrahim et al. (2022), η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μηχανισμό μέσω του οποίου η ηγεσία επηρεάζει θετικά την παρακίνηση και την εργασιακή απόδοση.

Για την επίτευξη των παραπάνω, οι ηγέτες οφείλουν να κατανοούν τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τα κίνητρα των εργαζομένων τους. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων

επιτρέπει τη διαμόρφωση συνθηκών που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων (Lee and Gharajedaghi, 1998).

Ως εκ τούτου, η επιτυχής ηγεσία δεν βασίζεται αποκλειστικά στην άσκηση εξουσίας, αλλά κυρίως στην ικανότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύσσονται, να συνεργάζονται και να συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

Οι παραπάνω αρχές παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα, καθώς συνδέονται άμεσα με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση, στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην ενίσχυση της εργασιακής παρακίνησης με στόχο τη βελτίωση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης.

2.1.3 Είδη και μορφές ηγεσίας

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της ηγεσίας έχει εξελιχθεί σημαντικά τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό ηγετικό στυλ που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιπτώσεις.

Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα κάθε μορφής ηγεσίας εξαρτάται από παράγοντες όπως το οργανωσιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και οι απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Για τον λόγο αυτό, η κατανόηση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών. Σύγχρονες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η προσαρμογή του ηγετικού στυλ στις ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και επίτευξης στόχων (Northouse, 2022 ; Vuong, 2023).

Ένα από τα παλαιότερα και περισσότερο συγκεντρωτικά μοντέλα είναι η αυταρχική ηγεσία. Στο συγκεκριμένο στυλ, ο ηγέτης διατηρεί τον έλεγχο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων (Wang, 2018). Οι εργαζόμενοι καλούνται να ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες, ενώ η συμμόρφωση

επιτυγχάνεται κυρίως μέσω συστημάτων ανταμοιβών και κυρώσεων. Παρότι η αυταρχική ηγεσία έχει επικριθεί για τον περιορισμό της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Kumar and Jain, 2013), μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ταχεία λήψη αποφάσεων, αυστηρός έλεγχος ή καθοδήγηση λιγότερο έμπειρου προσωπικού. Ωστόσο, η εφαρμογή της σε περιβάλλοντα που απαιτούν συνεργασία και συμμετοχή συχνά συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Μια δεύτερη μορφή ηγεσίας είναι η γραφειοκρατική ηγεσία, η οποία βασίζεται στην αυστηρή τήρηση κανόνων, διαδικασιών και ιεραρχικών δομών. Σύμφωνα με τον Weber (1948), η γραφειοκρατική οργάνωση χαρακτηρίζεται από σαφώς καθορισμένους ρόλους, αρμοδιότητες και διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης λειτουργεί κυρίως ως διαχειριστής της ορθής εφαρμογής των κανονισμών και όχι ως φορέας αλλαγής ή καινοτομίας. Το μοντέλο αυτό θεωρείται κατάλληλο σε οργανισμούς όπου απαιτείται υψηλός βαθμός τυποποίησης, ασφάλειας και συμμόρφωσης με προκαθορισμένες διαδικασίες. Παρόλα αυτά, η υπερβολική έμφαση στους κανόνες ενδέχεται να περιορίσει την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι η γραφειοκρατική ηγεσία παρουσιάζει περιορισμένη συμβολή στην ενίσχυση της παρακίνησης και της οργανωσιακής απόδοσης (Ojukuku et al., 2012 ; Sougui et al., 2015).

Αντίθετα, η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία και στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης επιδιώκει τη διαβούλευση με τα μέλη της ομάδας, ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και δημιουργεί συνθήκες ενεργού συμμετοχής στη διαμόρφωση λύσεων και οργανωσιακών επιλογών (Cherry, 2017). Παρότι η τελική ευθύνη παραμένει στον ηγέτη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο βαθμό συμμετοχικότητας και αλληλεπίδρασης (Amanchukwu et al., 2015).

Η δημοκρατική ηγεσία συνδέεται συχνά με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη, γεγονός που ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας

και τη διάθεση συνεργασίας. Παράλληλα, το συγκεκριμένο μοντέλο συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά του ενδέχεται να μειώνεται σε περιπτώσεις όπου απαιτείται άμεση λήψη αποφάσεων ή όταν οι συνθήκες δεν επιτρέπουν εκτεταμένες διαδικασίες διαβούλευσης. Πρόσφατες μελέτες υποστηρίζουν ότι τα συμμετοχικά μοντέλα ηγεσίας συνδέονται θετικά με την εργασιακή παρακίνηση, τη δέσμευση και την καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων (Jiatong et al., 2022 ; Notarnicola et al., 2024).

Παρότι κάθε μορφή ηγεσίας παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και περιορισμούς, η σύγχρονη βιβλιογραφία στρέφεται ολοένα και περισσότερο προς ηγετικά μοντέλα που δίνουν έμφαση στην έμπνευση, στη συμμετοχή, στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη δημιουργία κοινού οράματος. Στο πλαίσιο αυτό αναδείχθηκε η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία θεωρείται μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες προσεγγίσεις και αποτελεί το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας. Σύγχρονες εμπειρικές έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Bakker et al., 2023 ; Aldhaheri et al., 2024).

2.2 Ο ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985), ο οποίος βασίστηκε στο έργο του Burns (1978) και διαμόρφωσε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της επιρροής των ηγετών στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Bass (1985), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν περιορίζονται στη διαχείριση και τον έλεγχο της εργασιακής απόδοσης, αλλά επιδιώκουν να επηρεάσουν βαθύτερα τις αξίες, τα κίνητρα και τις προσδοκίες των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα και ενισχύοντας τη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό.

Κεντρική θέση στη θεωρία του Bass κατέχει η άποψη ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους σε επίπεδα απόδοσης υψηλότερα από τα αναμενόμενα. Η επιρροή αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στον σεβασμό και στην ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα του ηγέτη, στοιχεία που ενισχύουν τη διάθεση για επιπλέον προσπάθεια και ενεργό συμμετοχή στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Kotlyar and Karakowsky, 2007).

Σε αντίθεση με τον Burns (1978), ο οποίος αντιμετώπιζε τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία ως δύο διακριτές μορφές ηγεσίας, ο Bass (1998) υποστήριξε ότι οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να συνυπάρχουν. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί τόσο πρακτικές συναλλακτικής ηγεσίας, όπως η ανταμοιβή της απόδοσης και η διαχείριση των αποκλίσεων, όσο και συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας που ενισχύουν την έμπνευση, την ανάπτυξη και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η συμβολή του Bass υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επέτρεψε τη συστηματική μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την ανάπτυξη εργαλείων μέτρησής της, όπως το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Μέσα από το έργο του αναδείχθηκε η σημασία της ηγετικής επιρροής στη διαμόρφωση θετικών εργασιακών στάσεων, στην ενίσχυση της παρακίνησης και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μετέπειτα ερευνητικές μελέτες επιβεβαίωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, οργανωσιακής αφοσίωσης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Jiatong et al., 2022).

Παρά τη μεγάλη αποδοχή που γνώρισε η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουν διατυπωθεί και ορισμένες κριτικές. Ο Barbutto (1997) υποστήριξε ότι ορισμένες διαστάσεις του μοντέλου παρουσιάζουν εννοιολογικές επικαλύψεις, ενώ οι Yukl (1999a, 1999b) επισήμαναν ότι δεν είναι πάντοτε σαφής η διάκριση μεταξύ ορισμένων μετασχηματιστικών και συναλλακτικών συμπεριφορών.

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Σύγχρονες μελέτες υποστηρίζουν επίσης ότι η

επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάλογα με το πολιτισμικό πλαίσιο, το είδος του οργανισμού και τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας (Vuong, 2023).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τα πιο επιδραστικά μοντέλα ηγεσίας στη σύγχρονη βιβλιογραφία, παρά τις επιμέρους κριτικές. Πλήθος εμπειρικών ερευνών έχει επιβεβαιώσει τη θετική της σχέση με την εργασιακή παρακίνηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης και ερευνητικού ενδιαφέροντος, ιδιαίτερα σε οργανισμούς που επιδιώκουν την ανάπτυξη και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες εξακολουθούν να επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή δέσμευση, στην παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων (Jiatong et al., 2022 ; Bakker et al., 2023 ; Aldhaheeri et al., 2024).

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στην ενίσχυση της οργανωσιακής καινοτομίας, της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της προθυμίας των εργαζομένων να υπερβούν τις τυπικές απαιτήσεις του ρόλου τους προς όφελος του οργανισμού (Notarnicola et al., 2024). Τα ευρήματα αυτά εξηγούν γιατί η μετασχηματιστική ηγεσία εξακολουθεί να θεωρείται μία από τις πλέον αποτελεσματικές προσεγγίσεις ηγεσίας στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον και αποτελεί το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας.

2.3 Ο ορισμός της παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και συνδέεται άμεσα με την απόδοση, τη δέσμευση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ικανότητα των οργανισμών να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτό, η παρακίνηση έχει αποτελέσει

αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης στη διοίκηση επιχειρήσεων και στη θεωρία της ηγεσίας.

Η έννοια της παρακίνησης αναφέρεται στις δυνάμεις που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σύμφωνα με τους Robbins et al. (2009), η παρακίνηση εκφράζει την ένταση, την κατεύθυνση και τη διάρκεια της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Ως εκ τούτου, η παρακίνηση δεν αφορά μόνο την έναρξη μιας συμπεριφοράς, αλλά και τη διατήρησή της σε βάθος χρόνου μέχρι την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Η παρακίνηση επηρεάζεται τόσο από ατομικούς όσο και από περιβαλλοντικούς παράγοντες και αποτελεί αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών, των αξιών και των προσδοκιών του ατόμου με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Bernard et al. (2005) επισημαίνουν ότι η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με τον μελλοντικό προσανατολισμό του ατόμου και με τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλει για την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων.

Στο πλαίσιο των οργανισμών, η παρακίνηση αποτελεί βασικό μέσο ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Olusola, 2011). Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας και παραγωγικότητας όταν αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους συμβάλλει τόσο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού όσο και στην ικανοποίηση προσωπικών αναγκών και φιλοδοξιών. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται στενά με την ικανότητα κατανόησης και ενίσχυσης των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους. Σύγχρονες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα της ηγεσίας και η οργανωσιακή υποστήριξη αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων (Jiatong et al., 2022 ; Vuong, 2023).

Η σχετική βιβλιογραφία διακρίνει δύο βασικές μορφές παρακίνησης: την εγγενή (intrinsic motivation) και την εξωγενή (extrinsic motivation). Η εγγενής παρακίνηση

αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ατόμου να συμμετέχει σε μια δραστηριότητα επειδή τη θεωρεί ενδιαφέρουσα, ευχάριστη ή προσωπικά σημαντική. Τα άτομα κινητοποιούνται από την ίδια τη διαδικασία της εργασίας και από την αίσθηση ικανοποίησης που αποκομίζουν από αυτήν (Lai, 2011). Αντίθετα, η εξωγενής παρακίνηση προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι οικονομικές απολαβές, οι προαγωγές, η αναγνώριση, η επαγγελματική ασφάλεια ή άλλες μορφές ανταμοιβής (Ryan and Deci, 2000).

Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζεται σημαντικά από το ηγετικό στυλ, την οργανωσιακή υποστήριξη και την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (Ibrahim et al., 2022 ; Abu-Qutaish et al., 2025). Παράλληλα, η ύπαρξη θετικού εργασιακού κλίματος και ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης έχει συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα εγγενούς παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (Notarnicola et al., 2024).

Σύμφωνα με τον Balhaji (2008), η παρακίνηση αποτελεί μια διαρκή και δυναμική διαδικασία, καθώς η ικανοποίηση μιας ανάγκης συνήθως οδηγεί στην εμφάνιση νέων αναγκών και επιδιώξεων. Επιπλέον, οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους διαφέρουν από άτομο σε άτομο, γεγονός που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση διαφορετικών πρακτικών διοίκησης και ανταμοιβής ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Η σημασία της παρακίνησης για τη λειτουργία των οργανισμών είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Ο Manzoor (2011) υποστηρίζει ότι η έλλειψη κινήτρων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα, τη δέσμευση και τη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους και ότι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσονται επαγγελματικά, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης.

Πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η αυξημένη παρακίνηση συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή αφοσίωση και τη διάθεση ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους (Aldhaheeri et al., 2024).

Η έννοια της παρακίνησης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα, καθώς εξετάζεται ως πιθανός διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων αναμένεται να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών που οδηγούν στη βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

2.3.1 Αποτελεσματική παρακίνηση εργαζομένων

Η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες οργανωσιακής επιτυχίας, καθώς επηρεάζει άμεσα την απόδοση, τη δέσμευση και τη συνολική αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί που καταφέρνουν να δημιουργούν συνθήκες υψηλής παρακίνησης είναι περισσότερο πιθανό να επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς τους στόχους, να διατηρούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Σύμφωνα με τον Lussier (2013), η παρακίνηση συνδέεται στενά με την ηγεσία, καθώς ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει σημαντικά τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διαδικασία της παρακίνησης δεν περιορίζεται σε οικονομικές ανταμοιβές ή παροχές, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο παραγόντων, όπως η αναγνώριση της προσπάθειας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ύπαρξη θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, οι σύγχρονοι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία συνθηκών που ενισχύουν την αφοσίωση και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων.

Πρόσφατες έρευνες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη και η ποιότητα της ηγεσίας αποτελούν βασικούς παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής παρακίνησης και της επαγγελματικής δέσμευσης (Jiatong et al., 2022 ; Abu-Qutaish et al., 2025).

Σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της παρακίνησης διαδραματίζει η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας και δέσμευσης όταν αισθάνονται ότι η διοίκηση τους

αντιμετωπίζει με σεβασμό, δικαιοσύνη και ενδιαφέρον. Ένα θετικό εργασιακό κλίμα, βασισμένο στην εμπιστοσύνη και στην ανοιχτή επικοινωνία, συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Παράλληλα, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων έχει συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης και εργασιακής αποτελεσματικότητας (Notarnicola et al., 2024).

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται μία από τις πλέον αποτελεσματικές προσεγγίσεις για την ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Daft (2008), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να εμπνέουν, να υποστηρίζουν και να αναπτύσσουν τους εργαζομένους τους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προάγει τη μάθηση, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Μέσω της ενδυνάμωσης και της αναγνώρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η διάθεσή τους να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Παράλληλα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να λειτουργούν με γνώμονα το συλλογικό συμφέρον και την επιτυχία της ομάδας. Ο Bass (1985) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν ώστε να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα και να επικεντρωθούν στην επίτευξη κοινών στόχων, όταν εμπνέονται από ένα ξεκάθαρο όραμα και αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον ηγέτη τους. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής δέσμευσης και στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης.

Σύγχρονες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή παρακίνηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την πρόθεση των εργαζομένων να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Bakker et al., 2023 ; Aldhaheri et al., 2024).

Ωστόσο, η παρακίνηση παραμένει ένα σύνθετο φαινόμενο που δεν μπορεί να ερμηνευθεί αποκλειστικά από έναν μόνο παράγοντα ή μία θεωρητική προσέγγιση. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από προσωπικά χαρακτηριστικά, ατομικές ανάγκες,

εργασιακές συνθήκες και οργανωσιακούς παράγοντες (Yukl, 1996). Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετούν πολυδιάστατες στρατηγικές παρακίνησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων.

Τα τελευταία χρόνια, πλήθος ερευνών επιβεβαιώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η παρακίνηση λειτουργεί συχνά ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση αυτή (Qalati et al., 2022 ; Vuong, 2023 ; Notarnicola et al., 2024). Τα ευρήματα αυτά παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς υποδηλώνουν ότι η επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση δεν είναι πάντοτε άμεση, αλλά συχνά πραγματοποιείται μέσω της ενίσχυσης των κινήτρων, της δέσμευσης και της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων.

Συνολικά, η αποτελεσματική παρακίνηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των οργανισμών. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την ενίσχυση της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαπίστωση αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα, καθώς η εργασιακή παρακίνηση εξετάζεται ως πιθανός διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τα θεωρητικά και ερευνητικά ευρήματα που παρουσιάστηκαν, στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εμπειρική διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε για τη διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων σε ιδιωτικό οργανισμό στην Ελλάδα.

Η μεθοδολογία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο κάθε επιστημονικής μελέτης, καθώς καθορίζει τις διαδικασίες συλλογής, επεξεργασίας, ανάλυσης και ερμηνείας των στοιχείων που απαιτούνται για την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ως βασικού μέσου συγκέντρωσης πληροφοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συστηματική μέτρηση στάσεων, αντιλήψεων και σχέσεων μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, παρέχοντας παράλληλα τη δυνατότητα εφαρμογής στατιστικών τεχνικών για τη διερεύνηση των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων.

Συνολικά συλλέχθηκαν 151 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 132 πληρούσαν τα κριτήρια εγκυρότητας και συμπεριλήφθηκαν στην τελική ανάλυση. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού Jamoní, μέσω του οποίου εφαρμόστηκαν τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές μέθοδοι.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις και τεκμηριώνεται η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας. Επιπλέον, αναλύονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, το ερευνητικό εργαλείο, οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών, η διαδικασία συλλογής των στοιχείων και οι τεχνικές στατιστικής ανάλυσης που εφαρμόστηκαν. Τέλος, εξετάζονται ζητήματα αξιοπιστίας, εγκυρότητας και ερευνητικής δεοντολογίας, τα οποία συνέβαλαν στη διασφάλιση της επιστημονικής ποιότητας της παρούσας εργασίας.

3.1.1 Ερευνητικές προσεγγίσεις

Στη σύγχρονη επιστημονική έρευνα χρησιμοποιούνται κυρίως τρεις βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις: η ποσοτική, η ποιοτική και η μικτή μέθοδος. Κάθε μία από αυτές διαθέτει διαφορετικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και περιορισμούς, ανάλογα με τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και το αντικείμενο της μελέτης. Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας αποτελεί σημαντικό στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς επηρεάζει τον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων και στη στατιστική ανάλυσή τους. Κύριος στόχος της είναι η μέτρηση μεταβλητών, η διερεύνηση σχέσεων μεταξύ τους και η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε μεγαλύτερους πληθυσμούς. Συνήθως χρησιμοποιεί δομημένα εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια με κλειστού τύπου ερωτήσεις, κλίμακες αξιολόγησης και τυποποιημένα τεστ. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, συστηματικότητα και δυνατότητα επανάληψης της έρευνας από άλλους ερευνητές.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της ποσοτικής προσέγγισης είναι ότι επιτρέπει τη σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ διαφορετικών ομάδων και τη διεξαγωγή στατιστικών ελέγχων για την επιβεβαίωση ή απόρριψη ερευνητικών υποθέσεων. Ωστόσο, συχνά επικρίνεται επειδή δεν μπορεί να αποτυπώσει πλήρως την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων εμπειριών και των κοινωνικών φαινομένων.

Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα εστιάζει περισσότερο στην εις βάθος κατανόηση εμπειριών, στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών. Χρησιμοποιεί κυρίως συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης (focus groups), συμμετοχική ή μη συμμετοχική παρατήρηση, καθώς και ανάλυση κειμένων ή εγγράφων.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δίνει έμφαση στην ερμηνεία των δεδομένων και στην κατανόηση του νοήματος που αποδίδουν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στις εμπειρίες τους. Μέσω της ποιοτικής έρευνας ο ερευνητής μπορεί να αποκτήσει βαθύτερη γνώση για σύνθετα κοινωνικά ή εκπαιδευτικά φαινόμενα και να αναδείξει πτυχές που δεν είναι εύκολο να μετρηθούν αριθμητικά.

Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματά της συνήθως δεν μπορούν να γενικευθούν εύκολα σε μεγάλους πληθυσμούς και η ερμηνεία των δεδομένων ενδέχεται να επηρεάζεται από την υποκειμενικότητα του ερευνητή.

Η τρίτη προσέγγιση είναι η μικτή μέθοδος, η οποία συνδυάζει στοιχεία τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας. Σκοπός της είναι η πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση ενός φαινομένου, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και των δύο προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, ένας ερευνητής μπορεί αρχικά να συλλέξει ποσοτικά δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων και στη συνέχεια να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις προκειμένου να ερμηνεύσει σε μεγαλύτερο βάθος τα αποτελέσματα.

Η μικτή μέθοδος ενισχύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας, καθώς επιτρέπει τη διασταύρωση των δεδομένων από διαφορετικές πηγές. Επιπλέον, παρέχει μια πιο σφαιρική εικόνα του υπό μελέτη φαινομένου και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση τόσο των μετρήσιμων όσο και των βιωματικών του διαστάσεων. Ωστόσο, η εφαρμογή της απαιτεί περισσότερο χρόνο, αυξημένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και υψηλό επίπεδο ερευνητικής εμπειρίας.

Συνολικά, καμία μεθοδολογική προσέγγιση δεν θεωρείται απόλυτα ανώτερη από τις άλλες. Η καταλληλότητά της εξαρτάται από τον σκοπό της έρευνας, τη φύση του προβλήματος που εξετάζεται και τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται. Για τον λόγο αυτό, οι σύγχρονοι ερευνητές επιλέγουν τη μέθοδο ή τον συνδυασμό μεθόδων που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της μελέτης τους, με στόχο την παραγωγή αξιόπιστων και έγκυρων επιστημονικών γνώσεων.

3.1.2 Επιλογή ποσοτικής μεθόδου

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, καθώς θεωρήθηκε η καταλληλότερη για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίστηκε στη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και στον σκοπό της μελέτης, ο οποίος επικεντρώνεται στη μέτρηση συγκεκριμένων μεταβλητών και στην εξέταση των μεταξύ τους σχέσεων μέσω

στατιστικών τεχνικών ανάλυσης. Η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη συστηματική συλλογή δεδομένων, την αντικειμενική αξιολόγησή τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων που μπορούν να υποστηριχθούν εμπειρικά.

Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη για την παρούσα μελέτη, καθώς οι βασικές έννοιες που εξετάζονται (η μετασχηματιστική ηγεσία, η εργασιακή παρακίνηση και η απόδοση των εργαζομένων) μπορούν να αποτυπωθούν μέσω μετρήσιμων δεικτών και να αξιολογηθούν με τη χρήση τυποποιημένων ερευνητικών εργαλείων. Η συλλογή αριθμητικών δεδομένων καθιστά δυνατή τη διερεύνηση της έντασης και της κατεύθυνσης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, καθώς και την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η εργασιακή παρακίνηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθοδολογίας είναι η δυνατότητα συλλογής δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με άλλες ερευνητικές προσεγγίσεις. Η χρήση δομημένων ερωτηματολογίων διασφαλίζει ότι όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις, γεγονός που ενισχύει τη συγκρισιμότητα των δεδομένων και περιορίζει τις πιθανότητες μεροληψίας κατά τη διαδικασία συλλογής τους. Παράλληλα, η τυποποίηση των ερωτήσεων διευκολύνει την κωδικοποίηση και την ανάλυση των απαντήσεων μέσω εξειδικευμένων στατιστικών προγραμμάτων.

Επιπλέον, η ποσοτική προσέγγιση προσφέρει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας, ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιούνται ερευνητικά εργαλεία που έχουν δοκιμαστεί και αξιολογηθεί σε προηγούμενες επιστημονικές μελέτες. Μέσω της στατιστικής ανάλυσης είναι δυνατός ο έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων, η διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, καθώς και η εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων. Η δυνατότητα εφαρμογής στατιστικών τεχνικών, όπως οι συσχετίσεις, οι παλινδρομήσεις και οι αναλύσεις διαμεσολάβησης, επιτρέπει την πληρέστερη κατανόηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των υπό εξέταση παραγόντων.

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της ποσοτικής μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα που προσφέρει κατά τη διαδικασία ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων βασίζεται σε αριθμητικά δεδομένα και στατιστικούς δείκτες, γεγονός που περιορίζει την επίδραση προσωπικών απόψεων ή υποκειμενικών εκτιμήσεων του ερευνητή. Παράλληλα, η δυνατότητα επανάληψης της έρευνας σε διαφορετικούς οργανισμούς, κλάδους ή πληθυσμούς εργαζομένων συμβάλλει στην ενίσχυση της εξωτερικής εγκυρότητας και της γενικότητας των αποτελεσμάτων.

Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής προσέγγισης, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Συγκεκριμένα, η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των προσωπικών εμπειριών, των συναισθημάτων και των ιδιαίτερων αντιλήψεων των συμμετεχόντων στον βαθμό που μπορεί να το επιτύχει η ποιοτική έρευνα.

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν απαντήσεις μέσα από προκαθορισμένες επιλογές, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει την ελευθερία έκφρασης και να μην αποτυπώνει πλήρως την πολυπλοκότητα ορισμένων στάσεων ή συμπεριφορών. Επίσης, η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ειλικρίνεια των απαντήσεων και από την ποιότητα του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιείται.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η ποσοτική μεθοδολογία θεωρείται η πλέον κατάλληλη για την παρούσα έρευνα. Η ανάγκη μέτρησης των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η διερεύνηση της σχέσης της με την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση, καθώς και η στατιστική αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων καθιστούν την ποσοτική προσέγγιση ιδιαίτερα αποτελεσματική. Ως εκ τούτου, η επιλογή της συμβάλλει στην παραγωγή αξιόπιστων, έγκυρων και επιστημονικά τεκμηριωμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

3.1.3 Σκοπός Έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων σε ιδιωτικό οργανισμό στην Ελλάδα. Η έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων επηρεάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Ειδικότερα, η μελέτη επιδιώκει να εξετάσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες και σε ποιο βαθμό οι συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές συνδέονται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Παράλληλα, διερευνάται η επίδραση της παρακίνησης στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και η συνολική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Μέσα από τη διερεύνηση αυτών των σχέσεων επιδιώκεται η καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας ενός οργανισμού.

Επιπλέον, η έρευνα εξετάζει τον πιθανό διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής παρακίνησης στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διερευνάται κατά πόσο η επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση πραγματοποιείται άμεσα ή μέσω της ενίσχυσης των κινήτρων και της ψυχολογικής δέσμευσης των εργαζομένων προς την εργασία τους. Η εξέταση του διαμεσολαβητικού αυτού μηχανισμού μπορεί να συμβάλει στην πληρέστερη κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας οι ηγέτες επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων τους.

Παράλληλα, η μελέτη αποσκοπεί στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη δέσμευση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων στο πλαίσιο ενός σύγχρονου ιδιωτικού οργανισμού. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε αυξανόμενες απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας, η αποτελεσματική ηγεσία και η ενίσχυση της παρακίνησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες οργανωσιακής επιτυχίας.

Για τον λόγο αυτό, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών αποκτά ιδιαίτερη θεωρητική και πρακτική σημασία.

Τέλος, η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει στη διεύρυνση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και τις επιδράσεις της στο εργασιακό περιβάλλον, παρέχοντας παράλληλα χρήσιμα ευρήματα για τα διοικητικά στελέχη και τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν την παρακίνηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν πρακτικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών που θα ενισχύσουν τόσο την ικανοποίηση όσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων

3.1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό της έρευνας διαμορφώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

RQ1: Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες;

RQ2: Ποια είναι η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης;

RQ3: Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων;

RQ4: Λειτουργεί η εργασιακή παρακίνηση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης;

RQ5: Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με δημογραφικά ή επαγγελματικά χαρακτηριστικά;

Τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα αποτελούν τη βάση της έρευνας και καθοδηγούν τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

3.1.5 Συλλογή δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα και αξιόπιστα εργαλεία συλλογής δεδομένων στην ποσοτική έρευνα. Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου κρίθηκε κατάλληλη για

τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, καθώς επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοσή τους. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα συλλογής μεγάλου όγκου δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, διευκολύνοντας τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις μεταβλητές που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα. Περιλαμβάνει κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες επιτρέπουν την εύκολη κωδικοποίηση και επεξεργασία των απαντήσεων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες Likert πέντε βαθμίδων, μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με συγκεκριμένες προτάσεις. Η χρήση της κλίμακας Likert θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη για τη μέτρηση στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών, καθώς επιτρέπει την ποσοτικοποίηση υποκειμενικών απόψεων και διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Το ερευνητικό εργαλείο οργανώθηκε σε τέσσερις βασικές ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στις κύριες μεταβλητές της έρευνας:

- Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή εμπειρία και η θέση εργασίας.
- Την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία των προϊσταμένων τους, εξετάζοντας στοιχεία όπως το όραμα, η έμπνευση, η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η ατομική φροντίδα προς τους εργαζομένους.
- Τον βαθμό εργασιακής παρακίνησης των συμμετεχόντων, με έμφαση στα κίνητρα που επηρεάζουν τη διάθεση, τη δέσμευση και την προσπάθεια που καταβάλλουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

- Την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση, εξετάζοντας τον βαθμό αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και επίτευξης των εργασιακών στόχων.

3.1.6 Επιλογή ερευνητικού εργαλείου

Η χρήση του ερωτηματολογίου παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα για τη συγκεκριμένη έρευνα. Αρχικά, διασφαλίζει υψηλό επίπεδο ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας, γεγονός που ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις πραγματικές τους απόψεις χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Η ανωνυμία συμβάλλει στη μείωση του φαινομένου της κοινωνικά επιθυμητής απάντησης και αυξάνει την αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέγονται.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο επιτρέπει την τυποποιημένη συλλογή πληροφοριών από όλους τους συμμετέχοντες, εξασφαλίζοντας ότι οι ίδιες ερωτήσεις τίθενται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο σε κάθε εργαζόμενο. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η συγκρισιμότητα των απαντήσεων και μειώνεται η πιθανότητα σφαλμάτων που ενδέχεται να προκύψουν από διαφορετικές ερμηνείες ή παρεμβάσεις του ερευνητή.

Επιπλέον, τα δεδομένα που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο μπορούν να κωδικοποιηθούν εύκολα και να αναλυθούν μέσω στατιστικών προγραμμάτων, όπως το Jamovi. Η δυνατότητα αυτή διευκολύνει τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και την εξαγωγή επιστημονικά τεκμηριωμένων συμπερασμάτων. Παράλληλα, η περιορισμένη αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων μειώνει τον κίνδυνο επηρεασμού των απαντήσεων και ενισχύει την αντικειμενικότητα της έρευνας.

Συνεπώς, το δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελεί το πλέον κατάλληλο εργαλείο συλλογής δεδομένων για την παρούσα μελέτη, καθώς εξυπηρετεί αποτελεσματικά τις απαιτήσεις της ποσοτικής προσέγγισης και επιτρέπει την αξιόπιστη μέτρηση των μεταβλητών που σχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων.

3.1.7 Ερευνητικές κλίμακες και μέτρηση μεταβλητών

Για τη μέτρηση των μεταβλητών της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δομημένες κλίμακες που βασίζονται σε διεθνώς αναγνωρισμένα και επιστημονικά τεκμηριωμένα ερευνητικά εργαλεία. Η επιλογή καθιερωμένων κλιμάκων κρίθηκε απαραίτητη για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας και της συγκρισιμότητας των αποτελεσμάτων με αντίστοιχες μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας. Όλες οι ερωτήσεις αξιολογήθηκαν μέσω κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων, επιτρέποντας την ποσοτική αποτύπωση των αντιλήψεων και στάσεων των συμμετεχόντων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτέλεσε την ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας και μετρήθηκε μέσω προσαρμοσμένων στοιχείων του Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Bass και Avolio (1995). Το MLQ αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης ηγετικών συμπεριφορών και έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε οργανωσιακές και διοικητικές έρευνες. Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκαν οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: η ιδεατή επιρροή (Idealized Influence), η εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation), η διανοητική αφύπνιση (Intellectual Stimulation) και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized Consideration). Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τη συχνότητα εμφάνισης των συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών από τον άμεσο προϊστάμενό τους σε κλίμακα από το 1 («Ποτέ») έως το 5 («Συχνά/Πάντα»).

Η εργασιακή παρακίνηση αποτέλεσε τη διαμεσολαβητική μεταβλητή της έρευνας και μετρήθηκε μέσω επιλεγμένων στοιχείων της Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) των Tremblay et al. (2009). Η συγκεκριμένη κλίμακα βασίζεται στη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory) και αξιολογεί τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις εξετάζουν παράγοντες όπως η προσωπική ικανοποίηση από την εργασία, η επίτευξη στόχων, η συνειδητή επιλογή του επαγγέλματος, η αυτοεκτίμηση, η οικονομική ανταμοιβή και η επαγγελματική ασφάλεια. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο κάθε δήλωση ανταποκρίνεται στους λόγους για τους οποίους καταβάλλουν προσπάθεια στην εργασία τους.

Η εργασιακή απόδοση αποτέλεσε την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας και μετρήθηκε μέσω επιλεγμένων στοιχείων του Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) των Koormans et al. (2014). Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης και περιλαμβάνει διαστάσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα εκτέλεσης καθηκόντων, τη διαχείριση εργασιακών υποχρεώσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, περιλαμβάνονται δύο αντίστροφες ερωτήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της συνέπειας των απαντήσεων και τη βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν την εργασιακή τους συμπεριφορά κατά τους τελευταίους τρεις μήνες σε κλίμακα από το 1 («Ποτέ») έως το 5 («Πάντα»).

Η χρήση των συγκεκριμένων κλιμάκων επιτρέπει την αξιόπιστη και έγκυρη μέτρηση των βασικών μεταβλητών της έρευνας, διευκολύνοντας τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης. Παράλληλα, η αξιοποίηση διεθνώς αναγνωρισμένων ερευνητικών εργαλείων ενισχύει την επιστημονική ποιότητα της μελέτης και συμβάλλει στην παραγωγή συγκρίσιμων και γενικεύσιμων ερευνητικών αποτελεσμάτων.

3.1.8 Επιλογή ιδιωτικού οργανισμού

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ιδιωτικό οργανισμό που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, καθώς ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης για ζητήματα ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης εργαζομένων. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, διαρκείς τεχνολογικές και οργανωσιακές αλλαγές, καθώς και αυξημένες απαιτήσεις για παραγωγικότητα, καινοτομία και αποτελεσματικότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της ηγεσίας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης και δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Για λόγους προστασίας της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, στην παρούσα έρευνα δεν αναφέρεται η επωνυμία του οργανισμού στον οποίο πραγματοποιήθηκε η εμπειρική διερεύνηση. Πρόκειται για ιδιωτική εταιρεία που

δραστηριοποιείται στον κλάδο της εμπορίας και της κατασκευής προϊόντων και μεταλλικών κατασκευών από σίδηρο, τα οποία προορίζονται για την υλοποίηση τεχνικών έργων και την κατασκευή θερμοκηπιακών εγκαταστάσεων. Η οργανωτική της λειτουργία διαρθρώνεται σε τρεις βασικούς τομείς. Ο πρώτος αφορά τις διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες των γραφείων, όπου πραγματοποιούνται, μεταξύ άλλων, η διοικητική και οικονομική διαχείριση, η εξυπηρέτηση των πελατών και ο προγραμματισμός των παραγγελιών. Ο δεύτερος τομέας αφορά την παραγωγική διαδικασία, κατά την οποία πραγματοποιείται η επεξεργασία του σιδήρου και η κατασκευή των απαιτούμενων προϊόντων ή μεταλλικών κατασκευών. Ο τρίτος τομέας περιλαμβάνει την εκτέλεση των παραγγελιών, την προετοιμασία και φόρτωση των προϊόντων, καθώς και την παράδοσή τους στους πελάτες ή στους χώρους υλοποίησης των αντίστοιχων έργων. Η συγκεκριμένη οργανωτική διάρθρωση προϋποθέτει τον αποτελεσματικό συντονισμό εργαζομένων με διαφορετικά καθήκοντα και ειδικότητες, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό τον ρόλο της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της εργασιακής παρακίνησης.

Η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού βασίστηκε στο γεγονός ότι διαθέτει σαφή διοικητική και οργανωσιακή δομή, στην οποία οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν καθημερινά με προϊσταμένους και διοικητικά στελέχη. Η ύπαρξη αυτής της άμεσης σχέσης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για τη μελέτη των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Παράλληλα, επιτρέπει την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι συγκεκριμένες συμπεριφορές επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι ιδιωτικοί οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη στόχων, στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για τον λόγο αυτό, ζητήματα όπως η παρακίνηση των εργαζομένων, η εργασιακή δέσμευση και η ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών αποτελούν βασικές προτεραιότητες της διοίκησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία εστιάζει στην

έμπνευση, στην ενδυνάμωση και στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Η επιλογή ενός ιδιωτικού οργανισμού προσφέρει επίσης τη δυνατότητα διερεύνησης των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, παρακίνησης και απόδοσης σε ένα περιβάλλον όπου τα αποτελέσματα της εργασίας συνδέονται άμεσα με την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να ανταποκρίνονται σε υψηλές απαιτήσεις απόδοσης, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την ύπαρξη ηγετικών πρακτικών που ενισχύουν τη δέσμευση και την παρακίνησή τους.

Τέλος, η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού συμβάλλει στην παραγωγή εμπειρικών δεδομένων που μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής ανάπτυξης.

3.1.9 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους ιδιωτικού οργανισμού στην Ελλάδα. Συνολικά συλλέχθηκαν 151 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 132 κρίθηκαν έγκυρα και χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της στατιστικής ανάλυσης. Τα υπόλοιπα 19 ερωτηματολόγια αποκλείστηκαν από την ανάλυση λόγω ελλιπών απαντήσεων ή σημαντικού αριθμού κενών τιμών, οι οποίες δεν επέτρεπαν την αξιόπιστη αξιοποίησή τους στην ερευνητική διαδικασία.

Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), μία μη πιθανολογική μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές και οργανωσιακές έρευνες. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε λόγω της άμεσης πρόσβασης στους συμμετέχοντες, της ευκολίας διανομής του ερωτηματολογίου και των χρονικών περιορισμών που συνόδευαν τη διεξαγωγή της έρευνας. Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε εθελοντική βάση, αφού

ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους.

Το τελικό δείγμα των 132 έγκυρων συμμετεχόντων θεωρείται επαρκές για τη διεξαγωγή των προβλεπόμενων στατιστικών αναλύσεων και για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, δηλαδή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, το μέγεθος του δείγματος επιτρέπει την εφαρμογή τεχνικών περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, συμβάλλοντας στην εξαγωγή αξιόπιστων ερευνητικών συμπερασμάτων.

Παρά τα πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας ευκολίας, η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Ειδικότερα, δεν διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι του πληθυσμού είχαν ίση πιθανότητα συμμετοχής στην έρευνα, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη σε οργανωσιακά ερευνητικά πλαίσια, όπου η πρόσβαση σε μεγάλο και πλήρως αντιπροσωπευτικό δείγμα είναι συχνά δύσκολη. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιείται εκτενώς σε μελέτες που εξετάζουν ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακής συμπεριφοράς και ηγεσίας.

Συνεπώς, το δείγμα της παρούσας έρευνας παρέχει μια ικανοποιητική βάση για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων και την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο ενός ιδιωτικού οργανισμού στην Ελλάδα.

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου στους εργαζομένους του υπό μελέτη ιδιωτικού οργανισμού. Η επιλογή της ηλεκτρονικής μορφής κρίθηκε ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς επέτρεψε την εύκολη πρόσβαση των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου συμπλήρωσης, ενώ παράλληλα διευκόλυνε τη γρήγορη συγκέντρωση και οργάνωση των δεδομένων.

Για τη δημιουργία και διανομή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Google Forms, η οποία παρέχει τη δυνατότητα ασφαλούς και αποτελεσματικής συλλογής δεδομένων. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου κοινοποιήθηκε ηλεκτρονικά στους εργαζομένους του οργανισμού και η συμπλήρωσή του πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα που επέτρεψε την επαρκή συμμετοχή των εργαζομένων.

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τον σκοπό της έρευνας, το αντικείμενο της μελέτης και τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της. Επιπλέον, τους γνωστοποιήθηκε ότι η συμμετοχή τους είναι απολύτως εθελοντική και ότι μπορούν να διακόψουν τη συμμετοχή τους οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία απολύτως συνέπεια. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, καθώς δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των συμμετεχόντων.

Η ανωνυμία των συμμετεχόντων κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ενθαρρύνει την ειλικρινή έκφραση απόψεων και μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η αξιοπιστία των δεδομένων και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής, συγκεντρώθηκαν συνολικά 151 απαντήσεις. Ακολούθησε έλεγχος πληρότητας και καταλληλότητας των δεδομένων, κατά τον οποίο εντοπίστηκαν ερωτηματολόγια με σημαντικό αριθμό ελλιπών απαντήσεων ή κενών πεδίων. Ως αποτέλεσμα, 19 ερωτηματολόγια αποκλείστηκαν από την τελική ανάλυση και το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε σε 132 έγκυρες απαντήσεις.

Η χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου παρουσίασε σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η ταχύτητα συλλογής δεδομένων, η μείωση του κόστους διεξαγωγής της έρευνας, η ευκολία συμμετοχής των εργαζομένων και η αυτόματη καταχώριση των απαντήσεων σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Παράλληλα, η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου διευκόλυνε τη μεταφορά των δεδομένων σε στατιστικό λογισμικό, συγκεκριμένα στο Jamovi, όπου πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Η συγκεκριμένη διαδικασία συλλογής δεδομένων συνέβαλε στην αποτελεσματική συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών και παρείχε τη βάση για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

3.3 Ανάλυση δεδομένων με Jamovi

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Jamovi, ένα σύγχρονο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης που βασίζεται στο περιβάλλον της γλώσσας R και χρησιμοποιείται ευρέως στην ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα. Η επιλογή του Jamovi πραγματοποιήθηκε λόγω της ευχρηστίας του, της αξιοπιστίας του και της δυνατότητας εκτέλεσης ενός ευρέος φάσματος στατιστικών αναλύσεων μέσα από ένα φιλικό και εύχρηστο περιβάλλον εργασίας. Η χρήση του λογισμικού συνέβαλε στην αποτελεσματική οργάνωση, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων με επιστημονικά αποδεκτό τρόπο.

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις για την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των μεταβλητών της έρευνας. Συγκεκριμένα, υπολογίστηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις, προκειμένου να περιγραφούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και οι βασικές τάσεις των απαντήσεών τους.

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson (Pearson Correlation Analysis). Η συγκεκριμένη μέθοδος επέτρεψε την εξέταση της κατεύθυνσης και της έντασης της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης, συμβάλλοντας στην απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης (Mediation Analysis), με σκοπό τη διερεύνηση του πιθανού διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής παρακίνησης στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Η συγκεκριμένη ανάλυση επέτρεψε την εξέταση του κατά πόσο η επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση

πραγματοποιείται άμεσα ή έμμεσα μέσω της ενίσχυσης της παρακίνησης των εργαζομένων.

Τέλος, εφαρμόστηκαν συγκριτικές στατιστικές αναλύσεις με τη χρήση του Independent Samples t-test, προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τις βασικές μεταβλητές της έρευνας με βάση δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και η θέση εργασίας. Οι αναλύσεις αυτές συνέβαλαν στην απάντηση του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με τις πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

3.4 Αξιοπιστία, Εγκυρότητα και Ηθικές Διαστάσεις της Έρευνας

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία κάθε επιστημονικής έρευνας και συνδέονται άμεσα με την ποιότητα των αποτελεσμάτων της. Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα μελέτη δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση διεθνώς αναγνωρισμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνητικών εργαλείων, καθώς και στην εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Η εγκυρότητα της έρευνας ενισχύθηκε μέσω της αξιοποίησης θεωρητικά τεκμηριωμένων μεταβλητών και ερευνητικών εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, η μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας βασίστηκε στο MLQ των Bass και Avolio (1995), η μέτρηση της εργασιακής παρακίνησης στηρίχθηκε στο WEIMS των Tremblay et al. (2009), ενώ η αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης πραγματοποιήθηκε μέσω του IWPQ των Koopmans et al. (2014). Η χρήση αυτών των εργαλείων ενισχύει την εννοιολογική και κατασκευαστική εγκυρότητα της μελέτης.

Παράλληλα, κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν όλες οι βασικές ηθικές αρχές που διέπουν την επιστημονική έρευνα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τον σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας, καθώς και για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους. Διασφαλίστηκε πλήρως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεών τους, ενώ δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή τους. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς και δεν κοινοποιήθηκαν σε τρίτους.

Συνολικά, οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν κατά τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων συνέβαλαν στη διασφάλιση της επιστημονικής ποιότητας της έρευνας και στην παραγωγή αξιόπιστων και έγκυρων αποτελεσμάτων σχετικά με τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εργασιακής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης. Η παρούσα μεθοδολογική προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Αποτελέσματα Έρευνας

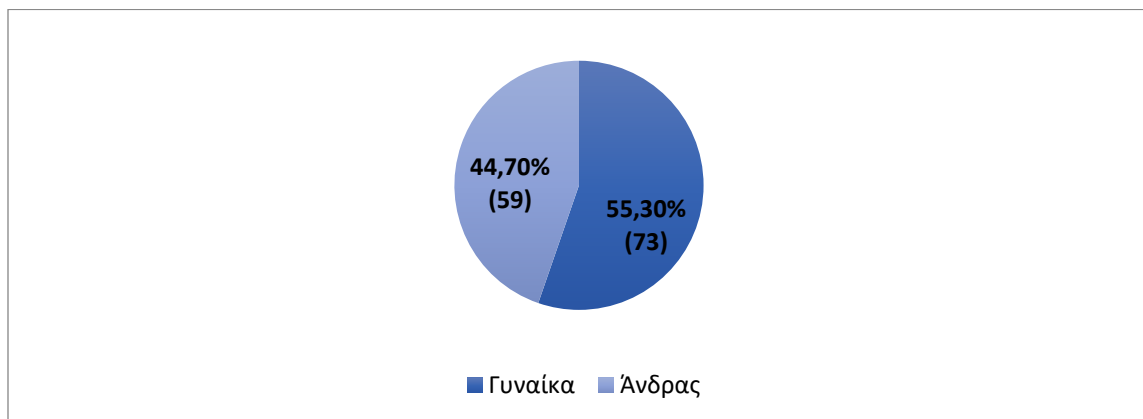
4.1 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Φύλο Συμμετεχόντων

Το Γράφημα 1 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από γυναίκες, οι οποίες αντιστοιχούν στο 55,30% του συνολικού δείγματος (N=73), ενώ οι άνδρες αντιστοιχούν στο 44,70% (N=59).

Η κατανομή αυτή δείχνει μια σχετικά ισορροπημένη συμμετοχή μεταξύ των δύο φύλων, με μικρή υπεροχή του γυναικείου πληθυσμού. Η ύπαρξη συμμετεχόντων και από τις δύο κατηγορίες θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει την πληρέστερη αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση.

Επιπλέον, η σχετικά ομοιόμορφη κατανομή του δείγματος συμβάλλει στη μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρέχει τη δυνατότητα διερεύνησης πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5).

Αυτό το γράφημα δείχνει ότι το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει επαρκή εκπροσώπηση και των δύο φύλων, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.



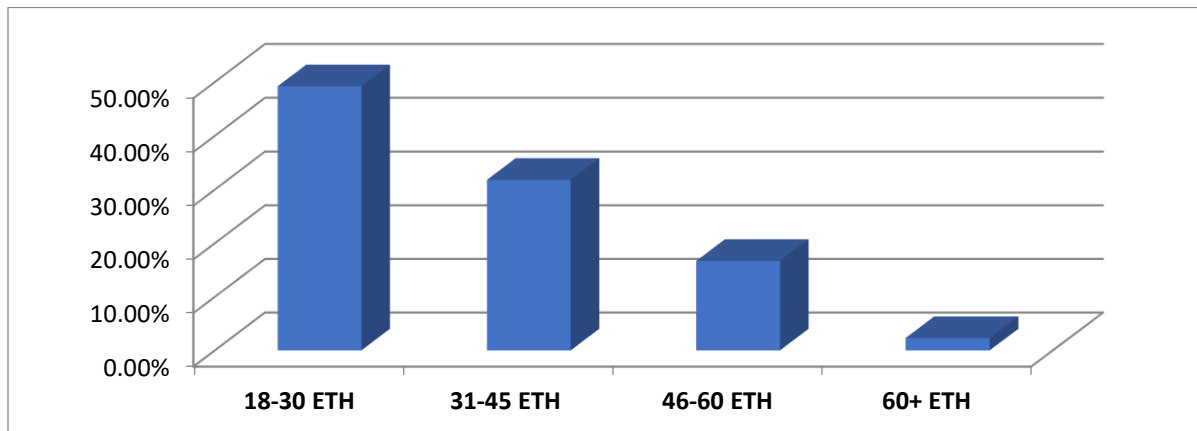
ΓΡΑΦΗΜΑ 1 : ΦΥΛΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

4.1.1 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Ηλικία Συμμετεχόντων

Το Γράφημα 2 παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς την ηλικιακή τους ομάδα. Από τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 18–30 ετών, η οποία αντιστοιχεί περίπου στο 50% του συνολικού δείγματος. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 31–45 ετών με ποσοστό περίπου 34%, ενώ η ηλικιακή κατηγορία 46–60 ετών αντιπροσωπεύει περίπου το 18% του δείγματος. Τέλος, η ηλικιακή ομάδα 60+ ετών εμφανίζει πολύ περιορισμένη συμμετοχή, με ποσοστό περίπου 4%.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από νεότερους εργαζόμενους, γεγονός που δείχνει μεγαλύτερη εκπροσώπηση ατόμων που βρίσκονται στα πρώτα ή μεσαία στάδια της επαγγελματικής τους πορείας. Παράλληλα, η συμμετοχή εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων προσφέρει τη δυνατότητα καταγραφής διαφορετικών εμπειριών, αντιλήψεων και στάσεων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση.

Επιπλέον, η ύπαρξη διαφοροποίησης ως προς την ηλικία θεωρείται σημαντική για την έρευνα, καθώς μπορεί να συμβάλει στη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά, στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5). Συνολικά, η ηλικιακή σύνθεση του δείγματος προσφέρει επαρκή ποικιλία συμμετεχόντων, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.



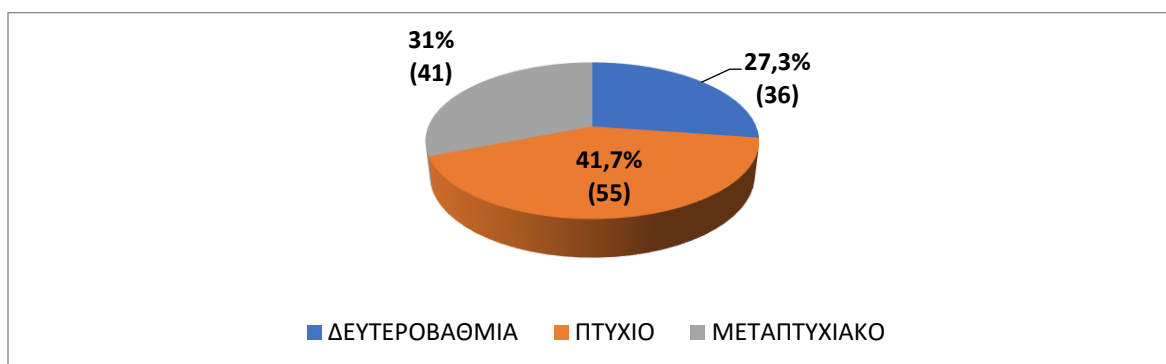
ΓΡΑΦΗΜΑ 2 : ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

4.1.2 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων

Το Γράφημα 3 παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το οποίο αντιστοιχεί στο 41,7% του συνολικού δείγματος (N=55). Ακολουθούν οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 31% του δείγματος (N=41), ενώ οι συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση αποτελούν το 27,3% του δείγματος (N=36).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το δείγμα χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση. Η συγκεκριμένη κατανομή ενδέχεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές ηγεσίας, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση, καθώς άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο συχνά παρουσιάζουν διαφορετικές επαγγελματικές προσδοκίες και διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, η διαφοροποίηση του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων βάσει εκπαιδευτικών χαρακτηριστικών, στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5). Συνολικά, η κατανομή αυτή ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

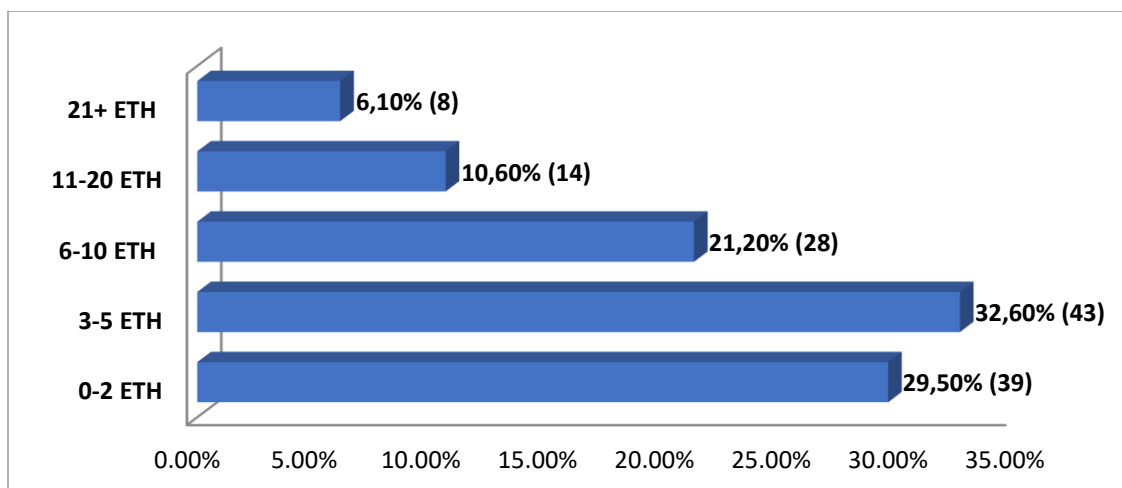
4.1.3 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Επαγγελματική Εμπειρία Συμμετεχόντων

Το Γράφημα 4 παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων διαθέτει 3–5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, αντιπροσωπεύοντας το 32,60% του συνολικού δείγματος (N=43). Ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 0–2 έτη εμπειρίας, οι οποίοι αποτελούν το 29,50% του δείγματος (N=39), ενώ ποσοστό 21,20% (N=28) διαθέτει 6–10 έτη επαγγελματικής εμπειρίας.

Παράλληλα, μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στις κατηγορίες μεγαλύτερης επαγγελματικής εμπειρίας. Συγκεκριμένα, το 10,60% του δείγματος (N=14) διαθέτει 11–20 έτη εμπειρίας, ενώ μόλις το 6,10% (N=8) διαθέτει περισσότερα από 21 έτη επαγγελματικής εμπειρίας.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους με μικρή έως μέτρια επαγγελματική εμπειρία, γεγονός που δείχνει μεγαλύτερη εκπροσώπηση ατόμων που βρίσκονται σε αρχικό ή ενδιάμεσο στάδιο της επαγγελματικής τους πορείας. Η συγκεκριμένη σύνθεση μπορεί να επηρεάζει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση, καθώς διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής εμπειρίας συχνά συνδέονται με διαφορετικές επαγγελματικές προσδοκίες και εμπειρίες.

Επιπλέον, η διαφοροποίηση του δείγματος ως προς την επαγγελματική εμπειρία επιτρέπει τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων βάσει επαγγελματικών χαρακτηριστικών, στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5). Συνολικά, η ποικιλία των ετών εμπειρίας ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.



ΓΡΑΦΗΜΑ 4 : ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

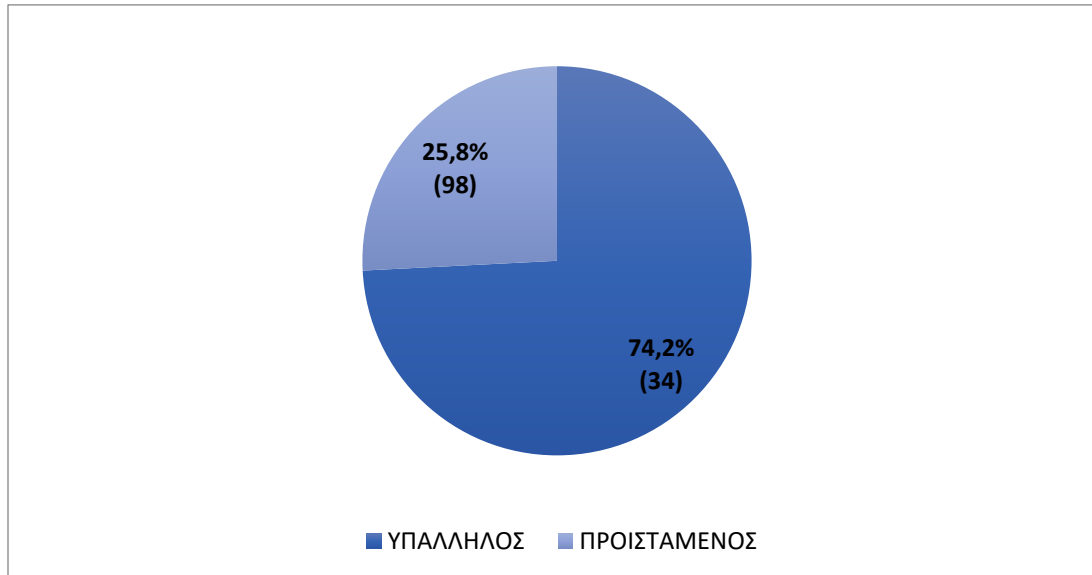
4.1.4 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών – Επαγγελματική Θέση Συμμετεχόντων

Το Γράφημα 5 παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την επαγγελματική τους θέση στον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αποτελείται από υπαλλήλους, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 74,2% του συνολικού δείγματος (N=98). Αντίθετα, οι προϊστάμενοι αποτελούν το 25,8% του δείγματος (N=34).

Η συγκεκριμένη κατανομή δείχνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους που κατέχουν μη διοικητικές θέσεις, γεγονός που παρέχει μια περισσότερο άμεση εικόνα των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Παράλληλα, η συμμετοχή και στελεχών που κατέχουν θέσεις ευθύνης επιτρέπει τη συλλογή απόψεων από διαφορετικά επίπεδα της οργανωσιακής δομής.

Επιπλέον, η ύπαρξη συμμετεχόντων τόσο από διοικητικές όσο και από μη διοικητικές θέσεις θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την έρευνα, καθώς παρέχει τη δυνατότητα διερεύνησης πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση βάσει επαγγελματικών χαρακτηριστικών, στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5).

Συνολικά, η σύνθεση του δείγματος ως προς την επαγγελματική θέση ενισχύει την αξιοπιστία της έρευνας, καθώς επιτρέπει την καταγραφή διαφορετικών εμπειριών και οπτικών σχετικά με τις οργανωσιακές διαδικασίες και τις πρακτικές ηγεσίας.



ΓΡΑΦΗΜΑ 5 : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

4.1.5 Ανάλυση Περιγραφικών Στατιστικών των Βασικών Μεταβλητών

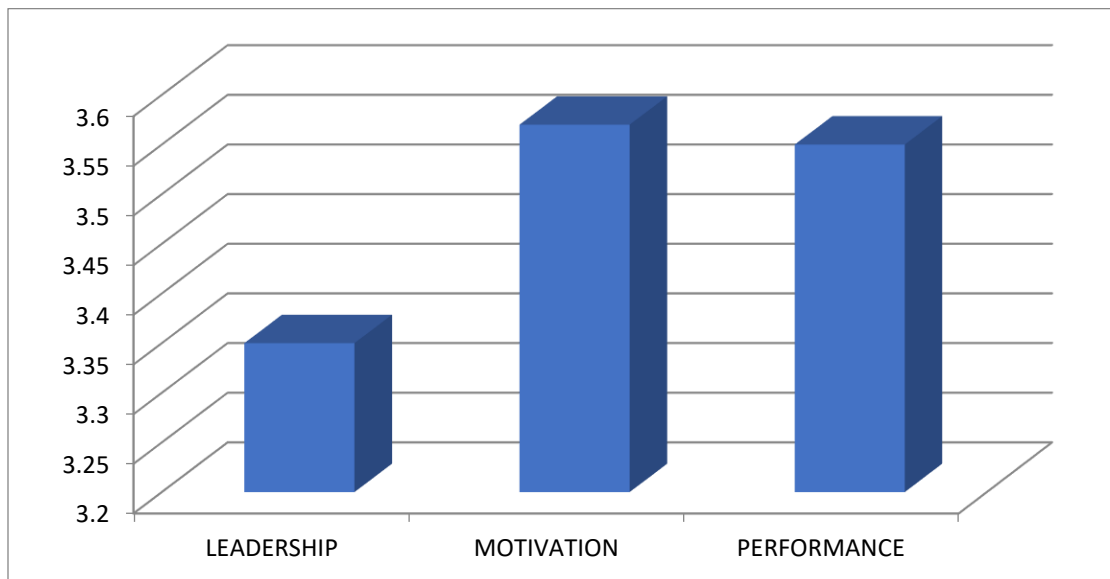
Το Γράφημα 6 παρουσιάζει τους μέσους όρους των τριών βασικών μεταβλητών της έρευνας, δηλαδή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Εργασιακής Παρακίνησης και της Απόδοσης των εργαζομένων. Παρατηρείται ότι η Εργασιακή Παρακίνηση παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή ($M=3,57$), ακολουθούμενη από την Απόδοση των εργαζομένων ($M=3,55$), ενώ η Μετασχηματιστική Ηγεσία εμφανίζει μέσο όρο 3,35.

Η διαφορά μεταξύ των τριών μεταβλητών είναι σχετικά μικρή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν με παρόμοιο τρόπο τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Ωστόσο, η υψηλότερη τιμή της εργασιακής παρακίνησης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σχετικά αυξημένα επίπεδα κινητοποίησης και θετικής στάσης απέναντι στην εργασία τους.

Παράλληλα, η μέση τιμή της απόδοσης υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την εργασιακή τους αποτελεσματικότητα σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Όσον αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία, η μέση τιμή της τάξεως του 3,35 καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά τις ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους, χωρίς όμως να εμφανίζονται ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αντίληψης μετασχηματιστικών χαρακτηριστικών.

Συνολικά, οι τιμές και των τριών μεταβλητών βρίσκονται πάνω από το μέσο της κλίμακας μέτρησης (1–5), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν γενικά θετικές αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία, την παρακίνηση και την εργασιακή τους απόδοση. Τα ευρήματα αυτά αποτελούν μία πρώτη ένδειξη πιθανής θετικής σχέσης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, η οποία διερευνάται αναλυτικότερα στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις.



ΓΡΑΦΗΜΑ 6 : ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1.6 Ανάλυση της Αντίληψης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (RQ1)

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ1), εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες. Για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της θεωρίας της μετασχηματιστικής

ηγεσίας: Ιδεατή Επιρροή, Εμπνευσμένη Παρακίνηση, Διανοητική Αφύπνιση και Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.

Το Γράφημα 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους των τεσσάρων διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η Εμπνευσμένη Παρακίνηση εμφανίζει την υψηλότερη μέση τιμή ($M \approx 3,50$), ακολουθούμενη από τη Διανοητική Αφύπνιση ($M \approx 3,45$), την Ιδεατή Επιρροή ($M \approx 3,32$) και τέλος το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον, το οποίο παρουσιάζει τη χαμηλότερη μέση τιμή ($M \approx 3,13$).

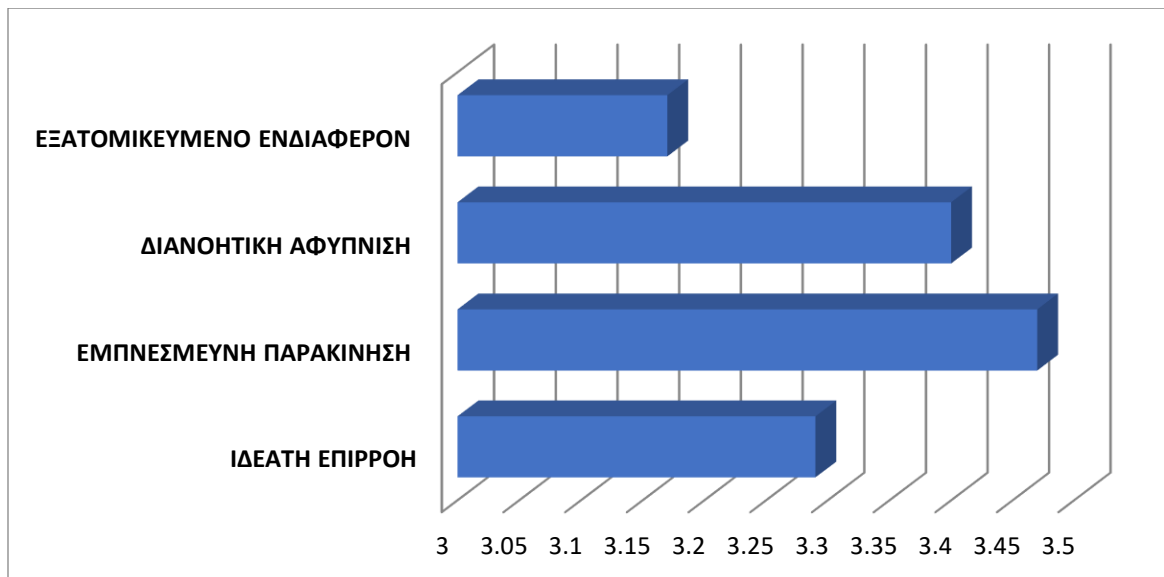
Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοί τους έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν και να μεταδίδουν ένα σαφές όραμα, να ενθαρρύνουν το προσωπικό και να δημιουργούν κίνητρα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η υψηλή τιμή της διάστασης της Εμπνευσμένης Παρακίνησης υποδηλώνει ότι οι ηγέτες φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Παράλληλα, η σχετικά υψηλή τιμή της Διανοητικής Αφύπνισης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι προϊστάμενοί τους ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη, τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη νέων ιδεών και λύσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Αντίθετα, η χαμηλότερη μέση τιμή που παρατηρείται στο Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μικρότερο βαθμό την εξατομικευμένη υποστήριξη και την προσωπική καθοδήγηση από τους προϊσταμένους τους. Το εύρημα αυτό ενδέχεται να υποδηλώνει ότι, παρόλο που οι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί στη διαμόρφωση οράματος και στην παρακίνηση του προσωπικού, παρουσιάζουν σχετικά μικρότερη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη και στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του RQ1 υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες σε μέτριο προς ικανοποιητικό βαθμό, καθώς όλες οι διαστάσεις εμφανίζουν τιμές υψηλότερες από το μέσο της κλίμακας μέτρησης. Ωστόσο, η διαφοροποίηση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων δείχνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας εφαρμόζονται πιο

έντονα από άλλα στον υπό εξέταση οργανισμό. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), η Εμπνευσμένη Παρακίνηση και η Διανοητική Αφύπνιση αποτελούν βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι ηγέτες επηρεάζουν θετικά τους εργαζομένους. Παράλληλα, η μετα-ανάλυση των Judge και Piccolo (2004) έδειξε ότι οι διαστάσεις αυτές συνδέονται σημαντικά με θετικές εργασιακές στάσεις και υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Επομένως, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν προηγούμενα εμπειρικά ευρήματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται η μετασχηματιστική ηγεσία στους οργανισμούς.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

4.1.7 Ανάλυση της Εργασιακής Παρακίνησης (RQ2 και RQ4)

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος (RQ2), εξετάστηκε η εργασιακή παρακίνηση των εργαζομένων μέσω των δύο βασικών διαστάσεών της, δηλαδή της εσωτερικής παρακίνησης και της εξωτερικής παρακίνησης. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με στόχο την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό.

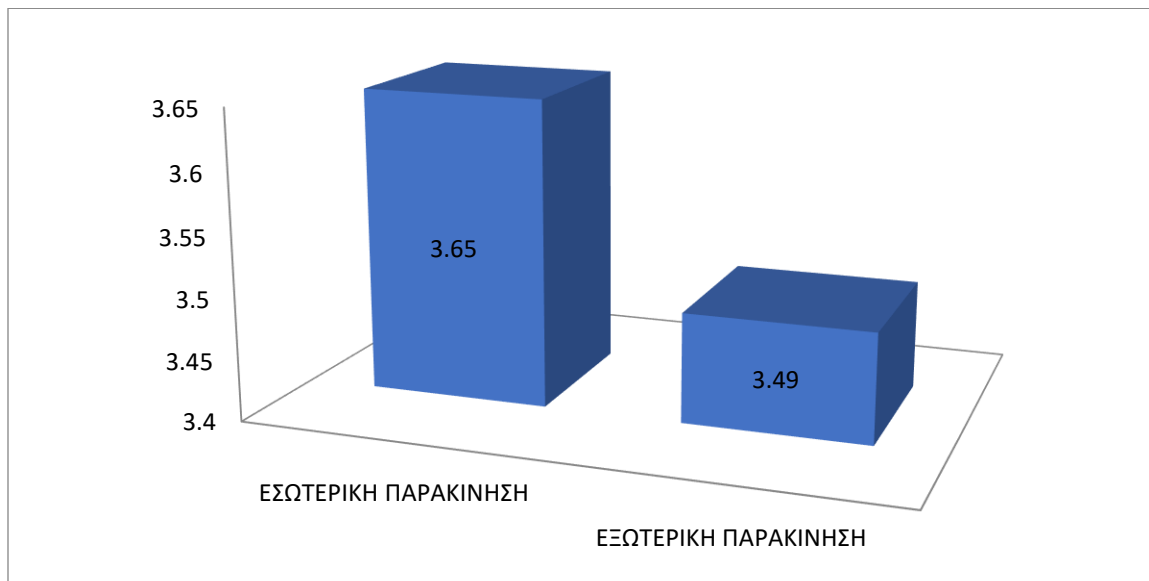
Το Γράφημα 8 παρουσιάζει τους μέσους όρους των δύο διαστάσεων της εργασιακής παρακίνησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εσωτερική παρακίνηση παρουσιάζει υψηλότερη μέση τιμή ($M=3,65$) σε σύγκριση με την εξωτερική παρακίνηση ($M=3,49$).

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η προσωπική ικανοποίηση, το ενδιαφέρον για την εργασία, η αίσθηση επίτευξης στόχων, η αυτονομία και η προσωπική ανάπτυξη. Αντίθετα, οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι οικονομικές απολαβές, οι ανταμοιβές ή άλλα εξωτερικά κίνητρα, φαίνεται να επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Παρότι η διαφορά μεταξύ των δύο μορφών παρακίνησης δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, η υψηλότερη τιμή της εσωτερικής παρακίνησης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε ψυχολογικούς και προσωπικούς παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο και το νόημα της εργασίας τους. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού των Deci και Ryan (2000), σύμφωνα με την οποία η εσωτερική παρακίνηση συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης. Επιπλέον, οι Gagné και Deci (2005) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυτονομία, προσωπική ανάπτυξη και αίσθηση επίτευξης στόχων παρουσιάζουν ισχυρότερα εσωτερικά κίνητρα, γεγονός που συμβάλλει θετικά στη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο.

Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται άμεσα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2), καθώς η υψηλή εργασιακή παρακίνηση ενδέχεται να σχετίζεται με την ύπαρξη αποτελεσματικών πρακτικών μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ειδικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά ενισχύουν την αυτοπεποίθηση, την αφοσίωση και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, στοιχεία που συνδέονται ιδιαίτερα με την εσωτερική παρακίνηση. Παράλληλα, τα ευρήματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και σε σχέση με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4), το οποίο εξετάζει εάν η εργασιακή παρακίνηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων. Η υψηλότερη τιμή της εσωτερικής παρακίνησης υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται αποκλειστικά

από εξωτερικές ανταμοιβές, αλλά κυρίως από εσωτερικά κίνητρα που ενδέχεται να αποτελούν τον μηχανισμό μέσω του οποίου οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν θετικά την απόδοσή τους. Συνεπώς, τα αποτελέσματα αυτά παρέχουν μια πρώτη ένδειξη υπέρ της πιθανής διαμεσολαβητικής λειτουργίας της εργασιακής παρακίνησης, η οποία εξετάζεται αναλυτικότερα μέσω της ανάλυσης διαμεσολάβησης που ακολουθεί.



ΓΡΑΦΗΜΑ 8 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

4.1.8 Ανάλυση της Απόδοσης των Εργαζομένων (RQ3 και RQ4)

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ3), εξετάστηκε η μεταβλητή της Απόδοσης των εργαζομένων μέσω δύο βασικών διαστάσεων: της Αποτελεσματικότητας Καθηκόντων και της Οργανωσιακής Αφοσίωσης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει την πληρέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται διαφορετικές πτυχές της επαγγελματικής τους απόδοσης.

Το Γράφημα 9 παρουσιάζει τους μέσους όρους των δύο διαστάσεων της απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Αποτελεσματικότητα Καθηκόντων εμφανίζει υψηλότερη μέση τιμή ($M=3,78$) σε σύγκριση με την Οργανωσιακή Αφοσίωση ($M=3,33$).

Η υψηλότερη τιμή της αποτελεσματικότητας καθηκόντων υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την ικανότητά τους να ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και να

επιτυγχάνουν τους στόχους που τίθενται από τον οργανισμό. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν σχετικά υψηλή αντίληψη της προσωπικής τους αποτελεσματικότητας στο εργασιακό περιβάλλον.

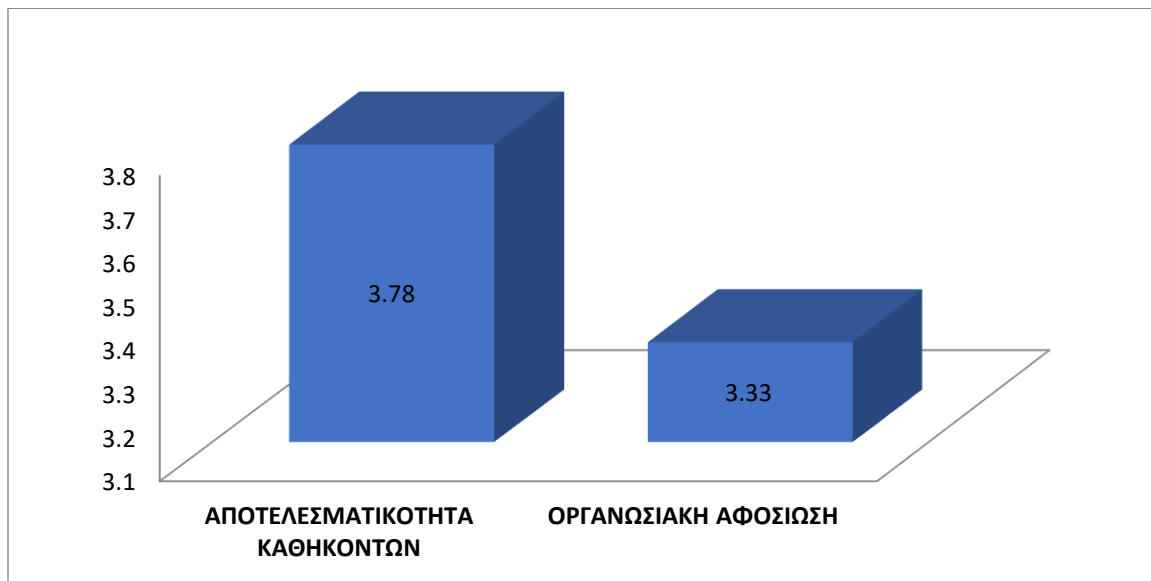
Αντίθετα, η Οργανωσιακή Αφοσίωση παρουσιάζει χαμηλότερη μέση τιμή. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, αν και οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετική στάση απέναντι στον οργανισμό, η συναισθηματική σύνδεση, η ταύτιση με τους οργανωσιακούς στόχους και η αίσθηση δέσμευσης παρουσιάζονται σε σχετικά χαμηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Τα ευρήματα αυτά συνδέονται άμεσα με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (RQ3), καθώς η εργασιακή απόδοση αποτελεί μία από τις βασικές μεταβλητές της μελέτης. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο διαστάσεων δείχνει ότι η απόδοση δεν αποτελεί μία μονοδιάστατη έννοια αλλά επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ατομική αποτελεσματικότητα όσο και με τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ενδιαφέρον και σε σχέση με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4), το οποίο εξετάζει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής παρακίνησης μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης. Η υψηλότερη αποτελεσματικότητα καθηκόντων ενδέχεται να αποτελεί ένδειξη ότι η αυξημένη παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει περισσότερο στην ατομική παραγωγικότητα και στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Συνεπώς, τα αποτελέσματα παρέχουν μία αρχική ένδειξη ότι η παρακίνηση ενδέχεται να λειτουργεί ως μηχανισμός ενίσχυσης συγκεκριμένων διαστάσεων της εργασιακής απόδοσης, κάτι που διερευνάται περαιτέρω μέσω της ανάλυσης διαμεσολάβησης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την εργασιακή τους απόδοση, με μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους σε σχέση με την οργανωσιακή τους αφοσίωση. Η διαπίστωση αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τη σχετική βιβλιογραφία, η οποία αντιμετωπίζει την εργασιακή απόδοση ως πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τόσο την

αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων όσο και τη δέσμευση προς τον οργανισμό (Campbell, 1990). Παράλληλα, οι Meyer και Allen (1991) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση αποτελεί διακριτή διάσταση της εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την ατομική αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν αυτή τη διάκριση.



ΓΡΑΦΗΜΑ 9 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1.9 Ανάλυση Πίνακα Συσχετίσεων και Σύνδεση με τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων μεταξύ των τριών βασικών μεταβλητών της έρευνας, δηλαδή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Εργασιακής Παρακίνησης και της Απόδοσης των εργαζομένων. Για τη διερεύνηση των σχέσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (Pearson's r), ο οποίος επιτρέπει την εκτίμηση τόσο της έντασης όσο και της κατεύθυνσης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές, καθώς οι τιμές σημαντικότητας είναι μικρότερες από 0,001 ($p < 0,001$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι σχέσεις που παρατηρούνται μεταξύ των μεταβλητών δεν οφείλονται σε τυχαία διακύμανση των δεδομένων αλλά παρουσιάζουν ουσιαστική στατιστική σημασία.

Αρχικά, παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Εργασιακής Παρακίνησης ($r = 0,747, p < 0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι όσο υψηλότερα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις μετασχηματιστικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους, τόσο υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης εμφανίζουν.

Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης;». Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της παρακίνησης των εργαζομένων. Συνεπώς, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως ηγέτες που εμπνέουν, υποστηρίζουν και καθοδηγούν, τόσο περισσότερο αυξάνεται η εργασιακή τους παρακίνηση.

Επιπλέον, επιβεβαιώνει προηγούμενες εμπειρικές μελέτες που έχουν αναδείξει τη στενή σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης. Ειδικότερα, οι Bono και Judge (2003) διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ οι Judge και Piccolo (2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ Εργασιακής Παρακίνησης και Απόδοσης ($r = 0,763, p < 0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Το εύρημα αυτό απαντά άμεσα στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα (RQ3): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων;» και επιβεβαιώνει ότι η εργασιακή παρακίνηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, παρατηρείται θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Απόδοσης ($r = 0,586, p < 0,001$). Αν και η συγκεκριμένη συσχέτιση είναι μικρότερη συγκριτικά με τις προηγούμενες, εξακολουθεί

να θεωρείται ισχυρή και υποδηλώνει ότι η θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Η συγκεκριμένη σχέση συνδέεται υποστηρικτικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4): «Λειτουργεί η εργασιακή παρακίνηση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης;», καθώς η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ όλων των μεταβλητών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξέταση του διαμεσολαβητικού μοντέλου.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του πίνακα συσχετίσεων υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά τόσο με την εργασιακή παρακίνηση όσο και με την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η εργασιακή παρακίνηση παρουσιάζει επίσης ισχυρή σχέση με την απόδοση. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και δημιουργούν τη βάση για την περαιτέρω διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της παρακίνησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Correlation Matrix				
Correlation Matrix		LEADERSHIP	MOTIVATION	PERFORMANCE
LEADERSHIP	Pearson's r	—		
	df	—		
	p-value	—		
MOTIVATION	Pearson's r	0.747	—	
	df	130	—	
	p-value	<.001	—	
PERFORMANCE	Pearson's r	0.586	0.763	—
	df	130	130	—
	p-value	<.001	<.001	—

4.2 Ανάλυση Περιγραφικών Στατιστικών

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των τριών βασικών μεταβλητών της έρευνας, δηλαδή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Εργασιακής

Παρακίνησης και της Απόδοσης των εργαζομένων. Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 132 συμμετέχοντες, ενώ δεν παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (Missing = 0), γεγονός που υποδηλώνει πλήρη συλλογή δεδομένων και ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Συγκεκριμένα, η Μετασχηματιστική Ηγεσία παρουσιάζει μέση τιμή $M=3,35$, η Εργασιακή Παρακίνηση εμφανίζει μέση τιμή $M=3,58$, ενώ η Απόδοση των εργαζομένων παρουσιάζει μέση τιμή $M=3,56$. Οι τιμές αυτές βρίσκονται πάνω από το μέσο της κλίμακας μέτρησης (1–5), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν συνολικά θετικές αντιλήψεις σχετικά με τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Παράλληλα, οι τιμές της διαμέσου (Median) είναι αρκετά κοντά στους αντίστοιχους μέσους όρους για όλες τις μεταβλητές (Leadership = 3,40, Motivation = 3,70, Performance = 3,70), γεγονός που υποδηλώνει σχετική ισορροπία στην κατανομή των απαντήσεων και απουσία έντονων ακραίων τιμών.

Επιπλέον, οι τιμές της τυπικής απόκλισης εμφανίζονται σχετικά χαμηλές (Leadership = 0,954, Motivation = 0,872 και Performance = 0,756), γεγονός που δείχνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά και ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σχετικά παρόμοιες αντιλήψεις ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Η ανάλυση αυτή συνδέεται άμεσα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (RQ1): «Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες;». Η μέση τιμή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($M=3,35$) υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες σε μέτριο προς ικανοποιητικό βαθμό, γεγονός που υποδηλώνει θετική αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλή αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών.

Τα αποτελέσματα συνδέονται επίσης με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης;». Η υψηλότερη μέση τιμή που παρατηρείται στην εργασιακή παρακίνηση ($M=3,58$) αποτελεί μία πρώτη ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σχετικά αυξημένα επίπεδα

παρακίνησης, γεγονός που ενδέχεται να σχετίζεται με την ύπαρξη θετικών ηγετικών πρακτικών στον οργανισμό.

Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα συνδέονται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (RQ3): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων;», καθώς η απόδοση παρουσιάζει επίσης υψηλή μέση τιμή ($M=3,56$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά την εργασιακή τους αποτελεσματικότητα και δημιουργεί μία πρώτη ένδειξη πιθανής θετικής σχέσης μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης.

Τέλος, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4): «Λειτουργεί η εργασιακή παρακίνηση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης;». Αν και τα περιγραφικά στατιστικά δεν μπορούν να επιβεβαιώσουν από μόνα τους την ύπαρξη διαμεσολάβησης, οι σχετικά υψηλές τιμές τόσο της παρακίνησης όσο και της απόδοσης παρέχουν μία πρώτη ένδειξη ότι οι μεταβλητές ενδέχεται να παρουσιάζουν λειτουργική σύνδεση, η οποία εξετάζεται αναλυτικότερα μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων και της ανάλυσης διαμεσολάβησης.

Συνολικά, ο πίνακας περιγραφικών στατιστικών παρέχει μία πρώτη συνολική εικόνα των δεδομένων και λειτουργεί ως η βάση για την περαιτέρω διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Τα ευρήματα των περιγραφικών στατιστικών βρίσκονται σε συμφωνία με προηγούμενες μελέτες που έχουν εξετάσει τη μετασχηματιστική ηγεσία, την εργασιακή παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Ειδικότερα, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τις ηγετικές πρακτικές του οργανισμού τους τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και θετικότερες αντιλήψεις σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση (Bass και Riggio, 2006· Judge και Piccolo, 2004). Ωστόσο, τα περιγραφικά στατιστικά δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ύπαρξη ή την ένταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η διερεύνηση των σχέσεων αυτών πραγματοποιείται μέσω των αναλύσεων συσχέτισης και διαμεσολάβησης που ακολουθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Descriptives

Descriptives	LEADERSHIP	MOTIVATION	PERFORMANCE
N	132	132	132
Missing	0	0	0
Mean	3.35	3.58	3.56
Median	3.40	3.70	3.70
Standard deviation	0.954	0.872	0.756
Minimum	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00

4.2.1 Ανάλυση Διαμεσολάβησης

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμεσολάβησης (Mediation Analysis), η οποία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξεταστεί κατά πόσο η Εργασιακή Παρακίνηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Απόδοσης των εργαζομένων.

Η συγκεκριμένη ανάλυση συνδέεται άμεσα με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4): «Λειτουργεί η εργασιακή παρακίνηση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης;».

Στο πλαίσιο της ανάλυσης εξετάστηκαν η έμμεση επίδραση (Indirect Effect), η άμεση επίδραση (Direct Effect) και η συνολική επίδραση (Total Effect).

Αρχικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η έμμεση επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Απόδοση μέσω της Εργασιακής Παρακίνησης είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,4351$, $p < 0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία επηρεάζει την Απόδοση μέσω της ενίσχυσης της Εργασιακής Παρακίνησης. Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους

προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες, τόσο υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή απόδοση.

Το εύρημα αυτό συνδέεται επίσης με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης;», καθώς υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής παρακίνησης. Παράλληλα, συνδέεται και με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (RQ3): «Ποια είναι η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων;», αφού δείχνει ότι η αυξημένη παρακίνηση σχετίζεται με βελτιωμένη εργασιακή απόδοση.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η άμεση επίδραση (Direct Effect) της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Απόδοση χωρίς τη μεσολάβηση της Εργασιακής Παρακίνησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συγκεκριμένη επίδραση δεν είναι στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,0298$, $p = 0,657$), καθώς η τιμή σημαντικότητας είναι μεγαλύτερη από το αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας ($p > 0,05$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επηρεάζει άμεσα την εργασιακή απόδοση όταν λαμβάνεται υπόψη η επίδραση της εργασιακής παρακίνησης.

Τέλος, η συνολική επίδραση (Total Effect) της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Απόδοση εμφανίζεται θετική και στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,4649$, $p < 0,001$), γεγονός που δείχνει ότι συνολικά η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Εργασιακή Παρακίνηση λειτουργεί ως πλήρης διαμεσολαβητής (full mediation) στη σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Απόδοσης των εργαζομένων. Ο χαρακτηρισμός αυτός προκύπτει επειδή η έμμεση επίδραση είναι στατιστικά σημαντική, ενώ η άμεση επίδραση παύει να είναι στατιστικά σημαντική μετά την εισαγωγή της παρακίνησης στο μοντέλο.

Κατά συνέπεια, το RQ4 επιβεβαιώνεται, καθώς η Εργασιακή Παρακίνηση φαίνεται να αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου η Μετασχηματιστική Ηγεσία επηρεάζει την Απόδοση των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με το θεωρητικό υπόβαθρο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο οι

ηγέτες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων κυρίως μέσω της ενίσχυσης εσωτερικών ψυχολογικών μηχανισμών, όπως η παρακίνηση, η δέσμευση και η ταύτιση με τους οργανωσιακούς στόχους (Bass, 1985· Bass & Riggio, 2006).

Παρόμοια ευρήματα έχουν παρουσιαστεί και σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες, οι οποίες έδειξαν ότι η εργασιακή παρακίνηση λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση (Piccolo & Colquitt, 2006· Bono & Judge, 2003). Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν προκύπτει αποκλειστικά από την άμεση επιρροή των ηγετών στους εργαζομένους, αλλά κυρίως από την ικανότητά τους να ενισχύουν τα κίνητρα και τη διάθεση των εργαζομένων για επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΑΜΕΣΕΣ, ΕΜΜΕΣΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Mediation

Mediation Estimates

Effect	Estimate	SE	Z	p
Indirect	0.4351	0.0604	7.208	<.001
Direct	0.0298	0.0670	0.444	.657
Total	0.4649	0.0559	8.316	<.001

4.2.2 Ανάλυση διαφοροποιήσεων βάσει επαγγελματικής θέσης

Στο πλαίσιο της διερεύνησης του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος (RQ5: «Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με δημογραφικά ή επαγγελματικά χαρακτηριστικά;»), εξετάστηκε κατά πόσο υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ως προς τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, την Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των εργαζομένων.

Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε Independent Samples t-test, προκειμένου να εξεταστούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο επαγγελματικών ομάδων.

Αρχικά, ως προς τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ($t = -1,65$, $p = 0,102$), καθώς η τιμή σημαντικότητας είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας ($p > 0,05$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι δύο ομάδες αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο τις ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζονται στον οργανισμό και αξιολογούν με σχετικά όμοιο τρόπο τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Παρόμοια εικόνα παρατηρήθηκε και στην Εργασιακή Παρακίνηση, όπου επίσης δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ($t = -1,92$, $p = 0,056$). Αν και η τιμή σημαντικότητας βρίσκεται πολύ κοντά στο επίπεδο του 0,05, δεν θεωρείται στατιστικά σημαντική. Συνεπώς, υπάλληλοι και προϊστάμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν παρόμοια επίπεδα εργασιακής παρακίνησης και να επηρεάζονται από αντίστοιχους παράγοντες κινητοποίησης.

Αντίθετα, όσον αφορά την Απόδοση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων ($t = -2,93$, $p = 0,004$), καθώς η τιμή σημαντικότητας είναι μικρότερη από το αποδεκτό επίπεδο σημαντικότητας ($p < 0,05$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η επαγγελματική θέση φαίνεται να επηρεάζει διαφορετικά την αντίληψη της εργασιακής απόδοσης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.

Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται άμεσα με το RQ5, καθώς δείχνουν ότι οι επαγγελματικές διαφοροποιήσεις δεν επηρεάζουν εξίσου όλες τις μεταβλητές της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε διαφοροποίηση μόνο ως προς την απόδοση, ενώ δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές ως προς τη μετασχηματιστική ηγεσία και την εργασιακή παρακίνηση.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το RQ5 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς η επαγγελματική θέση φαίνεται να διαφοροποιεί την αντίληψη της εργασιακής απόδοσης, χωρίς ωστόσο να επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη της ηγεσίας και το επίπεδο εργασιακής παρακίνησης των εργαζομένων.

Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες που υποστηρίζουν ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν πάντοτε με τον ίδιο τρόπο όλες τις οργανωσιακές μεταβλητές. Σύμφωνα με τους Northouse (2022) και Yukl (2013), η αντίληψη της ηγεσίας και τα επίπεδα παρακίνησης συχνά διαμορφώνονται από οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζουν οριζόντια τους εργαζομένους, ενώ η αντίληψη της απόδοσης ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση ευθύνης και τις απαιτήσεις του ρόλου που κατέχει κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Independent Samples T-Test

Independent Samples T-Test

		Statistic	df	p
LEADERSHIP	Student's t	-1.65	130	.102
MOTIVATION	Student's t	-1.92	130	.056
PERFORMANCE	Student's t	-2.93	130	.004

Note. H₀: $\mu_{\text{Υπάλληλος}} = \mu_{\text{Προϊστάμενος/Στέλεχος}}$

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν σημαντικές ενδείξεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης, οι πρακτικές προεκτάσεις των ευρημάτων, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Σύνοψη της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς και την εξέταση του πιθανού διαμεσολαβητικού ρόλου της παρακίνησης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε ιδιωτικό οργανισμό στην Ελλάδα και βασίστηκε σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή 132 εργαζομένων, των οποίων οι απαντήσεις κρίθηκαν έγκυρες και χρησιμοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση.

Η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού αντικειμένου βασίστηκε στη διαρκώς αυξανόμενη σημασία που αποδίδεται στη μετασχηματιστική ηγεσία ως παράγοντα ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε υψηλές απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας και συνεχούς προσαρμογής. Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη ηγετών που μπορούν να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους τους αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

5.2 Συμπεράσματα ανά Ερευνητικό Ερώτημα

5.2.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Εργασιακή Παρακίνηση (RQ1 & RQ2)

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται σε γενικές γραμμές τους προϊστάμενους τους ως ηγέτες με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά. Παρότι τα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν εμφανίζονται εξαιρετικά υψηλά, οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν θετικά τις ηγετικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διαμόρφωση οράματος, την ενθάρρυνση της συμμετοχής, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα θετικά αξιολογήθηκαν οι διαστάσεις της εμπνευσμένης παρακίνησης και της διανοητικής αφύπνισης, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι φαίνεται να

ενθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη και να μεταδίδουν ένα σαφές και ελκυστικό όραμα στους εργαζομένους.

Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι τα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλά, παρά τη συνολικά θετική αξιολόγηση των προϊσταμένων. Το εύρημα αυτό ενδέχεται να υποδηλώνει ότι ο οργανισμός εφαρμόζει ορισμένες μετασχηματιστικές πρακτικές, χωρίς όμως αυτές να έχουν ενσωματωθεί πλήρως στην καθημερινή διοικητική λειτουργία. Επιπλέον, η χαμηλότερη αξιολόγηση της διάστασης του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην λαμβάνουν στον επιθυμητό βαθμό προσωπική καθοδήγηση, υποστήριξη και ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους τους.

Το στοιχείο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η εξατομικευμένη υποστήριξη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων (Bass, 1998; Northouse, 2022). Συνεπώς, το συγκεκριμένο εύρημα αναδεικνύει ένα πιθανό πεδίο βελτίωσης για τον υπό εξέταση οργανισμό.

Παράλληλα, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σχετικά υψηλά επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Η παρακίνηση αναδείχθηκε ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι διαθέτουν κίνητρα για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους και εμφανίζουν θετική στάση απέναντι στους στόχους του οργανισμού. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης, αναγνώρισης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασιακή τους απόδοση σε ικανοποιητικό επίπεδο. Η συγκεκριμένη διαπίστωση υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης τους και συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των

οργανωσιακών στόχων. Παρότι η απόδοση αποτελεί πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η ηγεσία και η παρακίνηση αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες που τη διαμορφώνουν.

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας αφορά τη θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής παρακίνησης. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης. Η διαπίστωση αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που εμπνέουν, ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν τους εργαζομένους συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της εσωτερικής τους κινητοποίησης και της οργανωσιακής τους δέσμευσης.

5.2.2 Εργασιακή Παρακίνηση και Απόδοση (RQ3)

Εξίσου σημαντική υπήρξε η διαπίστωση ότι η εργασιακή παρακίνηση συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης τείνουν να παρουσιάζουν και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τις βασικές θεωρίες παρακίνησης, σύμφωνα με τις οποίες τα κίνητρα επηρεάζουν άμεσα την ένταση, τη διάρκεια και την κατεύθυνση της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων.

5.2.3 Ο Διαμεσολαβητικός Ρόλος της Παρακίνησης (RQ4)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα που αφορά τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής παρακίνησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επηρεάζει την απόδοση αποκλειστικά με άμεσο τρόπο, αλλά και έμμεσα μέσω της ενίσχυσης της παρακίνησης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης επειδή καταφέρνουν πρώτα να ενισχύσουν τα κίνητρα, τη δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο εύρημα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς

προσφέρει μια πληρέστερη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά.

Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τον καθοριστικό ρόλο της εργασιακής παρακίνησης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται και από άλλους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό κλίμα, οι διαθέσιμοι πόροι και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας.

Επομένως, η παρακίνηση φαίνεται να αποτελεί σημαντικό αλλά όχι αποκλειστικό μηχανισμό μέσω του οποίου η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την πολυπαραγοντική φύση της εργασιακής συμπεριφοράς και υποδηλώνει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης πρόσθετων παραγόντων που ενδέχεται να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της απόδοσης των εργαζομένων.

5.3 Πρακτικές Προεκτάσεις για τους Οργανισμούς

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έχουν σημαντικές πρακτικές προεκτάσεις για τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη. Η ενίσχυση των μετασχηματιστικών χαρακτηριστικών των προϊσταμένων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επενδύσουν περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη δημιουργία κοινού οράματος και στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική παρακίνηση δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε οικονομικές ανταμοιβές. Η αναγνώριση της προσπάθειας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες μάθησης και εξέλιξης, καθώς και η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος αποτελούν εξίσου σημαντικούς παράγοντες ενίσχυσης της παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

Επίσης, αξίζει να επισημανθεί ότι η θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, παρακίνησης και απόδοσης δεν σημαίνει ότι η εφαρμογή μετασχηματιστικών πρακτικών οδηγεί αυτόματα σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα των ηγετικών πρακτικών επηρεάζεται από παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να ερμηνεύονται λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιήθηκε η μελέτη.

5.4 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε έναν μόνο ιδιωτικό οργανισμό, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε άλλους οργανισμούς ή κλάδους δραστηριότητας. Επιπλέον, η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε αυτοαναφορές των συμμετεχόντων, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις ή κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Τέλος, η διατομεακή φύση της έρευνας δεν επιτρέπει την πλήρη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

5.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν τη διερεύνηση σε μεγαλύτερα και περισσότερο διαφοροποιημένα δείγματα εργαζομένων, καθώς και σε διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα, θα ήταν χρήσιμη η αξιοποίηση μικτών ερευνητικών προσεγγίσεων, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, ώστε να διερευνηθούν σε μεγαλύτερο βάθος οι εμπειρίες και οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

5.6 Επίλογος

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Η ύπαρξη ηγετών που εμπνέουν, ενδυναμώνουν και

υποστηρίζουν τους εργαζομένους συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο προάγει τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, η εργασιακή παρακίνηση αναδεικνύεται ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί που επιδιώκουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία τους οφείλουν να επενδύσουν στην ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών πρακτικών και στη δημιουργία συνθηκών που ενισχύουν την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbas, W. and Asgar, I. (2010) 'The role of leadership in organizational change', *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), pp. 111–124.

Abu-Qutaish, R., Alhalaiqa, F. and Al-Hamdan, Z. (2025) 'The relationship between transformational leadership, work motivation and work engagement among nurses', *BMC Nursing*, 24(1), pp. 1–14.

Aldhaheri, S.M., Ameen, A. and Isaac, O. (2024) 'The influence of transformational leadership on organizational performance through knowledge management capabilities', *Journal of Knowledge Management*.

Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. and Ololube, N.P. (2015) 'A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management', *Management*, 5(1), pp. 6–14.

Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O.K. and Espevik, R. (2023) 'Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance', *Journal of Psychosomatic Research*, 167, Article 111209.

Balhaji, M.S. (2008) *Principles of Motivation and Organizational Behavior*. New Delhi: Academic Press.

Barbuto, J.E. (1997) 'Taking the charisma out of transformational leadership', *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), pp. 689–697.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership*. 2nd edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bernard, L.C., Mills, M., Swenson, L. and Walsh, R.P. (2005) 'An evolutionary theory of human motivation', *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131(2), pp. 129–184.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003) 'Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders', *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 554–571.

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

Cherry, K. (2017) What is Democratic Leadership? Available at: <https://www.verywellmind.com> (Accessed: 9 June 2026).

Daft, R.L. (2008) *The Leadership Experience*. 4th edn. Mason, OH: Thomson South-Western.

Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Faeth, S.H. (2010) 'A motivational leadership model for effective classroom management', *The Clearing House*, 83(5), pp. 181–185.

Feigenbaum, A.V. (2007) *Total Quality Control*. 40th anniversary edn. New York: McGraw-Hill.

Gary, J. (1996) *Motivation in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2005) 'What we know about leadership', *Review of General Psychology*, 9(2), pp. 169–180.

Ibrahim, M., Widodo, S. and Suryani, N. (2022) 'The effect of transformational leadership, work motivation and organizational culture on employee performance', *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1017310.

Jiatong, W., Hussain, K., Akram, T., Javed, M. and Ahmad, N. (2022) 'The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance', *Frontiers in Psychology*, 13, Article 831060.

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004) 'Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755–768.

Juran, J.M. and Gryna, F.M. (1993) *Quality Planning and Analysis*. 3rd edn. New York: McGraw-Hill.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., van Buuren, S., van der Beek, A.J. and de Vet, H.C.W. (2014) 'Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis', *Journal of Applied Measurement*, 15(2), pp. 160–175.

Kotlyar, I. and Karakowsky, L. (2007) 'Falling over ourselves to follow the leader: Conceptualizing connections between transformational leadership and followership', *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), pp. 232–246.

Kumar, D. and Jain, S. (2013) 'Leadership management: Principles, models and theories', *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp. 309–318.

- Lai, E.R. (2011) *Motivation: A Literature Review*. Pearson Research Reports.
- Lee, J. and Gharajedaghi, J. (1998) 'Systems thinking and leadership', *Systems Research and Behavioral Science*, 15(1), pp. 23–34.
- Lussier, R.N. (2013) *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*. 5th edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Manzoor, Q.A. (2011) 'Impact of employees motivation on organizational effectiveness', *Business Management and Strategy*, 3(1), pp. 1–12.
- Northouse, P.G. (2022) *Leadership: Theory and Practice*. 9th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Notar, C.E. (2008) 'Distributive leadership', *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 25(4), pp. 1–8.
- Notarnicola, I., Stievano, A. and Vellone, E. (2024) 'Transformational leadership and its impact on job satisfaction, motivation and performance', *Healthcare*, 12(22), Article 2241.
- Ojukuku, R.M., Odetayo, T.A. and Sajuyigbe, A.S. (2012) 'Leadership styles and organizational performance', *American Journal of Business and Management*, 1(4), pp. 202–207.
- Ololube, N.P. (2006) 'Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness', *Essays in Education*, 18(9), pp. 1–19.
- Olusola, O. (2011) 'Intrinsic motivation and employee productivity', *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), pp. 152–160.
- Piccolo, R.F. and Colquitt, J.A. (2006) 'Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics', *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 327–340.
- Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (2011) *Leaders and the Leadership Process*. 6th edn. New York: McGraw-Hill.
- Qalati, S.A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M.L.S. and Khaskheli, M.B. (2022) 'Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior', *Frontiers in Psychology*, 13, Article 874754.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Millett, B. and Boyle, M. (2009) *Organizational Behavior*. 5th edn. Harlow: Pearson Education.

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000) 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being', *American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78.

Seiler, S. and Pfister, J. (2009) 'Why did I do this? Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership', *Journal of Leadership Studies*, 3(3), pp. 41–52.

Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993) 'The motivational effects of charismatic leadership', *Organization Science*, 4(4), pp. 577–594.

Sougui, A.O., Bon, A.T. and Hassan, H.M.H. (2015) 'The impact of leadership styles on employees' performance', *International Journal of Accounting Research*, 2(4), pp. 1–10.

Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. and Villeneuve, M. (2009) 'Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)', *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), pp. 213–226.

Vuong, B.N. (2023) 'How transformational leadership influences employees' job-related outcomes', *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2166037.

Wang, Y. (2018) 'Leadership styles and employee performance', *International Journal of Economics and Management Studies*, 5(6), pp. 45–52.

Weber, M. (1948) *From Max Weber: Essays in Sociology*. London: Routledge.

Yukl, G. (1999a) 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285–305.

Yukl, G. (1999b) 'The implementation of transformational leadership theory', *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285–305.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό στην Ελλάδα», διεξάγεται η παρούσα έρευνα με σκοπό τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων.

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη. Όλα τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή, σύμφωνα με τις αρχές εμπιστευτικότητας και προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση προσαρμοσμένες ερωτήσεις από τις κλίμακες Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Bass και Avolio, Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) των Tremblay et al. και Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) των Koopmans et al.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐ Άλλο
2. Ηλικία: ☐ 18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ 60+
3. Επίπεδο Εκπαίδευσης: ☐ Δευτεροβάθμια ☐ Πτυχίο ☐ Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό
4. Έτη προϋπηρεσίας στον Οργανισμό: _____
5. Θέση εργασίας: ☐ Υπάλληλος ☐ Προϊστάμενος / Στέλεχος

ΜΕΡΟΣ Β: ΗΓΕΣΙΑ (MLQ - Bass & Avolio)

Οδηγία: Αξιολογήστε τον άμεσο προϊστάμενό σας (1=Ποτέ έως 5=Συχνά/Πάντα).

6. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.
7. Θέτει το ομαδικό συμφέρον πάνω από το προσωπικό του.
8. Ενεργεί με τρόπο που με κάνει να τον σεβαστώ.
9. Εμφανίζει ένα αίσθημα ισχύος και σιγουριάς.
10. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον της ομάδας.
11. Μιλάει με ενθουσιασμό για όσα πρέπει να επιτευχθούν.
12. Εκφράζει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.
13. Δηλώνει με σιγουριά ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

14. Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις για να δει αν είναι σωστές.
15. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση προβλημάτων.
16. Με προτρέπει να εξετάζω τα προβλήματα από νέες οπτικές γωνίες.
17. Προτείνει νέους τρόπους για την ολοκλήρωση των καθηκόντων μου.
18. Αφιερώνει χρόνο για να με διδάξει και να με καθοδηγήσει.
19. Με αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες και ικανότητες.
20. Με βοηθάει να αναπτύξω τα δυνατά μου σημεία.

ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (WEIMS - Tremblay / Ζαρκάδα)

Οδηγία: Γιατί προσπαθείτε στην εργασία σας; (1=Καθόλου έως 5=Απόλυτα).

21. Επειδή αντλώ μεγάλη ικανοποίηση μαθαίνοντας νέα πράγματα.
22. Για την προσωπική ευχαρίστηση που νιώθω όταν πετυχαίνω δύσκολους στόχους.
23. Επειδή αυτή η εργασία μου προσφέρει μεγάλη προσωπική ικανοποίηση.
24. Επειδή η εργασία μου είναι σημαντική για μένα και τη ζωή μου.
25. Επειδή είναι μια επιλογή που έχω κάνει συνειδητά.
26. Επειδή αυτή η εργασία μου επιτρέπει να επιτύχω τους προσωπικούς μου στόχους.
27. Επειδή θέλω να είμαι ο καλύτερος, αλλιώς θα ένιωθα άσχημα με τον εαυτό μου.
28. Επειδή είναι ο τρόπος μου για να αποδεικνύω την αξία μου.
29. Επειδή αυτή η δουλειά μου προσφέρει τον μισθό που χρειάζομαι για να ζήσω.
30. Επειδή μου προσφέρει επαγγελματική ασφάλεια και σταθερότητα.

ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (IWPQ - Koopmans)

Οδηγία: Αξιολογήστε την απόδοσή σας τους τελευταίους 3 μήνες (1=Ποτέ έως 5=Πάντα).

31. Ολοκλήρωσα την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
32. Κατάφερα να προγραμματίσω την εργασία μου ώστε να τελειώνει έγκαιρα.
33. Κράτησα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχω.
34. Ήμουν σε θέση να διαχωρίσω τα κύρια από τα δευτερεύοντα καθήκοντα.
35. Εκτέλεσα την εργασία μου αποδοτικά.
36. Ανέλαβα πρόσθετες ευθύνες που δεν περιλαμβάνονταν στα τυπικά μου καθήκοντα.
37. Πήρα πρωτοβουλία όταν υπήρχε κάποιο ζήτημα προς επίλυση.

38. Προσπάθησα να ενημερώνομαι για τις νέες εξελίξεις στον τομέα μου.
39. Εστίασα στις αρνητικές πλευρές μιας κατάστασης αντί για τις θετικές (Αντίστροφη).
40. Παραπονέθηκα για ασήμαντα πράγματα στο χώρο εργασίας μου (Αντίστροφη).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Στο παρόν παράρτημα παρατίθεται η βεβαίωση έγκρισης διεξαγωγής της έρευνας από τον εκπρόσωπο του οργανισμού. Για λόγους εμπιστευτικότητας και προστασίας των δεδομένων, έχει επιλεγεί η διατήρηση της ανωνυμίας του οργανισμού και των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ως εκ τούτου, δεν αναφέρονται στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση του οργανισμού ή των εργαζομένων του, σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας της έρευνας και τις απαιτήσεις προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προς κάθε ενδιαφερόμενο,

Με την παρούσα βεβαιώνω ότι παρέχω την άδεια και έγκρισή μου για τη διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης με τίτλο:

«Η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εργασιακή Παρακίνηση και την Απόδοση των Εργαζομένων: Εμπειρική Διερεύνηση σε Οργανισμό στην Ελλάδα»

η οποία εκπονείται από την κ. Μπακογιάννη Παναγιώτα στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφος.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί εντός του οργανισμού μας με τη συμμετοχή εργαζομένων σε εθελοντική βάση. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς, ενώ θα τηρηθούν πλήρως οι αρχές της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, συμφωνείται ότι στην παρούσα διπλωματική εργασία δεν θα αναφέρονται στοιχεία που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση του οργανισμού ή των συμμετεχόντων εργαζομένων, διασφαλίζοντας την πλήρη εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που θα παρυσχεθούν.

Η παρούσα βεβαίωση εκδίδεται για κάθε νόμιμη χρήση στο πλαίσιο της εκπόνησης της ανωτέρω διπλωματικής εργασίας.

Ημερομηνία: 30 /03 / 2026

Ο Νόμιμος Εκπρόσωπος / Ιδιοκτήτης

Ονοματεπώνυμο: ΠΕΤΡΟΥΤΣΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

Υπογραφή: 