

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στην
Οργανωσιακή Κουλτούρα στον Κλάδο της Ιχθυοκαλλιέργειας.**

Μάρθα Φουφοπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Ιωάννης Ρωσσίδης**

Ιούνιος 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στην
Οργανωσιακή Κουλτούρα στον Κλάδο της Ιχθυοκαλλιέργειας.**

Μάρθα Φουφοπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Ιωάννης Ρωσσίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2023

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξέτασε ένα επίκαιρο θέμα με βάση τη σύγχρονη πραγματικότητα η οποία είναι πολύ δύσκολη για τις επιχειρήσεις του σήμερα με βάση τη παγκοσμιοποίηση, την οικονομική κρίση, τις πανδημικές κρίσεις αλλά και άλλους παράγοντες όπως τις αλλαγές στο περιβάλλον και την ανάγκη των επιχειρήσεων να κάνουν επενδύσεις στη καινοτομία και στις νέες τεχνολογίες.

Σήμερα πολλοί κλάδοι όπως αυτή της ιχθυοκαλλιέργειας χρίζουν ανάπτυξης και εστίασης στη καινοτομία, στις νέες τεχνολογίες ώστε μέσω της παρούσας κατάστασης να οδηγηθούν στην επιτυχία, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Η εργασία εξετάζει πως η ηγεσία μπορεί να βοηθήσει τη παρούσα κατάσταση, πως ενισχύει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε κλάδους υπό ανάπτυξη όπως ο εξεταζόμενος.

Εξετάζεται το πώς η ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και μειώνει το άγχος τους, πως τα είδη ηγεσίας βοηθούν βάση του περιεχομένου τους και της δυναμικής τους, εξετάζει το πώς η ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την θέση των εργαζομένων, αυξάνοντας τη παραγωγικότητα τους.

Ερευνητικά για να εξεταστούν τα παραπάνω έγινε μια έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα προκειμένου να συλλεχθούν ποιοτικά και εστιασμένα αποτελέσματα μοιράστηκαν 10 ερωτηματολόγια σε στελέχη εταιρειών στον εξεταζόμενο κλάδο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία είναι σημαντική στον παρόν κλάδο, βοηθά στην ενίσχυση της δέσμευσης, μειώνει το εργασιακό άγχος, απλά όπως αναφέρουν οι ερωτώμενοι για να γίνει αυτό θα πρέπει να προάγεται η καινοτομία, να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζομένων, να προάγεται η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψη αποφάσεων και γενικά όπως αναφέρουν η καλή συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων είναι σημαντική, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, μειώνει το άγχος, ενισχύει την αποτελεσματικότητα τους και προάγει τις επιχειρήσεις στον εξεταζόμενο κλάδο ώστε να καταστούν ανταγωνιστικές στους ευρύτερους κλάδους δράσης τους.

Abstract

This paper examined a topical issue based on the modern reality which is very difficult for today's businesses based on globalization, the financial crisis, pandemic crises but also other factors such as changes in the environment and the need for businesses to investment in innovation and new technologies.

Today, many sectors such as fish farming need development and focus on innovation, new technologies so that through the current situation they can be led to success, to strengthen their competitiveness. The paper examines how leadership can help the current situation, how it enhances the effectiveness of businesses in industries under development such as the one under review.

It examines how leadership enhances the commitment of employees and reduces their stress, how types of leadership help based on their content and dynamics, examines how leadership can strengthen the position of employees, increasing their productivity.

To investigate the above, a survey was conducted using interviews. Specifically, in order to collect qualitative and focused results, 10 questionnaires were distributed to executives of companies in the examined industry.

The results showed that leadership is important in this industry, it helps to strengthen commitment, reduce work stress, simply as the respondents say to do this, innovation should be promoted, employee opinion should be taken into account, participation should be promoted them in the decision-making process and in general as they say the good cooperation between the leader and the employees is important it strengthens the commitment of the employees, reduces the stress, enhances their efficiency and promotes the companies in the examined industry to become competitive in the wider industries their actions .

Ευχαριστίες

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	9
1.1 Σκοπός της Έρευνας.....	10
1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	11
1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Έρευνας	12
Κεφάλαιο 2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	13
2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.....	13
2.1.1 Η Οργανωτική Κουλτούρα και η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ανταγωνιστικότητα.....	15
2.1.2 Οργανωτική Κουλτούρα, ανθρώπινο δυναμικό και Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	16
2.2 Ορίζοντας τη Στρατηγική Ηγεσία.....	18
2.2.1 Ο Χαρισματικός Ηγέτης.....	19
2.2.2 Ο Ηθικός Ηγέτης.....	23
2.2.3 Ο Αποτελεσματικός ηγέτης.....	24
2.3 Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακό Άγχος	26
2.3.1 Ευέλικτοι Εργασιακοί Σχεδιασμοί ως μέσο δέσμευσης του Εργαζομένου και μείωση του άγχους.....	27
2.3.2 Εργασιακή δέσμευση, μείωση εργασιακού άγχους και απόδοση των επιχειρήσεων.....	28
2.3.3 Η Ισορροπία Μεταξύ Εργασίας - Οικογένειας προάγει τη δέσμευση και επιδρά στο άγχος του εργαζόμενου	29
2.3.4 Προσωπική Ανάπτυξη Και Ποιότητα Ζωής ως παράγοντες μείωσης του άγχους και αύξησης της δέσμευσης.....	30
2.4 Σχέση Στρατηγικής Ηγεσίας, Οργανωσιακής Κουλτούρας, Εργασιακού Άγχους και Εργασιακής Δέσμευσης.....	32
2.4.1 Ο ρόλος του ηγέτη και πώς οι οργανωσιακές του Αξίες συμβάλουν στην οργανωσιακή δέσμευση	32
2.4.2 Ηγεσία, δέσμευση Ανθρώπινου Δυναμικού και Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	34
2.5 Συμβολή Ηγεσίας στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου	35
2.6 Ηγεσία, δέσμευση και μείωση άγχους ως παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,.....	36
Κεφάλαιο 3 Περιγραφή Και Αιτιολόγηση Ερευνητικής Μεθοδολογίας	38
Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Και Ανάλυση Των Δεδομένων Της Έρευνας.....	40
4.1 Δημογραφικά αποτελέσματα	40

4.2 Διαδικασία διοίκησης των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων στον κλάδο ιχθυοκαλλιέργειας	40
4.3 Ο ρόλος της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας	42
4.4 Ηγεσία και δέσμευση των εργαζομένων	43
4.5 Ηγεσία και βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας	46
4.6 Αποτελεσματική ηγεσία κουλτούρα και η επίδραση στη μείωση του άγχους και στη δέσμευση των εργαζομένων	47
<i>Κεφάλαιο 5 Συζήτηση Αποτελεσμάτων</i>	<i>59</i>
<i>Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα</i>	<i>61</i>
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>64</i>

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σήμερα το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, επηρεάζει όλο και περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρήσεις, συγκεκριμένα οι συνεχείς οργανωτικές αλλαγές, οι ρυθμίσεις σε επίπεδο πολιτικό για τις επιχειρήσεις ειδικά σε επίπεδο επενδύσεων και με αναφορά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η υγειονομική κρίση όπως η πρόσφατη πανδημία, η υποχρεωτική ανάπτυξη των ESG (Economic, Social, Governance) αρχών αλλά και οι μεταβολές στο χώρο εργασίας, ως αποτέλεσμα των παραπάνω με την ανάπτυξη ευέλικτων μορφών εργασίας, τηλεργασία κ.λ.π αποτελούν κάποιους από τους λόγους για τους οποίους οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να βρουν τρόπους να προσαρμοστούν για να επιβιώσουν (Λαζαράκος, Νταλάκος & Μπελάς, 2023).

Σήμερα ένας οργανισμός για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις παραπάνω δυσμενείς καταστάσεις, τις παραπάνω κρίσεις, αλλά και να καταφέρει να διαχειριστεί τις παρούσες τεχνολογικές αλλαγές θα πρέπει να διοικείται από αποτελεσματικούς ηγέτες (Redmond, 2012). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μέσω της στρατηγικής ηγεσίας μπορούν να διαχειριστούν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη εποχή. Επιπλέον, έχει καταστεί σημαντική η ανάγκη αύξησης της συμμετοχής στην εφαρμογή των ηγετών στις επιχειρηματικές στρατηγικές. Η ιδέα είναι να γίνουν οι επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές χρησιμοποιώντας το μεγαλύτερο όπλο που έχουν στη διάθεσή τους την αποτελεσματική ηγεσία και το καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο να είναι συνδεδεμένο με την εταιρεία και θα διαχειρίζεται τις ανάγκες του οργανισμού που εργάζεται με λιγότερο άγχος (Tang & Chang , 2010).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επηρεάζουν τα μέλη ενός οργανισμού αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος αλλά και την οργανωσιακή

κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια παράλληλη σχέση με την ηγεσία. Η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τον ηγέτη σε επίπεδο ηγεσίας και ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του και τον τρόπο που διοικεί διαμορφώνει τη κουλτούρα του οργανισμού και μέσω αυτής καθορίζεται η διαδικασία της δέσμευσης των εργαζομένων αλλά και το επίπεδο άγχους τους (Radosavljevic et al., 2017).

Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να μελετήσει θεωρητικά και πρακτικά τη παρούσα κατάσταση των επιχειρήσεων στο παρόν δύσκολο σε επίπεδο διαχείρισης περιβάλλοντος, μέσα από το ρόλο του ηγέτη. Η μελέτη θα δείξει πως η ηγεσία, η στρατηγική ηγεσία επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος και πως η παρούσα σχέση βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους ευρύτερους στόχους του. Ο κλάδος επιλογής και αναφοράς είναι οι ιχθυοκαλλιέργειες. Ο παρόν δεν ανήκει στους πολύ γνωστούς, στους πολύ ανταγωνιστικούς έχει όμως προοπτική για την ελληνική οικονομία. Ο παρόν έχει ενδιαφέρον δεδομένου δεν έχει αναλυθεί στο βαθμό που έχουν άλλοι κλάδοι, αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξη του. Επίσης παρουσιάζει ένα ερευνητικό κενό σε επίπεδο μελέτης σε θέματα ηγεσίας, ανθρωπίνων πόρων κ.λ.π. Οπότε η παρούσα μελέτη θα βοηθήσει στη προσέγγιση του παρόντος κενού θεωρητικά και ερευνητικά δείχνοντας την υπό μελέτη σύνδεση της στρατηγικής ηγεσίας, με την οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή δέσμευση αλλά και το εργασιακό άγχος των εργαζόμενων. Η εισαγωγή θα πλαισιωθεί στη συνέχεια με την αναφορά στο σκοπό της έρευνας, στα βασικά της ερευνητικά ερωτήματα και τέλος θα γίνει αναφορά στη σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης.

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος των εργαζόμενων στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας με στόχο να γίνει

κατανοητό το πώς η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή δέσμευση να συνδυαστεί είτε θετικά είτε αρνητικά με το εργασιακό άγχος και τέλος να συνδυαστεί με τη κουλτούρα του οργανισμού. Με βάση την αναφορά που έγινε παραπάνω διαπιστώθηκε ότι η παράλληλη σχέση αποτελεσματικής ηγεσίας και κουλτούρας αποτελεί βασικό στοιχείο του οργανισμού. Συγκεκριμένα ο ηγέτης συνδέει το μοντέλο ηγεσίας του με τη κουλτούρα του οργανισμού και το αποτέλεσμα μπορεί να λειτουργήσει άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά σε επίπεδο δέσμευσης και εργασιακού άγχους.

1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται είναι τα εξής:

- Πώς διοικούνται έως τώρα τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας;
- Έχει διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο η στρατηγική ηγεσία στην οργανωσιακή κουλτούρα των εταιρειών στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας;
- Ποιος είναι ο βαθμός της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων και ποιο είναι το επίπεδο του άγχους αυτών στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας και ποιος ο ρόλος της ηγεσίας;
- Πώς μπορεί και σε ποιο βαθμό να βελτιώσει την λειτουργία μιας εταιρείας στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας;
- Πως η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα και η παρούσα σχέση επιδρά θετικά στη δέσμευση των εργαζομένων και στη μείωση του άγχους από την εργασία;

1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Έρευνας

Ο κλάδος της ιχθυοκαλλιέργειας αποτελεί έναν από τους πλέον ταχύτερα ανεπτυγμένους κλάδους της πρωτογενούς παραγωγής. Σε παγκόσμιο επίπεδο η έρευνα που σχετίζεται με αυτόν έχει επικεντρωθεί στα ζητήματα που απασχολούν παραγωγικά θέματα και προκύπτει ανάγκη έρευνας σε θέματα που αφορούν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εταιρειών και ειδικότερα της διοίκησης του προσωπικού δηλαδή θέματα που άπτονται στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, στις εταιρείες, στον υπό εξέταση κλάδο. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, το εργασιακό άγχος και η δέσμευση του προσωπικού παίζουν σημαντικό ρόλο στη μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης και η στρατηγική και στοχευόμενη ηγεσία για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει έναν διαφορετικό τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η παρούσα μελέτη συνδέει τρεις μεταβλητές με τη στρατηγική ηγεσία τη οργανωσιακή κουλτούρα, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος και εξετάζει το κατά πόσο η σχέση αυτών των μεταβλητών με την στρατηγική ηγεσία οδηγεί σε αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων και ευρύτερα καθιστά τον οργανισμό ανταγωνιστικό. Στη συνέχεια της ανασκόπησης θα εξεταστούν όλες οι μεταβλητές που προαναφέρθηκαν για να εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα. Με οδηγό τα ερευνητικά ερωτήματα θα γίνει σχετική δόμηση και ανάπτυξης του βιβλιογραφικού μέρους. Αρχικά η ανάλυση θα ξεκινήσει με την οργανωσιακή κουλτούρα, στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στην στρατηγική ηγεσία, αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί οι δυο αυτές μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους στη συνέχεια θα γίνει η αναφορά στην εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος και τέλος θα γίνει η σύνδεση όλων των παραπάνω μεταβλητών.

2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός ενός οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην οργανωσιακή του κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στα ήθη και τα έθιμα ενός οργανισμού, στη φιλοσοφία του, στη γενικότερα λογική που έχει αναφορικά με το πώς πρέπει να λειτουργεί μέσα στην αγορά δράσης του (Μπουραντάς,2012). Η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι η βάση ενός οργανισμού υποστηρίζει ένα συγκεκριμένο σχέδιο ανάπτυξης και το εφαρμόζει ως έναν τρόπο κριτικής ανάλυσης των στόχων του οργανισμού και καθορισμού του καλύτερου τρόπου επίτευξής τους. Ο ρόλος της κουλτούρας σε αυτή τη διαδικασία είναι να καθορίσει το πώς λειτουργεί γενικά μια εταιρεία και το πώς θα συνεργαστεί καλύτερα με τους ανθρώπους της για να βοηθήσει τον

οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παρέχουν στους εργαζομένους τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται η εταιρεία για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων (Dessler, 2015).

Η οργανωσιακή κουλτούρα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο στοιχείο της εταιρείας, το καθορίζει και καθορίζεται. Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχημένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία στην επιτυχία. Η κουλτούρα έχει σημαντικό ρόλο στην παρούσα διαδικασία (Belias, Velissariou & Rossidis, 2018). Η κουλτούρα σήμερα των σύγχρονων εταιρειών συνειδητοποιεί ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί για τη δημιουργία διαρκούς αξίας, γι' αυτό και αποκαλούνται το «*πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας*». Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελούν βασικά περιουσιακά στοιχεία στα οποία μια εταιρεία πρέπει να επενδύει για να μπορεί να τα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά και να δημιουργήσει αξία για τα παραγόμενα αγαθά, για το παρόν και το μέλλον της. Μέσω της κουλτούρας που επενδύει στον άνθρωπο, δημιουργείται αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού. Η άυλη αξία ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανθρώπους κερδίζει αναγνώριση μεταξύ των επενδυτών και ο αντίκτυπός της στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα είναι πλέον γενικά αποδεκτή (Rosidis, Belias & Vasiliadis, 2021).

Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της κουλτούρας ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, η κουλτούρα μιας εταιρείας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να μεταφραστεί σε διαφορετικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν τη χρήση σχεδίων εκπαίδευσης ή βελτίωσης της απόδοσης. Είναι ξεκάθαρο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει το ανθρώπινο δυναμικό, σε επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και γενικά σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπων, τα κίνητρα και η ανάπτυξη και η απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων, θα πρέπει να

διαμορφώσουν και να διαμορφώνονται συνδυαστικά με τη κουλτούρα μιας εταιρείας. Στην πραγματικότητα, είναι πλέον όλο και πιο συνηθισμένο να βρίσκονται επιχειρηματικές στρατηγικές που σχετίζονται στενά με τη στρατηγική HR, καθορίζοντας τη διαχείριση όλων των πόρων εντός του οργανισμού. Η κουλτούρα μπορεί να συμπληρώσει και να ενισχύσει το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό μέσα από συγκεκριμένες δράσεις που αναφέρονται παρακάτω (Bratton et al., 2021)

Διευκρίνιση των δεσμών μεταξύ του τι κάνουν οι άνθρωποι στις δουλειές τους, της αξίας που δημιουργούν και της κουλτούρας. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο το τι κάνουν οι άνθρωποι καθημερινά, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο εισάγουν την καινοτομία σε επιχειρησιακά καθήκοντα ή διαδικασίες διαχείρισης (Bratton et al., 2021).

Υπογράμμιση της σημασίας της χρήσης των μετρήσεων για να αποδειχθεί ότι η ανώτερη διαχείριση ανθρώπων αποδίδει ανώτερα αποτελέσματα και να υποδείξει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Ενίσχυση της προσοχής στην ανάγκη να βασιστούν οι στρατηγικές και οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού στην απαίτηση να δημιουργηθεί αξία μέσω των ανθρώπων και έτσι να προωθηθεί η επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Μπουραντάς, 2012).

2.1.1 Η Οργανωτική Κουλτούρα και η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ανταγωνιστικότητα

Σήμερα το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείρισή που γίνεται συνδυαστικά με τη κουλτούρα των οργανισμών, αποτελεί μια από τις κύριες πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Η διαχείριση αυτή αφορά σε στρατηγικές για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων ώστε να μπορούν να προσφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού (Mathis et al., 2016).

Μέσω της εφαρμογής της οργανωτικής κουλτούρας, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν μια σύνδεση μεταξύ των επιχειρηματικών αναγκών και των λειτουργιών της εταιρείας για την «ενσωμάτωση και ανάπτυξη εργαζομένων σύμφωνα με την εταιρική στρατηγική» βοηθώντας την εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική HRM είναι περισσότερο ένας εσωτερικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο της οργανωτικής κουλτούρας, το HR θεωρείται ως ένα σημαντικό εργαλείο που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί με άλλους πόρους για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης (Robbins & Alkali, 2018).

Οι δραστηριότητες στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τη κουλτούρα ενός οργανισμού πρέπει να θεωρούνται ως ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην ενθάρρυνση, την παρακίνηση και τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων για να διασφαλίσει την υλοποίηση αποτελεσματικής εργασίας και την επιτυχία της εταιρείας και των εργαζομένων της. Η αποδοχή και η ενσωμάτωση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η σημαντική διαφορά που συνδέει τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Ahmad, et al, 2020).

2.1.2 Οργανωτική Κουλτούρα, Ανθρώπινο Δυναμικό και Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχει ανάγκη για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό να βρει έναν τρόπο να αξιοποιεί μέσω της κουλτούρας τους αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της μοναδικής οργανωτικής δομής τους για να υπερέχουν έναντι άλλων στην ίδια αγορά. Αυτό αναφέρεται συχνά ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το ερώτημα πώς ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά

αποτελεί ένα ερώτημα προς διερεύνηση. Η δημιουργία αξίας ως αποτέλεσμα της κουλτούρας και της στρατηγικής σκέψης που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από άλλον οργανισμό στην ίδια αγορά λέγεται ότι οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, μια εταιρεία, ένας οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει με επιτυχία στρατηγικές που θα βελτιώσουν την απόδοση του, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να είναι ποιο ανταγωνιστικοί από τους σημερινούς ανταγωνιστές της ή τους πιθανούς ανταγωνιστές (Stewart & Brown, 2019).

Για να επιτύχουν διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι περισσότεροι οργανισμοί σχεδιάζουν μια επιχειρηματική στρατηγική που θα τους επιτρέψει να διαχειρίζονται διάφορα περιουσιακά στοιχεία υπό τον έλεγχό τους, τα οποία η εταιρεία γνωρίζει ότι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται μη βιώσιμο, η στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σημαντικό θεμέλιο μέσω του οποίου μπορεί να γίνει κατανοητό γιατί ορισμένες εταιρείες αποτυγχάνουν να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα πλεονέκτημα ενώ άλλες το κάνουν (Stewart & Brown, 2019).

Ο σχεδιασμός της κουλτούρας αποτελεί ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας μέσω αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης προσωπικού. Επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμα ζητήματα πόρων στο πλαίσιο των οργανωτικών στόχων και της βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Ενημερώνει επίσης άλλες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως ανταμοιβές ή απόδοση, προσδιορίζοντας πώς ταιριάζουν στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική (Armstrong ,2020).

Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που απορρέει από τη κουλτούρα του οργανισμού αφορά τη δημιουργία ενός συνεκτικού στρατηγικού σχεδίου για την πρόσληψη, τη διαχείριση και την ανάπτυξη εργαζομένων με τρόπους που υποστηρίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπων συνεργάζονται

για να οδηγήσουν τη συμπεριφορά και το περιβάλλον που απαιτούνται για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη στόχων απόδοσης. Επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμα προβλήματα ανθρώπων, ευθυγράμμιση των πόρων με τις μελλοντικές ανάγκες και σημαντικές ανησυχίες σχετικά με τη δομή, την ποιότητα, τον πολιτισμό, την αξία και τη δέσμευση. Οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν τις δικές τους μοναδικές στρατηγικές με βάση το συγκεκριμένο πλαίσιο, την κουλτούρα και τους στόχους τους. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι εξοπλισμένοι να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους για να κατανοήσουν το οργανωτικό περιβάλλον και να δημιουργήσουν ανθρώπινες αλυσίδες αξίας που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων (Greer, 2021).

2.2 Ορίζοντας τη Στρατηγική Ηγεσία

Στόχος των σύγχρονων οργανισμών είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση τους Hirschi & Jones (2009) προκειμένου ένας οργανισμός, μια εταιρεία να καταφέρει να αποκτήσει διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να εφαρμόσει την έννοια της στρατηγικής ηγεσίας. Η στρατηγική ηγεσία ορίζεται ως αυτή η ικανότητα που κατέχει ένα άτομο που βρίσκεται στα ανώτερα κλιμάκια μιας εταιρείας να μπορεί να επηρεάσει τα υφιστάμενα στελέχη, ώστε να είναι παραγωγικά και να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι προς όφελος της εταιρείας και συγκεκριμένα αναφορικά με τη βιωσιμότητα της. Οι ηγέτες οφείλουν να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού που διοικούν (Redmond,2012).

Με βάση το Samimi et al.(2020) η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται σε οχτώ λειτουργίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: λήψη αποφάσεων , συνεργασία με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, εκτέλεση δράσεων που αναφέρονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, παρακίνηση εργαζομένων, διαχείριση

πληροφοριών, διαχείριση κοινωνικών θεμάτων, διαχείριση συγκρούσεων (Jaradat & Mashhour, 2017).

2.2.1 Ο Χαρισματικός Ηγέτης

Ο χαρισματικός ηγέτης ορίζεται ως ο διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού, Ο δημεγέρτης, ο μοιραία επικίνδυνος ο παρανοϊκός, αλλά και ο «καλοβαλμένος» και «καλοστημένος», ευπρεπής ο οποίος δίνει μια ωραία εικόνα (Κακουριώτης, 2008). Σύμφωνα με τον Κακουριώτη (2008) στο άρθρο του «Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης», ορίζεται ως: «Η Χάρης, η ισχύς που ελκύει και καθιστά ένα πρόσωπο ικανό να ασκεί μεγάλη επιρροή ή να προκαλεί θαυμασμό». Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, συναντάμε πολλές και διαφορετικές απόψεις για το πώς ορίστηκε η χαρισματική ηγεσία μέσα στα χρόνια. Ξεκινώντας το ταξίδι μας στο χρόνο, μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν ως αφετηρία κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά (Horner, 1997).

Βέβαια η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του χαρισματικού ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε την δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο του Iowa από τους Lippitt R. και White R. κάτω από την καθοδήγηση του Lewin K. Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών συλ ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών (Μπουραντάς, 2005).

Οι χαρισματικοί ηγέτες δεν εμφανίζονται καθημερινά, αποτελούν κάτι σπάνιο και σύμφωνα με τον μεγάλο κοινωνιολόγο Μαξ Βέμπερ, δεν είναι χαρισματικός ο δημοφιλής, ο κοσμαγάπητος, ο γοητευτικός, άνθρωποι δηλαδή με ιδιαίτερες ικανότητες, που τα MME, σπεύδουν να τους χαρακτηρίσουν χαρισματικούς. Ούτε είναι κατ' ανάγκη χαρισματικός ο κάθε πολιτικός που μπορεί να συναρπάξει τα πλήθη. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) χαρισματικός είναι: «Εκείνος ο ηγέτης που εμπνέει πίστη, που έχει ειδικές ικανότητες, που

υπακούει σε ιδιαίτερη νομοτέλεια, που μάλιστα δύσκολα συμβιβάζεται με δημοκρατικά πλαίσια. Ο χαρισματικός ηγέτης αξιώνει από τους οπαδούς του να τον ακολουθούν τυφλά και άκριτα, δεν δεσμεύεται από γραπτούς και άγραφους κανόνες, προγράμματα και δηλώσεις - ούτε καν τις δικές του, διαθέτει ελευθερία και επιβολή. Τέλος, η μοναδικότητα του χαρισματικού ηγέτη γίνεται πρόδηλη στο κρίσιμο ζήτημα εύρεσης του διαδόχου του» (Μπουραντάς, 2005).

Ο χαρισματικός ηγέτης αναδεικνύεται σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης των θεσμών και συνακόλουθης διάχυτης ανασφάλειας, σε τέτοιες καταστάσεις ξεχωρίζει από το πλήθος και το καλεί να παραδοθεί στη γοητεία του. Οι γκουρού της ηγεσίας, ο Bennis (1989) υποστηρίζει ότι η δουλειά του ηγέτη είναι κυρίως εσωτερική δουλειά. Δηλαδή, προσωπική ενδοσκόπηση και αυτό-ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) «Δεν έχει σημασία πόσο χαρισματικό είναι ένα άτομο, αν δεν υπάρχει κάποιο άλλο το οποίο να μπορεί να επηρεαστεί να δράσει από τον αρχηγό. Η ηγεσία ενέχει τη συλλογικότητα και δεν περιορίζεται στο ατομικό στοιχείο».

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να δημιουργήσουν μια αίσθηση ευφορίας και διάθεση για αλλαγές και βελτιώσεις. Η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να χρειάζεται όταν υπάρχει αβεβαιότητα και δυσκολίες. Οι σημερινοί άνθρωποι θα πρέπει να μπορούν να αντλήσουν από τα διδάγματα της ιστορίας και να μην ακολουθούν φανατικά διάφορα 'χαρισματικά' άτομα που κατά καιρούς εμφανίζονται στο προσκήνιο, χωρίς να ελέγξουν την ορθότητα των απόψεων και των οραμάτων που εκφράζουν.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), «ο ηγέτης γεννιέται και γίνεται». Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά-γενετικά χαρακτηριστικά. Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσο έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν τα αναπτύσσει συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα (Μπουραντάς, 2005).

Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, στόχο, μια σαφή αντίληψη κατεύθυνσης, να αναπτύσσει τον ενθουσιασμό για την επίτευξη στόχων, να εμπνέει τον ενθουσιασμό, το συμβολισμό, να προσφέρει ιδιαίτερη επιβράβευση, να βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύσσονται, να απομακρύνει εμπόδια που αφορούν την εκτέλεση έργου, να κερδίζει τη συμμετοχή των υφισταμένων ενημερώνοντας τους για τα προβλήματα, να είναι τίμιος και αξιόπιστος (Δαμουλιάνου, 2003).

Ο χαρισματικός συνδυαστικά με το μετασχηματιστικό ηγέτη έχουν ως βασικό τους σημείο αναφοράς ότι ο ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του, κάνοντας χρήση λόγων, ιδεών και συμπεριφορών που τους κρατούν συνεχώς σε εγρήγορση. Ο παρών σε επίπεδο χαρακτηριστικών, ξεχωρίζει από τους απλούς και καθημερινούς ανθρώπους, θεωρείται σε ένα βαθμό υπεράνθρωπος, ενώ χαρακτηρίζεται από εξαιρετικές δυνάμεις και ιδιότητες. Τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη, είναι μοναδικά οι ικανότητες του είναι υποδειγματικές. Επιπροσθέτως αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών αναφέρονται μέσα από τη βιβλιογραφία τα ακόλουθα: έχουν όραμα, είναι πάντα πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη και να αναλάβουν προσωπικούς κινδύνους, ενδιαφέρονται για τους υφισταμένους τους, αναπτύσσουν εντυπωσιακές και μοναδικές συμπεριφορές (Robbins & Judge, 2011).

Οι ομάδες που διοικούν χαρακτηρίζονται από συνοχή, που βασίζεται στις δικές του εξαιρετικές ικανότητες, οι υφιστάμενοι του τον εμπιστεύονται και αναγνωρίζουν την εξουσία του. Η χαρισματική ηγεσία καταφέρνει να αυξάνει την ταύτιση των υφισταμένων της, είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που δίνει μια ομαδική ταυτότητα στα στελέχη της ομάδας, αυξάνοντας τα επίπεδα αφοσίωσης τους. Η χαρισματική ηγεσία, ενισχύει βασιζόμενη στα χαρακτηριστικά της την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία είναι ένα ακόμα στοιχείο που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και οδηγεί στην ενίσχυση της ομαδικότητας τους. Ο χαρισματικός ηγέτης στηριζόμενος σε ισχυρούς στόχους,

στην πίστη των υφισταμένων του, στην ικανότητα να τους εμπνέει και να τους ενδυναμώνει καταφέρνει να δημιουργία ομάδες που ενέχουν μεγάλη συνοχή, ενώ οι υφιστάμενοι εμπνεόμενοι από αυτόν, επιδιώκουν να τον βοηθήσουν να επιτύχει, προσπαθούν να του μοιάσουν και αυτό αυτόματα αυξάνει την απόδοσή τους, ενώ τους βοηθά να βγάλουν το καλύτερο εαυτό τους (Meslec et al., 2020).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011) οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους τους, μέσω της ανάπτυξης ενός ελκυστικού οράματος, το οποίο αποτελεί και καθορίζει την κουλτούρα του οργανισμού, που τους συσπειρώνει και τους κάνει να το ακολουθούν χωρίς δισταγμό και πάνω από όλα χωρίς να το αμφισβητούν, δεδομένης της εμπιστοσύνης που έχουν στον ηγέτη τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες συνδέουν με επιτυχία το σήμερα του οργανισμού με την επίτευξη ενός καλύτερου για αυτόν μέλλοντος.

Οι ηγέτες αυτοί με βάση τους Meslec και συν. (2020) δημιουργούν μια κουλτούρα που δέχεται την ποικιλομορφία και τη διαφορετικότητα, διότι από τη μια το κοινό όραμα ενώνει τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από τα όποια χαρακτηριστικά τους, ενώ από την άλλη η χαρισματική ηγεσία έχει την ικανότητα να δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας ακόμα και μεταξύ των πιο διαφορετικών ανθρώπων το οποίο βασίζεται στη μεταξύ τους αλληλοϋποστήριξη.

Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση και να τους πείθει ότι ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά και τη δυναμική τους, ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους που τους θέτει. Τέλος ο χαρισματικός βοηθά μια ομάδα με διαφορετικότητα να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσω μιας αντισυμβατικής συμπεριφοράς, που δεν περιορίζει κανένα εργαζόμενο να πράξει αυτό που πιστεύει σωστά, δεν βάζει ταμπέλες σε κανέναν και δεν θεωρεί ότι κάποιος είναι καλύτερος από κάποιον άλλο λόγω ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που μπορεί να έχει (Sy, Horton & Riggo, 2018).

Με βάση τους Supratman, Entang και Tukiran (2021) οι εργαζόμενοι ειδικά σε μια πολυμορφική ομάδα η οποία ηγείται από έναν χαρισματικό ηγέτη, έχουν μεγάλο αίσθημα του ανήκειν, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ομάδα εργαζομένων που λειτουργεί υπό τη σκέπη ενός άλλου μοντέλου ηγεσίας. Σε μια τέτοια ομάδα οι προαναφερόμενοι έχουν την πρόθεση να παρέχουν βοήθεια προς τους συναδέλφους τους, ενώ συμμορφώνονται χωρίς δισταγμό και αντιρρήσεις σε οποιαδήποτε οδηγία και εντολή τους δίνεται από τον ηγέτη τους, τον οποίο όπως έχει γίνει κατανοητό εμπιστεύονται χωρίς δισταγμό και δεύτερη σκέψη.

Σε επίπεδο μειονεκτημάτων, πολλές φορές ο χαρισματικός ηγέτης κάνοντας χρήση των ικανοτήτων του και της επίδρασης που έχει στους υφισταμένους του, αναπτύσσει μια κουλτούρα που παρέχει οφέλη στον ίδιο και όχι στην επιχείρηση που διοικεί. Η ενότητα που έχουν οι ομάδες τους, η πίστη των υφισταμένων τους χωρίς αντιρρήσεις, τους δίνει δύναμη που χρησιμοποιούν με λάθος τρόπο. Το παράδειγμα του Αδόλφου Χίτλερ που ανάγεται σε επίπεδο χώρας και όχι στο πεδίο των επιχειρήσεων θεωρείται το πιο χαρακτηριστικό. Ο Χίτλερ έκανε τον Γερμανικό λαό αρωγό των παρανοϊκών του σχεδίων. Συγκεκριμένα βάσει αυτών τους έδωσε ένα όραμα για μια μεγάλη Γερμανία, το οποίο ακολούθησαν, χωρίς να τους εξηγήσει το πώς σκεπτόταν να το υλοποιήσει, ένωσε μια χώρα, κάνοντας την να δουλεύει ομαδικά, έχοντας ως οδηγό το δικό του για όλη την υψηλό καταστροφικό όραμα (Sosik & Megerian, 1999).

2.2.2 Ο Ηθικός Ηγέτης

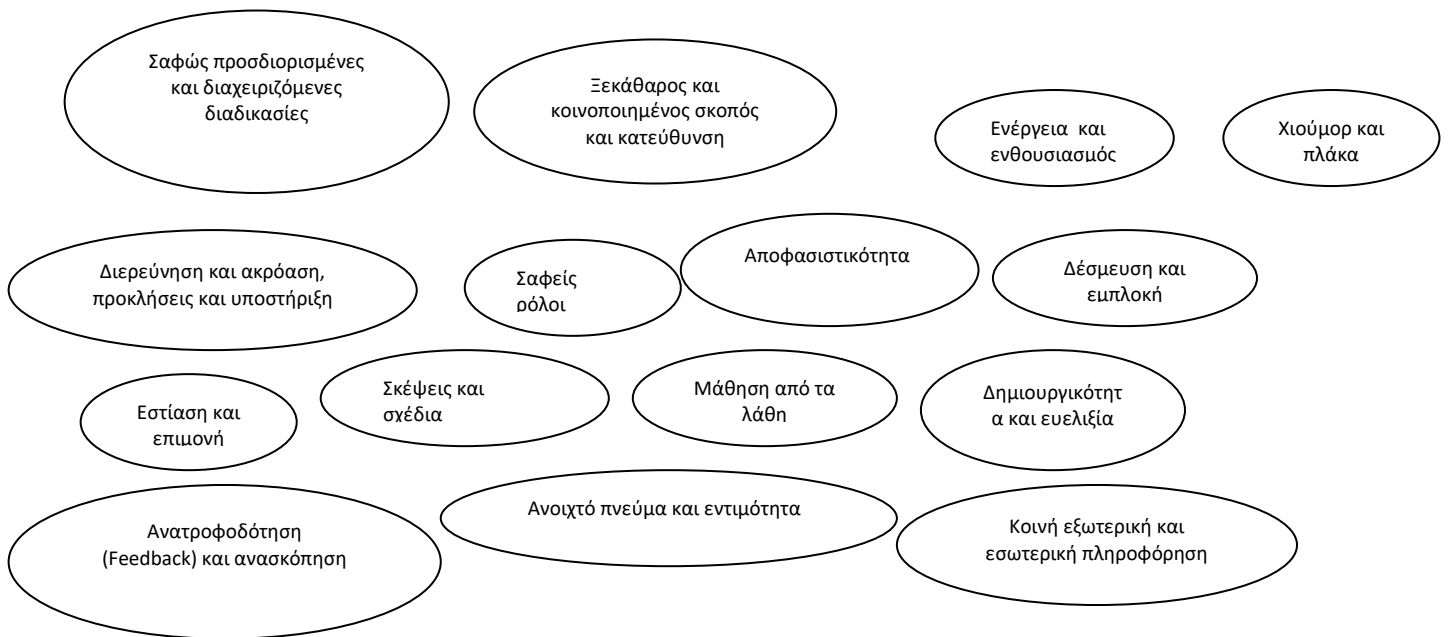
Ο ηθικός ηγέτης στοχεύει στην ευμάρεια τεσσάρων ομάδων ανθρώπων, αρχικά στους πελάτες, προλαμβάνοντας τις ανάγκες τους, παρέχοντας προηγμένης τεχνολογίας υπηρεσίες, και εξυπηρετώντας τους υπεύθυνα. Η επόμενη

κατηγορία είναι αυτοί των εργαζομένων, παρέχοντας ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, βοηθώντας τους να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους δυνατότητες. Η ηθικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τους μετόχους του οργανισμού, διατηρώντας ένα σταθερό ποσοστό ανάπτυξης και απόσβεσης της επένδυσης. Τέλος ο ηθικός ηγέτης ενός οργανισμού στοχεύει στην ευμάρεια της κοινωνίας δίνοντας το παράδειγμα του υψηλότερου προτύπου της ηθικής συμπεριφοράς (Δρισάκος & Κοσκινίδης,2014).

2.2.3 Ο Αποτελεσματικός ηγέτης

Εξετάζοντας τη συμπεριφορά των ηγετών πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια να καθοριστούν σε τι ενέργειες προβαίνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και όχι πώς αυτοί παρουσιάζονται στο περιβάλλον τους. Αυτές οι έρευνες ξεκίνησαν να εξετάζουν τον ηγέτη στα πλαίσια του οργανισμού, εντοπίζοντας την υπάρχουσα συμπεριφορά η οποία αυξάνει την επιρροή στην εταιρία.

Οι πολύ γνωστές και επιστημονικά τεκμηριωμένες μελέτες του πανεπιστημίου του Michigan και του Ohio υιοθέτησαν αυτή τη μέθοδο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα και σε άλλα πανεπιστήμια και τα αποτελέσματα που ήρθαν στην επιφάνεια ήταν παρόμοια μεταξύ τους. Ο αντίκτυπος αυτής της εργασίας εντοπίζεται στο γεγονός ότι η ηγεσία δεν ήταν απαραίτητα ένα εκ γενετής χαρακτηριστικό, αλλά θα μπορούσε να διδαχθεί και στους υπαλλήλους. Κατά τον πατέρα της στρατηγικής ο ηγέτης ενός στρατού και, κατ' επέκταση και κατ' αναλογία, κάθε οργάνωσης που εμπλέκεται σε κάθε είδους ανταγωνισμούς, ακόμη και μιας ομάδας εντός αυτών των οργανώσεων ή ενός ατόμου- πρέπει να γνωρίζει ότι η τέχνη του πολέμου διέπεται από πέντε σταθερούς παράγοντες που όλοι τους πρέπει να υπολογίζονται. Αυτοί οι παράγοντες είναι «ο Ηθικός Νόμος, ο Ουρανός, η Γη, ο Ηγέτης, η Μέθοδος και η Πειθαρχία» (Storey,2005).



Σχήμα 2.1- Η Αποτελεσματική ομάδα οδηγεί σε μεγάλες επιδόσεις

Πηγή: Eales-White, 2003

Όταν η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτό που κατορθώνει είναι να έχει συνέργεια, με αποτέλεσμα η δημιουργική παραγωγή της ομάδας να είναι μεγαλύτερη. Εάν δεν σκεπτόμαστε συνειδητά τον εαυτό μας ως ηγέτη ή Δημιουργό Ανάπτυξης και Μάθησης, δεν μπορούμε να κάνουμε τον απαραίτητο σχεδιασμό ώστε να ενεργούμε αποτελεσματικά κάθε φορά που επωμιζόμαστε αυτόν τον ρόλο, αναγκαστικά έχουμε την τάση να επικεντρωνόμαστε στη δουλειά ή στον εαυτό μας και όχι στους συνεργάτες μας. Έτσι περιορίζει τα κίνητρα και την αποδοτικότητα εκείνων τους οποίους δεν καθοδηγούμε συνειδητά (Eales-White,2003).

2.3 Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακό Άγχος

Με βάση τις σύγχρονες έρευνες (Yozgat et al., 2013; Fink, 2017) το εργασιακό άγχος αποτελεί μια συναισθηματική κατάσταση, βάση της οποίας ο εργαζόμενος δεν μπορεί να προσαρμόσει τους πόρους του οργανισμού με τις ικανότητες του, να συνδυάσει τις εργασιακές απαιτήσεις με τις ανάγκες του αλλά και τις ανάγκες της εταιρείας που εργάζεται. Σύμφωνα με το Osha.europa(2021) το εργασιακό άγχος από τους μισούς και πλέον εργαζόμενους αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο στους χώρους εργασίας. Επίσης θεωρούν ότι το άγχος επηρεάζει την απόδοσή τους. Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν άγχος στον εργαζόμενο είναι κυρίως ψυχοκοινωνικοί. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ικανότητες των εργαζομένων, οι αντιλήψεις τους και οι εμπειρίες τους. Τα ψυχοκοινωνικά προβλήματα μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων(ILO, 2016).

Ένας άλλος βασικός παράγοντας απόδοσης των εργαζομένων είναι η εργασιακή δέσμευση. Η εργασιακή δέσμευση δηλώνει το βαθμό που οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τις αξίες ενός οργανισμού που σχετίζονται με τη κουλτούρα του (Nazari & Emani, 2012). Το ενδιαφέρον του εργαζόμενου διακρίνεται σε δυο επίπεδα στην ηθική δέσμευση και στη πίστη η οποία υπερβαίνει το όφελος. Ο εργαζόμενος είναι δεσμευμένος χωρίς να ενδιαφέρεται για το προσωπικό του όφελος από τον οργανισμό που εργάζεται. Η εργασιακή δέσμευση διακρίνεται σε δυο είδη: Συναισθηματική δέσμευση και συνεχή δέσμευση. Η συναισθηματική αναφέρεται στη προσκόλληση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, με βάση τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, την οργανωσιακή του εμπειρία. Η συνεχής δέσμευση συνδέεται με πολλούς παράγοντες που έχουν να κάνουν και με το άγχος αλλά και με άλλους, όπως την ευελιξία στην εργασία, την ισορροπία κ.λ.π στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε διάφορους παράγοντες ώστε η ανασκόπηση να ολοκληρωθεί με τη σύνδεση όλων των εξεταζόμενων παραγόντων.

2.3.1 Ευέλικτοι Εργασιακοί Σχεδιασμοί ως μέσο δέσμευσης του Εργαζομένου και μείωση του άγχους

Μια προσέγγιση σήμερα η οποία ολοένα κερδίζει έδαφος στις επιχειρήσεις είναι η εφαρμογή εργασιακών ρυθμίσεων, οι οποίες παρέχουν αυτονομία καθώς καθιστούν δυνατή την προσαρμογή των επαγγελματικών υποχρεώσεων ως προς τον εργασιακό χρόνο, το χώρο εργασίας, το περιεχόμενο της δουλειάς και την αμοιβή. Η ημιαπασχόληση, το μοίρασμα της δουλειάς σε περισσότερα από ένα άτομα, το ευέλικτο ωράριο, τα fixed-term contracts, το sub contracting, τα career/employment break schemes αποτελούν ορισμένες από τις ρυθμίσεις. Η ευελιξία οδηγεί σε δέσμευση ενώ μειώνει το άγχος των εργαζομένων.

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας προέκυψαν ως ένας τρόπος προσαρμογής των εταιριών στις αλλαγές στην παραγωγή, στις απαιτήσεις μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας και στην ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, όπως επίσης και η νέα σύνθεση του εργατικού δυναμικού, η οποία καθιστά δύσκολη την πρόσληψη αλλά και τη διατήρηση του προσωπικού.

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας έχουν μετατραπεί από επιλογή σε αναμενόμενο κανόνα ειδικά για συγκεκριμένα επαγγελματικά προφίλ. Τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη των ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες είναι αμέτρητα καθώς αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα από την μια και από την άλλη συμφιλιώνονται δύο έννοιες πολλές φορές συγκρουόμενες η εργασία και η προσωπική ζωή (DeRoure, 1995).

Οι οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και οικογενειακές αλλαγές ενθαρρύνουν την εφαρμογή εργασιακών συμφωνιών, ώστε να αντιμετωπιστεί όσο γίνεται αποτελεσματικότερα η σύγκρουση που υφίσταται μεταξύ εργασίας και οικογένειας και που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στην κυριαρχία της επαγγελματικής ζωής εις βάρος της προσωπικής. Η ανάγκη των ανθρώπων για

καλύτερο έλεγχο του εργασιακού τους χρόνου διαφέρει ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, τα προσόντα, το μισθό, τις επαγγελματικές φιλοδοξίες και την οικογενειακή κατάσταση.

Έχει επίσης αποδειχτεί ότι η επιτυχής συμφιλίωση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής εξαρτάται από παράγοντες όπως η στάση μας απέναντι στα γεγονότα, οι προσδοκίες και οι προτεραιότητες που δίνουμε καθώς και οι διαθέσιμες ευκαιρίες που παρουσιάζονται και είμαστε διαθέσιμοι να αφιερώσουμε το χρόνο μας.

2.3.2 Εργασιακή δέσμευση μείωση εργασιακού άγχους και απόδοση των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Heskett et al. (1994) η ποιότητα στην εργασιακή ζωή είναι η συναισθηματική απόκριση του εργαζομένου στην εργασία του, τους συναδέλφους του, την εταιρεία, ενώ βάσει έρευνας που πραγματοποιήθηκε από κάποιο Πανεπιστήμιο της Αμερικής, όπου μελετήθηκε η σύνδεση ανάμεσα στην Ποιότητα στην εργασιακή ζωή και στην Αποδοτικότητα συνολικά του οργανισμού αναφέρει ότι βασικοί παράγοντες είναι η εργασιακή δέσμευση και η μείωση του εργασιακού άγχους.

Έργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται πλήρεις κατά την εκτέλεση της εργασίας τους συμπεριλαμβανομένων της καλής αμοιβής, των ανθρωπίνων σχέσεων, της ασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και των δυνατοτήτων προσωπικής εξέλιξης. Η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε δέσμευση, επίσης η ικανοποίηση δεν συνδέεται με το άγχος, το άγχος μειώνει την ικανοποίηση, η ικανοποίηση από την άλλη μειώνει το άγχος.

Οι βασικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού προγράμματος εργασιακής ικανοποίησης είναι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και η μέγιστη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κατά τον Swanson (1998) υπάρχει μια

θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών που σχετίζονται με τους ανθρωπίνους πόρους και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Και μια αύξηση στην ανάπτυξη και κερδοφορία σημαίνει ότι υπάρχουν οι χρηματοοικονομικοί πόροι που μπορεί η Διοίκηση να επενδύσει στους υπαλλήλους της, να ενδυναμωθεί δηλαδή ακόμη περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση και παράλληλα με την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού μεγαλώνει και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.3.3 Η Ισορροπία Μεταξύ Εργασίας - Οικογένειας προάγει τη δέσμευση και επιδρά στο άγχος του εργαζόμενου

Οι Saltzstein, Ting και Saltzstein (2001) αναφέρονται στην επιρροή που ασκούν οι λεγόμενες “family-friendly” πολιτικές όσον αφορά στην διεπαφή μεταξύ εργασίας και οικογένειας και στην ικανοποίηση που βιώνουν από την εργασία. Σύμφωνα με την άποψη που διατυπώνει ο Trap (1998) πρώτα απ’ όλα οι γυναίκες είναι οι κύριες που επηρεάζονται στη διαδικασία συμφιλίωσης μεταξύ της επαγγελματικής ζωής και της οικογένειας καθώς είναι επιφορτισμένες να διαχειριστούν ταυτόχρονα περισσότερες ευθύνες (γάμος, παιδιά), ενώ παρόμοια συναισθήματα αντιμετωπίζουν και οι άντρες, όπως το άγχος στο εργασιακό περιβάλλον που εκδηλώνεται σαν επιπρόσθετη υποχρέωση στο σπίτι. Παράλληλα παρατήρησε ότι οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι δυσκολεύονται περισσότερο να προσαρμοστούν με μια σύμβαση πλήρους απασχόλησης, ενώ οι νέοι σπουδαστές που χρειάζεται να εργαστούν συνήθως επιλέγουν πιο ευέλικτα προγράμματα ή την ημιαπασχόληση, η οποία στην περίπτωση τους συμβάλλει στην περάτωση των σπουδών τους.

2.3.4 Προσωπική Ανάπτυξη Και Ποιότητα Ζωής ως παράγοντες μείωσης του άγχους και αύξησης της δέσμευσης

Πολλοί συγγραφείς έχουν μελετήσει το θέμα της προσωπικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με την ποιότητα ζωής. Σύμφωνα με τον Kobenhavn K. «κάθε ανθρώπινη οντότητα αποτελεί έναν ξεχωριστό συνδυασμό ταλέντων και ικανοτήτων». Η προσωπική ανάπτυξη είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αυτογνωσίας, μέσω της οποίας οι άνθρωποι επιδιώκουν να επαναπροσδιορίσουν το «ποιος είμαι», να εξερευνήσουν τα ταλέντα τους και τον τρόπο να τα εκμεταλλευτούν, να βελτιώσουν τη συναισθηματική και σωματική τους ευεξία και ως αποτέλεσμα, να κάνουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής τους. Για να πετύχουν όμως αυτήν την ικανοποίηση και την αυτοπραγμάτωση, οι άνθρωποι θα πρέπει να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους και να κάνουν μια αυτοκριτική.

Η προσωπική ανάπτυξη συγχέεται πολλές φορές με το τι θέλουμε και το τι μπορούμε να πετύχουμε. Ωστόσο οι πιο πολλοί άνθρωποι έχουν ικανότητες που δεν τις φαντάζονται γιατί δεν πιστεύουν τόσο στον εαυτό τους. Ως αποτέλεσμα, πολλοί άνθρωποι καταπιέζουν τις επιθυμίες τους και συχνά κάνουν πράγματα που επιζητούν οι άλλοι από αυτούς και αυτό κάποια στιγμή έχει αρνητικό αντίκτυπο στη ζωή και ως εκ τούτου στην προσωπική τους ευτυχία. Κάποιες φορές επίσης αξιολογούμε τον εαυτό μας σε σχέση με το τι γνώμη έχουν οι άλλοι για εμάς. Όμως με αυτόν τον τρόπο οδηγούμαστε σε λάθος μονοπάτια καθώς κρίνουμε άδικα τον εαυτό μας και έτσι αποθαρρυνόμαστε για το πώς και σε ποιο βαθμό μπορούμε και έχουμε την ικανότητα να εξελιχθούμε και να πετύχουμε στη ζωή μας κάποιους στόχους.

«Πώς να περάσουμε από την εξάρτησή μας από τους άλλους στην προσωπική ανεξαρτησία». Πολλοί άνθρωποι έχουν ζήσει μια περίοδο στη ζωή τους διαποτισμένη από έναν ορισμένο βαθμό ανασφάλειας, ώστε να ζητούν τη γνώμη άλλων ανθρώπων για κάποια κρίσιμα ζητήματα της ζωής τους. Το να επιθυμούμε την έγκριση και την αποδοχή από τους άλλους όπως είναι η

οικογένεια, οι φίλοι, οι συνάδελφοι ή ο προϊστάμενος από την δουλειά είναι μια φυσική και ανθρώπινη ανάγκη και ακόμη περισσότερο, απαραίτητη για την επιβίωση. Οι προσωπικές σχέσεις επίσης είναι απαραίτητες και παρέχουν μεγάλα οφέλη. Είναι φυσιολογικό να θέλουμε μια συναισθηματική υποστήριξη και βοήθεια από αγαπημένα πρόσωπα σε συγκεκριμένες στιγμές.

Ωστόσο, αυτό αυτομάτως δεν συνεπάγεται ότι είμαστε ευχαριστημένοι από αυτό και ότι έχουμε κατορθώσει να φέρουμε μια ισορροπία στις επιθυμίες και τις ικανότητές μας.

Ο Stephen Covey (1991) στο βιβλίο του «Seven Habits of Highly Effective People» αναλύει κάποιους τρόπους επίτευξης των στόχων και επιθυμιών μας. Μέσω των παραινήσεών του μας δείχνει τη διαδρομή από την εξάρτηση στην ανεξαρτησία και από την ανεξαρτησία στην αλληλεξάρτηση μέσω 7 «συνήθειών» οι οποίες είναι εφικτές μπορούν να μας δώσουν δύναμη και αυτοπεποίθηση για να πετύχουμε περισσότερα πράγματα στη ζωή μας.

Η πρώτη «συνήθεια» όπως αναφέρει ο Covey μας δίνει την ελευθερία να επιλέγουμε την αντίδρασή μας στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα.

Η δεύτερη «συνήθεια» μας προτρέπει να ξεκινήσουμε με το να σκεφτόμαστε το τέλος Ξεκινώντας με το τέλος στο μυαλό σημαίνει να έχετε ξεκάθαρο στο μυαλό σας ποιος θα είναι ο προορισμός σας.

Η τρίτη «συνήθεια» μας δείχνει τον τρόπο να βάζουμε τα πρώτα πράγματα σε προτεραιότητα καθώς αυτό μας επιτρέπει να απελευθερωθούμε από την τυραννία του επείγοντος και να αφιερώσουμε χρόνο στις δραστηριότητες που δίνουν πραγματικά νόημα στη ζωή μας.

Η τέταρτη «συνήθεια» αφορά στην μάθηση της εύρεσης συμφωνίας για λύσεις σε προβλήματα που να είναι αμοιβαία επωφελής και ικανοποιητική.

Η πέμπτη «συνήθεια» είναι η επιδίωξη να καταλαβαίνουμε πρώτα και να γινόμαστε κατανοητοί μετά είναι η ουσία του σεβασμού προς τους άλλους.

Η έκτη «συνήθεια» αφορά στη συνέργεια. Η συνέργεια είναι το αποτέλεσμα της καλλιέργειας της ικανότητας και της στάσης να εκτιμάμε τη διαφορετικότητα.

Τέλος η έβδομη «συνήθεια» είναι να μαθαίνουμε καινούργια πράγματα.

2.4 Σχέση Στρατηγικής Ηγεσίας οργανωσιακής κουλτούρας Εργασιακού Άγχους και εργασιακής Δέσμευσης

Το εργασιακό άγχος και η εργασιακή δέσμευση αποτελούν μεταβλητές με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Το εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά τη παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την υγεία τους. Η αύξηση των ωρών εργασίας, οι αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας κ.λ.π ενίσχυσαν το εργασιακό άγχος. Οι ηγέτες και ο τρόπος που διοικούν μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του εργασιακού άγχους (Muller & Westman, 2018). Η σχέση ηγέτη και εργαζόμενους μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του άγχους μπορεί όμως και να συμβάλει στην αύξηση του. Στον αντίποδα οι Diamini et al.(2017) κατέληξαν ότι η ηγεσία συνδυαστικά με τη κουλτούρα ανάλογα με το στυλ της και τις ανάγκες ενός οργανισμού μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα η χαρισματική ηγεσία, η ηθική ηγεσία αλλά και άλλα είδη ηγεσίας όπως η συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία κ.λ.π ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται τον εργαζόμενο τον οδηγούν στη δέσμευση. Οι Koustellios et al.(2021) αναφέρουν ότι ανεξάρτητα από το μοντέλο ηγεσίας όταν αυτό ταυτίζεται με τις ανάγκες ενός οργανισμού και τις καλύπτεται το καθιστά αποτελεσματικό και μπορεί να μειώσει το άγχος ενώ ενισχύει και την οργανωσιακή δέσμευση. Στη συνέχεια θα γίνουν αναφορές σε παράγοντες που συνδέουν όλα τα παραπάνω και οδηγούν τελικά σε δέσμευση και μείωση του άγχους όταν αναπτύσσονται και εφαρμόζονται σωστά.

2.4.1 Ο ρόλος του ηγέτη και πως οι οργανωσιακές του Αξίες συμβάλουν στην οργανωσιακή δέσμευση

Καθώς όλο και μεγαλύτερος αριθμός γυναικών εισέρχεται δυναμικά στον επιχειρηματικό κόσμο, οι ανησυχίες για μια ισορροπημένη στάση τόσο ως προς τις επαγγελματικές υποχρεώσεις όσο και ως προς τις προσωπικές γίνονται

εντονότερες. Όσο όμως οι κοινωνικές αξίες μεταβάλλονται η ανησυχία για την επίτευξη της επαγγελματικής και κοινωνικής ισορροπίας εκφράζει και τους άντρες. Πρόκειται ωστόσο για μια δύσκολη υπόθεση εφόσον οι οργανισμοί στις μέρες μας έρχονται αντιμέτωποι με έναν ισχυρό ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, οι εργαζόμενοι δέχονται όλο και μεγαλύτερη πίεση για αύξηση της αποδοτικότητάς τους και συνεπώς αυξάνονται οι ώρες που απαιτούνται να αναλωθούν στο χώρο της δουλειάς. Έτσι οι οργανισμοί προσπαθούν όσο γίνεται περισσότερο να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους αυξάνοντας τις προσδοκίες από τους υπαλλήλους τους αναφορικά με το χρόνο, την ενέργεια και τη δέσμευσή τους με την εργασία τους (Burke, 2000).

Η φράση “family-friendly” χαρακτηρίζει διάφορες πολιτικές που ακολουθούν οι εταιρείες προκειμένου να υποστηρίξουν την προσπάθεια για επαγγελματική και προσωπική ισορροπία. Μια προσπάθεια που άλλοτε φέρει ικανοποιητικά και άλλοτε λιγότερο ικανοποιητικά αποτελέσματα ανάλογα με την Κουλτούρα κάθε οργανισμού. Ο Burke Ronald περιγράφει μια έρευνα που αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των αξιών που υφίστανται σε έναν οργανισμό για την ενδυνάμωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την εμπειρία και την ικανοποίηση που σημειώνεται στο χώρο εργασίας και την ύπαρξη σωματικής και ψυχικής ευεξίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε άντρες που κατείχαν θέση μάνατζερ και διαπιστώθηκε η επιθυμία για αξίες που να υποστηρίζουν περισσότερο αυτή την ισορροπία, για λιγότερες ώρες απασχόλησης, λιγότερο άγχος, μεγαλύτερη διασκέδαση, περισσότερες προοπτικές για καριέρα, λιγότερες πιθανότητες για παραίτηση, περισσότερες ευκαιρίες για συμμετοχή στα κοινά και διασκέδαση με τους φίλους και υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ηρεμίας (Burke, 2000).

Διάφοροι ερευνητές περιγράφουν και αξιολογούν περισσότερο εντατικά projects από επιχειρήσεις που εκδηλώνουν ενδιαφέρον στο να συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή Ποιότητα στη σχέση εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη,

ώστε να προσαρμόζεται κατάλληλα κάθε φορά η στρατηγική της επιχείρησης και τελικά να επωφελείται τόσο η επιχείρηση όσο και το εργατικό δυναμικό της (Burke, 2000).

2.4.2 Ηγεσία δέσμευση Ανθρώπινου Δυναμικού και Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θεωρείται ως μια συστηματική διαδικασία ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται από μια εταιρεία και άλλες δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η έννοια που καθορίζει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανότητα της εταιρείας να επηρεάζει τις δραστηριότητές της μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να ενσωματώνεται με άλλες λειτουργίες για να την κάνει σύστημα και όχι μεμονωμένο οργανισμό σε στρατηγικό επίπεδο. Ενώ αυτή η ιδέα έχει επικριθεί, η βιβλιογραφία έχει τεκμηριώσει τη σημαντική επίδραση του HR στην οργανωτική απόδοση.

Πολλά μέτρα έχουν χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία για τη μέτρηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η υψηλή απόδοση και οι βαθιές εργασιακές διαδικασίες, ο προσανατολισμός των ανθρώπινων πόρων, η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής. Ωστόσο, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και άλλοι παράγοντες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αναζήτηση των επιχειρήσεων για βιώσιμη ανάπτυξη. Επί του παρόντος, η βιβλιογραφία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι άφθονη, ειδικά για τους καθοριστικούς παράγοντες της βιωσιμότητας (Boon et al., 2019).

Ορισμένοι συγγραφείς δίνουν έμφαση σε παράγοντες όπως οι δυναμικές δυνατότητες, η καινοτομία, το πνευματικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης. Υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που μπορούν να μειώσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή να προκαλέσουν την εξάτμισή τους με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η υπόθεση σχετικά με τη μη βιωσιμότητα του

περιθωρίου κέρδους είναι μια κακή υπόθεση. Επιπλέον, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι για να έχει μακροπρόθεσμα οφέλη ο οργανισμός, τέτοιες εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο που θα επιτρέψει στην εταιρεία να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές γνώσεις της για να αποκτήσει πλεονεκτήματα στους ανταγωνιστές. Κάνοντας αυτά τα πράγματα, ο τύπος του συστήματος διαχείρισης εργαζομένων που εφαρμόζεται είναι σημαντικός προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμη κερδοφορία (Ahmad et al., 2020).

Η ανάπτυξη στρατηγικής και διαχείρισης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται για το πώς μπορούν να κάνουν τον οργανισμό τους στρατηγικό ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν πιο αποτελεσματικά στην αγορά. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα αρχίσουν να αναπτύσσουν ενδιαφέρον για το πώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό με αποτελεσματική διαχείριση που συμβάλλει στη διαδικασία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προηγούμενες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε ορισμένες πτυχές των δραστηριοτήτων HRM, υποδεικνύοντας ότι πρέπει να είναι σύμφωνες με τη στρατηγική που έχει ορίσει ο οργανισμός. Εν τω μεταξύ, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο άμεσος αντίκτυπος της ολοκλήρωσης των ανθρώπινων πόρων στη βιώσιμη ανάπτυξη.

2.5 Συμβολή Ηγεσίας στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η πολύπλοκη και δυναμική φύση της σημερινής επιχείρησης έχει καταστήσει απαραίτητη την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Ως εκ τούτου, η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως πλαίσιο για την ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου που οδηγεί σε βιώσιμα οφέλη δεν μπορεί να αγνοηθεί. Ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει την «ιδιοσυγκρασία, τις στάσεις και τη συμπεριφορά» του εργαζομένου ώστε να είναι αποτελεσματικός στο χώρο εργασίας και να

συμβάλλει στους στόχους του οργανισμού μέσω δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού. (Ahmad et al., 2020).

Όταν μια εταιρεία αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό ενός εργαζομένου, βελτιώνει τα οφέλη και τις δεξιότητες του εργαζομένου. Επίσης, διαπιστώνεται ότι άλλες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ασφάλεια εργασίας, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα, βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και μειώνουν την εναλλαγή των εργαζομένων, ενώ οι ευέλικτες εργασιακές διαδικασίες και η οργανωτική μάθηση θα αυξήσουν τη στάση των εργαζομένων και την πρόσβαση και τη μεταφορά της νέας γνώσης (Macke, & Genari 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω δηλώσεις, η αύξηση της ικανότητας διασφάλισης της δέσμευσης των εργαζομένων που θα βελτιώσει την επιχειρηματική απόδοση σχετίζεται με τη στρατηγική HRM που υιοθετεί ο οργανισμός. Επομένως, από μια «συμπεριφορική» προοπτική, αυτό υποδηλώνει ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς προωθούν θετικές στάσεις των εργαζομένων και έτσι οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Επιπλέον, η βελτίωση του ηθικού του εργαζομένου μπορεί να επιτευχθεί με τη δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξη μέσω του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τη συνολική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

2.6 Ηγεσία δέσμευση και μείωση άγχους ως παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

Στη βιβλιογραφία, τρεις κατηγορίες αναγνωρίζονται στον ορισμό του καπιταλισμού. Ορισμένοι βλέπουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ένα υλικό περιουσιακό στοιχείο που θεωρείται ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να διαθέτει ένας οργανισμός που περιλαμβάνει τις δεξιότητες, τις

ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων. Ένα άλλο μέρος το εξετάζει από την οπτική γωνία του τρόπου συσσώρευσης δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων μέσω της εκπαίδευσης ή της εμπειρίας. Το τελευταίο μέρος αφορά το περιβάλλον παραγωγής. Επιπλέον, η διαδικασία στην οποία ο εργαζόμενος συμμετέχει στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη για να βελτιώσει την εργασία του βελτιώνοντας τις δεξιότητές του μέσω της οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί σπουδαία (Hamadamin, &Atan, 2019).

Από αυτή την άποψη, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί ως επένδυση μιας εταιρείας που θα βελτιώσει την ικανότητα των εργαζομένων της να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οργανισμός που θέλει να αναπτύξει ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να επενδύσει προκειμένου οι εργαζόμενοί του να έχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις στον τομέα των επιχειρήσεων ώστε να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στη δουλειά τους. Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου στην εταιρική απόδοση και στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης έχει τεκμηριωθεί στη βιβλιογραφία. (Fenechetal. 2019)

Η στρατηγική γνώση που θα επιτρέψει σε έναν οργανισμό να ανταγωνιστεί θα προέλθει από την εσωτερική ανάπτυξη. Όταν συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος θα απολαμβάνει να είναι στην εταιρεία και αυτό θα ενισχύσει τη δέσμευσή του στην εταιρεία. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι όταν ένας εργαζόμενος έχει πάθος με αυτό που κάνει και αισθάνεται κίνητρο και προθυμία να επενδύσει για να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού.

Όταν ένας υπάλληλος έχει καλή σχέση με την εταιρεία και είναι περήφανος που είναι μέρος της, θα είναι πρόθυμος να καταβάλει τις προσπάθειές του στον οργανισμό για να πετύχει (Collins, 2021).

Κεφάλαιο 3

Περιγραφή Και Αιτιολόγηση Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Η διαδικασία της έρευνας έγινε μέσω συνεντεύξεων, συγκεκριμένα στοχεύοντας στην επισκόπηση και αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης στον τομέα της μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας η συλλογή των δεδομένων προς ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη διεξαγωγή έρευνας σε εταιρείες της Μεσογείου με χρήση ερωτηματολογίου συνέντευξης και συμπλήρωση διά ζώσης και το δείγμα της έρευνας ήταν 10 άτομα. Η έρευνα ήταν ανώνυμη και τα δεδομένα παρέμειναν εμπιστευτικά. Πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση.

Η ποιοτική επιλέχθηκε δεδομένου ότι η παρούσα μορφή έρευνας εστιάζει στη συλλογή ποιοτικών και εστιασμένων αποτελεσμάτων τα οποία δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της παρούσας μελέτης, ουσιαστικά καθορίζουν πιο αναλυτικά από ότι θα έκανε η ποσοτική διαδικασία που θα έδινε τη δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλο δείγμα αλλά θα παρείχε κωδικοποιημένες απαντήσεις που ίσως δεν βοηθούσαν στο σκοπό της παρούσας μελέτης. Επίσης ο κλάδος είναι ιδιαίτερος η πρόσβαση σε επιχειρήσεις δύσκολη, οπότε επιλέχθηκε η ποιοτική που θα ήταν πιο εύκολη η εύρεση δείγματος, η ενασχολούμενη λόγω προσωπικού της χρόνου που ήταν περιορισμένος, επίσης βοηθήθηκε από τη παρούσα ερευνητική διαδικασία.

Το δείγμα των 10 ατόμων ήταν το δείγμα των ατόμων που απαντήσανε, έγινε προσπάθεια για μεγαλύτερο δείγμα όμως αυτό δεν κατέστη δυνατό. Με βάση τους κανόνες του κώδικα δεοντολογίας έγινε ενημέρωση των ερωτώμενων για το περιεχόμενο της έρευνας ώστε να το γνωρίζουν και να αποφασίσουν αν θα

λάβουν μέρος στην έρευνα, τους εστάλησαν οι ερωτήσεις προς έγκριση, δεν έγινε χρήση μαγνητοφώνου γιατί κανείς δεν το ήθελε ενώ τους εστάλησαν τα αποτελέσματα ώστε να δουν τα συμπεράσματα της έρευνας ώστε να τα εγκρίνουν (Pathak, Jena&Kalra, 2013).

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας έγινε η ανάλυση των συνεντεύξεων μέσω της ανάλυσης περιεχομένου, ουσιαστικά μελετήθηκαν οι απαντήσεις με βάση και τα ερευνητικά ερωτήματα και τέλος τα αποτελέσματα συνδυάστηκαν με τα βιβλιογραφικά αποτελέσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 4

Παρουσίαση Και Ανάλυση Των Δεδομένων Της Έρευνας

4.1 Δημογραφικά αποτελέσματα

Το δείγμα αποτελούνταν από 3 γυναίκες και 7 άνδρες. Τρία άτομα ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών, 3 στην 40-49 ετών ενώ 4 άτομα είναι άνω των 50 ετών. Τέσσερα άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών και οι υπόλοιποι 6 απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα άτομο είναι διαζευγμένο και τα άλλα είναι έγγαμα. Ένα άτομο έχει επιχείρηση, τρία έχουν διευθυντική θέση και τα υπόλοιπα έχουν θέση προϊσταμένου τμήματος.

4.2 Διαδικασία διοίκησης των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων στον κλάδο ιχθυοκαλλιέργειας

Αναφορικά με το τι είδους βοήθεια παρέχεται σε επίπεδο διοίκησης ώστε να στηριχθούν οι προσπάθειες των εργαζομένων καθώς και με ποιο τρόπο γίνεται αυτό δόθηκαν διαφορετικές απαντήσεις: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι προσπαθούν μέσω της επιβράβευσης (υλικής και ψυχολογικής) να στηρίξουν τις προσπάθειες των εργαζομένων στηρίζοντάς τους όπου και όταν χρειάζεται. Αποφεύγουν να επιβραβεύουν υλικά όσο γίνεται, καθότι αυτό

δημιουργεί απαιτήσεις και μακροπρόθεσμα δυσχεραίνει τη σχέση μεταξύ τους. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι προσπαθούν με τα μέσα που έχουν να τους επιβραβεύουμε παρέχοντας κίνητρα υλικά αλλά και εσωτερικά όπως εκπαίδευση, ευελιξία στο ωράριο, συμμετοχή σε αποφάσεις κ.α.. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος χρησιμοποιεί επιβράβευση, οικονομικές (αυξήσεις, κτλ.) και ψυχολογική στήριξη. Κάνει σαφή τα αποτελέσματα που αναμένει και θέτει στόχους βατούς. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι η βοήθεια που τους παρέχουν είναι αρχικά ψυχολογική. Τους εμπυχώνουν, προσπαθούν να είναι δίπλα στα προβλήματά τους (είτε τα εργασιακά είτε τα προσωπικά) και να βοηθούν όπου είναι εφικτό. Επίσης με υλικά μέσα (ευελιξία στο ωράριο ειδικά στις νέες μητέρες και πατέρες, επιπλέον άδεια, αυξήσεις, στήριξη οικονομική κ.α). Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι προσπαθούν να στηρίζουν το προσωπικό και με υλικά μέσα αλλά και με άλλους τρόπους όπως στήριξη, επιβράβευση κτλ., π.χ. ευκολίες, δάνεια, επιπλέον άδειες, επιβράβευση υπαλλήλου του μήνα, εργασία από το σπίτι κάποιες ημέρες της εβδομάδας κ.α.. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι τους στηρίζουν μέσω της παρακίνησης με διάφορες παροχές όπως εταιρικό αυτοκίνητο, τηλέφωνα, ταξίδια, αυξήσεις κτλ. Αναζητούν ταλέντα και τα αναπτύσσουν. Στη συνέχεια, ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι η βοήθεια που παρέχεται είναι οι αυξήσεις και τα μπόνους σε συνδυασμό με την παραγωγικότητά τους και άλλες διευκολύνσεις στα ωράρια για παράδειγμα, στις άδειες κτλ. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι προσπαθούν να τους στηρίζουν με υλικά και μή μέσα όπως επιβράβευση, ψυχολογική στήριξη. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι προσπαθούν να είναι υποστηρικτικοί και μαζί τους σε ότι χρειάζονται. Θεωρεί ότι κάθε εργαζόμενος έχει έναν τομέα στον οποίο μπορεί να προσφέρει και αυτό τους το μεταφέρουν με όλους τους τρόπους. Είναι πολύ σημαντικό να νιώθουν όλοι σημαντικοί και να τους στηρίζουμε ψυχολογικά. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι η βοήθειά είναι και υλική (αυξήσεις, πριμ κτλ) και μέσω υποστήριξης, αλλά παρέχεται βοήθεια και στο έργο τους με επιπλέον εξοπλισμό, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.α..

4.3 Ο ρόλος της στρατηγικής ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα στον κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας

Αναφορικά με το αν ο έχων τη διοικητική ευθύνη, ο ηγέτης, πρέπει να παρεμβαίνει καθώς και πότε πρέπει να το κάνει και με ποιο τρόπο, υπάρχει συναίνεση στο θέμα της ηγεσίας. Κάποιος ερωτώμενος ανέφερε ότι *«θεώρει ότι δεν πρέπει να παρεμβαίνει σε μικρά προβλήματα διότι ο ηγέτης θα καταλήξει να κάνει τον διαιτητή, χάνοντας τον χρόνο του ενώ θα μπορεί να τον διαθέτει αλλού. Θα πρέπει οι υπεύθυνοι των τμημάτων να λύνουν τα προβλήματα. Εκεί που επιβάλλεται η παρέμβαση είναι στα προβλήματα που δεν επιτεύχθηκε να επιλυθούν είτε λόγω σοβαρότητας είτε λόγω ανεπάρκειας του άμεσα προϊστάμενου»*.

Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο ηγέτης πρέπει να παρεμβαίνει όταν πιστεύει ότι είναι απαραίτητο. Πολλές φορές μια μικρή παρέμβασή του θα γλυτώσει από πολλά προβλήματα που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Η συνεχής του παρέμβαση πάντως δε βοηθά ιδιαίτερα, μάλλον λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα. Ο ηγέτης πρέπει να παρεμβαίνει. Υποδεικνύει συζητώντας ταυτόχρονα με το προσωπικό και προσφέρει μια καλή οργάνωση ώστε να μην είναι αναγκαίο να παρεμβαίνει συνεχώς.

Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά και δήλωσε ότι πρέπει να παρεμβαίνει αλλά διακριτικά και σε μικρό βαθμό. Η συνεχής παρουσία του ηγέτη συνήθως προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα περισσότερο παρά θετικά. Με τη θέση του προαναφερόμενου ερωτώμενου συμφώνησαν και άλλοι ερωτώμενοι λέγοντας ότι όταν υπάρχει σοβαρός λόγος και διακριτικά αρχικά τουλάχιστον. Αν δεν λυθεί το πρόβλημα με έμμεσο τρόπο τότε αναγκαστικά με πιο άμεσες και παρεμβατικές μεθόδους. Επίσης συμφώνησαν ότι είναι

σημαντική η παρέμβαση του ηγέτη, σε επίπεδο προϊσταμένων και πάνω. Πρέπει να γίνεται με σεβασμό και ψυχραιμία. Ένας άλλο συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως πρέπει να παρεμβαίνει όταν νομίζει αυτός ή οι υφιστάμενοί του ότι είναι απαραίτητο. Ο τρόπος εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος επίσης ανέφερε ότι η παρέμβαση πρέπει να είναι έμμεση και να μην είναι συχνές οι παρεμβάσεις, ακόμα και αν τα προβλήματα είναι πολλά. Σε γενικές γραμμές οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν πρέπει οι ηγέτες να παρεμβαίνουν, πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις διότι αυτό ενισχύει τη δέσμευση και μειώνει το άγχος.

4.4 Ηγεσία και δέσμευση των εργαζομένων

Στην πλειοψηφία του δείγματος η αξιολόγηση της λειτουργίας του οργανισμού, θεωρείται βασική αρμοδιότητα των ασκούντων διοίκηση η οποία ενισχύει τη δέσμευση: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική και βασική αρμοδιότητα. Η πληροφόρηση είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη για την επιτυχία του οργανισμού. Πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση (π.χ ετησίως) αλλά και εκτάκτως εάν προκύψει η αναγκαιότητα. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος απάντησε «Ναι, αποτελεί. Πάντοτε υπάρχουν βελτιώσεις που θα μπορούσαν να γίνουν και μόνο μέσω της αξιολόγησης θα βρεθούν οι αδυναμίες και τα κρίσιμα σημεία. Επίσης μπορούν να γίνουν κατανοητά και τα θετικά σημεία του οργανισμού». Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι τα προβλήματα πρέπει να διαπιστώνονται και να δίνονται εγκαίρως οι λύσεις σε αυτά. Μέσω της σωστής αξιολόγηση γίνεται και ο επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας του οργανισμού. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε καταφατικά και εξηγεί ότι πρέπει να υπάρχει συνεχής επίγνωση της κατάστασης της επιχείρησης. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει θετική απάντηση, γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί ενδοσκοπήση και αυτό βελτίωση. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος απαντάει θετικά και δηλώνει ότι ο σκοπός είναι η βελτίωση και η αύξηση της παραγωγικότητας. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος απάντησε «Ναι, είναι θέμα της διοίκησης αλλά μας αφορά όλους διότι είναι

πολύ σημαντικό για το πώς θα εξελιχθεί η εταιρεία, κάτι που θέλουμε να το γνωρίζουμε όλοι». Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος επίσης απάντησε «Ναι, αποτελεί βασική αρμοδιότητα των ασκούντων διοίκηση και τα αποτελέσματα είναι μια καλή βάση για τη βελτίωση του οργανισμού». Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος επίσης έχει θετική στάση και αναφέρει ότι είναι μία από τις βασικές αρμοδιότητες τους γιατί είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως αποτελεί και είναι μεγάλης σημασίας να αξιολογείται για να προβλεφθούν τα προβλήματα στην αρχή τους, να φανεί αν επιτυγχάνονται ή όχι οι στόχοι της εταιρείας.

Η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι όσοι ασκούν ηγεσία σε έναν οργανισμό είναι αυτοί που θέτουν τους στόχους μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι ο ασκών ηγεσία στον οργανισμό πρέπει να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους μόνο. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι είναι συνήθως μικρότερης σημασίας και θα προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσλειτουργία στην ομαλή λειτουργία του. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος δηλώνει ότι ο ηγέτης ενός οργανισμού σίγουρα θα πρέπει να θέτει τους σημαντικούς στόχους, είτε είναι μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα. Η σημαντικότητα ενός στόχου θα γίνει πιο αντιληπτή και σεβαστή απ' όλους όταν έχει τεθεί από τον ηγέτη. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως σίγουρα μακροπρόθεσμα και αναλόγως το επίπεδο του διευθυντή – προϊστάμενου οι στόχοι που θέτονται μπορούν να είναι και βραχυπρόθεσμοι. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει πως οι βασικοί στόχοι πρέπει να θέτονται από τους ηγέτες της επιχείρησης είτε είναι βραχυπρόθεσμοι (γιατί θα μπορούσαν να είναι πολύ σημαντικοί) είτε μακροπρόθεσμοι. Αυτή η μέθοδος θα ενισχύσει τη σημασία τους και κάνει πιο εύκολη και αποδεκτή την εφαρμογή τους. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος μακροπρόθεσμα πιστεύει, τα βραχυπρόθεσμα προβλήματα δεν χρειάζονται παρέμβαση από τον ηγέτη. Το ίδιο απαντάει και ο έκτος συνεντευξιαζόμενος. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος δηλώνει αναλόγως την περίπτωση μπορεί να είναι και τα δύο. Αν για παράδειγμα πρέπει να τεθεί άμεσα ένας στόχος βραχυπρόθεσμος και πολύ σημαντικός θα πρέπει να τεθεί από την ηγεσία. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος

πιστεύει μακροπρόθεσμοι στόχοι θέτονται από την ηγεσία διότι είναι και μεγαλύτερης βαρύτητας. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι μεγαλύτερης βαρύτητας. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος λέει πως οι στόχοι όταν είναι μεγάλης σημασίας για την πορεία του οργανισμού θέτονται από τους ασκούντες ηγεσία.

Πιστεύουν επίσης οι περισσότεροι ότι η άσκηση ηγεσίας σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός οργανωμένου προγράμματος αναφορικά με τις δραστηριότητες του οργανισμού: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε «Όχι απαραίτητα. Σίγουρα η ανάπτυξη ενός οργανωμένου προγράμματος ακούγεται ιδανική αλλά στον τομέα της ιχθυοκαλλιέργειας ακόμα και οι δραστηριότητες μιας εταιρείας μπορεί να αναπροσαρμοστούν (π.χ η πανδημία προκάλεσε αύξηση μεταφορικών, ελλείψεις μεταφορικών μέσων και αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων των εταιρειών). Πολλές φορές έχουμε κάνει αναπροσαρμογή των προγραμμάτων μας και ο βασικότερος λόγος γι' αυτό είναι το ευμετάβλητο περιβάλλον της μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας». Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι είναι αλληλένδετα η άσκηση ηγεσίας με την ανάπτυξη ενός οργανωμένου προγράμματος. Έτσι θα τεθούν οι στόχοι της εταιρείας ώστε να είναι καθορισμένη η πορεία και ο τρόπος επίτευξής τους. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα οργανωμένο πρόγραμμα βάση του οποίου θα συντονιστούν όλα τα τμήματα. Ακόμα και αν χρειαστεί να μεταβληθεί, η ύπαρξη ενός κοινού σημείου αναφοράς και συνεργασίας δημιουργεί αίσθημα ενότητας, ομαδικότητας και ασφάλειας στους προϊστάμενους τμημάτων και τους εργαζόμενους. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι είναι αλληλένδετα η άσκηση ηγεσίας με την ανάπτυξη ενός οργανωμένου προγράμματος. Έτσι θα τεθούν οι στόχοι της εταιρείας ώστε να είναι καθορισμένη η πορεία και ο τρόπος επίτευξής τους. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να γίνεται από τον ηγέτη. Αν πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις σίγουρα, αλλά σε μεγάλους οργανισμούς η ανάπτυξη του προγράμματος μπορεί να γίνει από τους διευθυντές τμημάτων σε συνεργασία μεταξύ τους φυσικά. Αυτός που ασκεί διοίκηση πρέπει να θέτει τους βασικούς στόχους και κατευθύνσεις. Η ανάπτυξη

του προγράμματος και ο τρόπος υλοποίησής τους μπορεί να γίνει και από άλλα άτομα (πιθανώς και πιο εξειδικευμένα). Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως ναι, διότι είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία του οργανισμού. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος λέει ότι οι στόχοι του οργανισμού καθορίζονται μέσω του προγράμματος των δραστηριοτήτων οπότε είναι μέρος της άσκησης ηγεσίας. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι το πρόγραμμα θα μπορούσε να γίνει και από τους διευθυντές της εταιρείας, δεν είναι απαραίτητο να εμπλέκεται ενεργά ο ηγέτης. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος δεν απάντησε θετικά και πιστεύει ότι στην περίπτωση τους το πρόγραμμα γίνεται από τους διευθυντές των τμημάτων. Οι διευθυντές των τμημάτων έχουν βαθύτερη γνώση του αντικειμένου τους και είναι πιο εξειδικευμένοι και κατάλληλοι να αναπτύξουν ένα οργανωμένο πρόγραμμα. Ο τελευταίος πιστεύει πως το οργανωμένο πρόγραμμα των δραστηριοτήτων είναι ουσιαστικά οι κατευθύνσεις του οργανισμού.

4.5 Ηγεσία και βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας

Αναφορικά με το αν η ηγεσία σε έναν οργανισμό αναφέρεται κυρίως στην επίλυση προβλημάτων και βοηθά στη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι απόψεις ήταν διχασμένες. Ένας συνεντευξιαζόμενος απάντησε *«Όχι κυρίως στη επίλυση προβλημάτων αν και αυτό είναι ίσως πολύ σημαντικό. Πιο σημαντικό είναι ο περιορισμός τους και η έγκαιρη αντίδραση, το οποίο φυσικά απαιτεί προσήλωση και γρήγορα αντανακλαστικά»*. Άλλος συνεντευξιαζόμενος απάντησε, κατηγορηματικά όχι. Πιστεύει ότι τότε η ηγεσία μάλλον είναι ανεπαρκής. Ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να είναι συνεχής αλλά διακριτικός, επαινετικός στα θετικά σημεία και σίγουρα επεμβατικός στην επίλυση προβλημάτων. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος λέει πως όχι μόνο. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να ενθαρρύνει, να προγραμματίζει, να ελέγχει και να πλάθει

στελέχη. Η επίλυση προβλημάτων είναι δευτερεύουσα. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος δηλώνει ότι η ηγεσία φυσικά θα πρέπει να λύνει τα πολύ σοβαρά προβλήματα που δεν επιτεύχθηκε να λυθούν από τους υφιστάμενους διευθυντές, όμως αυτό δεν μπορεί να αποτελεί βασικό ρόλο της. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε «Εν μέρει, αλλά σίγουρα η ηγεσία πρέπει να το πράττει αποτελεσματικά».

Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι δυστυχώς έτσι γίνεται. Ο όγκος των προβλημάτων σε εταιρείες σαν και τη δική μας που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υδατοκαλλιέργειας τα προβλήματα είναι πολλά και η ηγεσία ασχολείται στο μεγαλύτερο μέρος της με την επίλυσή τους. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως ναι αλλά φυσικά έχει και άλλες αρμοδιότητες. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος λέει κανονικά όχι, η ηγεσία πρέπει να προβλέπει τα προβλήματα. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος διαφωνεί, η ηγεσία πρέπει να προλαβαίνει τα προβλήματα αντί να ασχολείται με την επίλυση τους. Πάντα θα προκύπτουν προβλήματα βέβαια, όσο καλά οργανωμένος και να είναι ένας οργανισμός. Αν είναι κάτι που υπερβαίνει τις δυνατότητες των υφιστάμενων, τότε ναι, η επίλυση θα φτάσει στο επίπεδο της διοίκησης. Το ίδιο και ο τελευταίος συνεντευξιαζόμενος. Θεωρεί ότι δεν είναι ο μοναδικός της ρόλος και δεν θα πρέπει να είναι. Η ηγεσία δεν πρέπει να χάνει χρόνο σε τέτοια θέματα εκτός αν είναι κάτι που υπερβαίνει τους υφιστάμενους διευθυντές.

4.6 Αποτελεσματική ηγεσία κουλτούρα και η επίδραση στη μείωση του άγχους και στη δέσμευση των εργαζομένων

Όλοι συμφωνούν ότι η στρατηγική ηγεσία σε έναν οργανισμό σχετίζεται με τη καλή επικοινωνία, τη παροχή κινήτρων, τη διαχείριση των πελατών και των συνεργατών: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί. Όταν υπάρχει μια κατεύθυνση από την ηγεσία, οι στόχοι της γίνονται πιο σαφείς και τόσο το

προσωπικό όσο και το ευρύτερο περιβάλλον της εταιρείας (συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες) νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια, κατανόηση από πλευράς τους και καλύτερη συνεργασία. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί. Είναι σημαντικό να δίνει κατευθύνσεις η στρατηγική ηγεσία σε έναν οργανισμό σε διάφορους τομείς. Επίσης πρέπει να επικεντρώνεται στην σωστή επικοινωνία και την κατανόηση των κατευθυντήριων που θα δοθούν στο προσωπικό. Η σωστή διαχείριση των πελατών και των συνεργατών είναι κομβικής σημασίας για την πορεία ενός οργανισμού. Η στρατηγική ηγεσία θα πρέπει να έχει ενεργό ρόλο εκεί π.χ όταν θα πρέπει να ακολουθηθεί μια πιο συντηρητική γραμμή στα έξοδα της εταιρείας αυτό θα πρέπει να το εμπεδώσει το τμήμα προμηθειών ώστε να διαχειριστεί ανάλογα τους προμηθευτές. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι σχετίζεται με όλα τα παραπάνω. Αφού επιλεγεί η στρατηγική πρώτα πρέπει να γίνει η ενημέρωση – εκπαίδευση των στελεχών του οργανισμού. Θα πρέπει να τους δοθούν κίνητρα ώστε να υποστηρίξουν τη στρατηγική που έχει αποφασιστεί μέσω της διαχείρισης των πελατών και των συνεργατών. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί με όλα τα παραπάνω. Όταν υπάρχει οργάνωση και στόχευση των ενεργειών της ηγεσίας σίγουρα τα αποτελέσματα θα είναι καλύτερα. Το ίδιο και ο πέμπτος που πιστεύει ότι όλα τα παραπάνω πρέπει να γίνονται με στρατηγική.

Επίσης και ο έκτος συμφωνεί διότι η σημασία των παραπάνω είναι πολύ μεγάλη και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η στρατηγική ηγεσία επιλέγει τον τομέα στον οποίο χρειάζεται να δώσει βαρύτητα και αναλόγως εστιάζει. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί και δηλώνει ότι πρέπει να εστιάζει σε παράγοντες που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της και θα αυξήσουν την παραγωγικότητά της. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι σχετίζεται με αυτά διότι είναι σημαντικά για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε οπωσδήποτε. Ειδικά η παροχή κινήτρων πρέπει να είναι στοχευμένη αλλιώς δεν θα αποδώσει όφελος στον οργανισμό. Επίσης και η διαχείριση των πελατών και συνεργατών πρέπει να έχει μια κατεύθυνση.

Διαφορετικές είναι επίσης για το ποιο διοικητικό επίπεδο ποιο στυλ ηγεσίας θεωρούν κατάλληλο: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι το στυλ ηγεσίας που θεωρεί κατάλληλο είναι το συναλλακτικό – μετασχηματιστικό. Όμως σε καταστάσεις δύσκολες όπως ανέφερα και πιο πάνω (πανδημία, οικονομική κρίση) το στυλ ηγεσίας αναπόφευκτα θα αναπροσαρμοστεί. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος νομίζει το μετασχηματιστικό αν και οφείλει να ομολογήσει ότι πολλές φορές ακολουθείται και η καθοδήγηση όταν χρειαζόμαστε άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι οπωσδήποτε πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση, πρέπει δηλαδή να είναι ευέλικτο. Νομίζει ότι συνήθως ακολουθείται ο καθοδηγητικός τρόπος ηγεσίας. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος νομίζει ότι το στυλ προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση και τις καταστάσεις. Κανένας οργανισμός δεν αντιμετωπίζει σταθερές και ίδιες συνθήκες στη πορεία του, οπότε και ο τρόπος ηγεσίας αναπροσαρμόζεται ανάλογα. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος δεν νομίζει ότι υπάρχει σταθερός τρόπος ηγεσίας, αυτό προσαρμόζεται ανάλογα. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό όμως πολύ συχνά προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως προσαρμόζεται ανάλογα. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι το στυλ ηγεσίας που εστιάζει στην επίτευξη των στόχων είναι το πιο κατάλληλο κατά τη γνώμη μου, επειδή αυτός είναι και ο σκοπός ενός οργανισμού, να θέτει στόχους και να τους κατακτά. Εννοείται ότι κατά καιρούς και περίπτωση μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες των καταστάσεων. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι το συμμετοχικό – δημοκρατικό στυλ διοίκησης είναι το πλέον κατάλληλο αλλά συχνά προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει το συμμετοχικό στυλ. Αυτού του είδους το στυλ ηγεσίας όταν τηρείται δεν υπάρχει η ανάγκη να αλλάξει ανάλογα με την περίπτωση.

Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η διοίκηση που ακολουθεί ένας ηγέτης πρέπει να ταυτίζεται με τη κουλτούρα ενός οργανισμού: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος

πιστεύει ότι είναι σημαντικό. Δεν μπορούν να είναι μη είναι συμβατά η διοίκηση του ηγέτη και η κουλτούρα του οργανισμού. Αν ο ηγέτης θέλει να διοικήσει για παράδειγμα με καθοδηγητικό τρόπο σε έμπειρους υπαλλήλους συνηθισμένους στην αυτονομία και την ανεξαρτησία τους, τότε το αποτέλεσμα δεν θα είναι ικανοποιητικό. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος λέει ότι εννοείται, αλλιώς τα αποτελέσματα θα είναι μάλλον πολύ αρνητικά. Θα προκληθεί σύγχυση στο προσωπικό αν ο ηγέτης έχει διαφορετική φιλοσοφία σε σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού και αυτά τα δυο θα πρέπει να συμβαδίσουν με κάποιο τρόπο. Φανταστείτε σε μια εταιρεία πολυπολιτισμική όπως η δική μας να προσπαθήσει να διοικήσει ένας διευθυντής συντηρητικός. Τα προβλήματα θα προκύψουν πολύ γρήγορα. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι αυτά τα δυο είναι αλληλένδετα. Μόνο έμπρακτα μπορεί να γίνει αυτό. Για παράδειγμα δεν μπορεί ο οικολογικός προσανατολισμός μιας εταιρείας να επηρεάζεται αρνητικά από τις αντίθετες πεποιθήσεις ενός ηγέτη. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι πρέπει να ταυτίζονται. Ο ηγέτης πρέπει να στηρίζει και να ενισχύει με τις αποφάσεις του και τη στάση του την κουλτούρα του οργανισμού. Αν δεν το κάνει αυτό θα δημιουργηθούν προβλήματα και αποπροσανατολισμός στον οργανισμό. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί πως ναι, αλλά όχι μόνο να την ακολουθεί αλλά και να την καλλιεργεί και να την υποστηρίζει. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι πρέπει να ταυτίζονται. Αν δεν γίνεται αυτό δεν θα υπάρχει κοινή γραμμή στον οργανισμό. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι θα πρέπει με τη συμπεριφορά του και τις αποφάσεις του να ενισχύει την κουλτούρα του οργανισμού. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές εντάσσονται πιο εύκολα και γρήγορα στην κουλτούρα ενός οργανισμού όταν αυτό διδάσκεται από τον ίδιο τον ηγέτη (με τις πρακτικές του, τη συμπεριφορά του, τις πράξεις του). Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος επίσης απάντησε καταφατικά. Η ταύτιση της κουλτούρας με τον τρόπο ηγεσίας θα βοηθήσει την ηγέτη να κάνει το έργο του πιο εύκολο και αποτελεσματικό. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ όλων και ταυτόχρονα αυτό που θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Άρα ο ηγέτης θα πρέπει να την καλλιεργεί και να την προασπίζεται, να λειτουργεί σαν

παράδειγμα στον οργανισμό.

Παρέχονται επίσης διαφορετικές αναφορικά με το ποια πρέπει να είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η κουλτούρα θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στα αποτελέσματα και την προσπάθεια παραμονής στο χώρο με τις λιγότερο δυνατόν απώλειες από την κρίση. Ειδικά ο πόλεμος της Ουκρανίας επέφερε μια μεγάλη αύξηση της τιμής των σιτηρών (και ζωοτροφών) με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής. Προσπαθούμε να λειτουργήσουμε συντηρητικά αναμένοντας βελτίωση της κατάστασης στο 2023. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι δεν μπορεί να πάψει να είναι ανθρωποκεντρική, προσαρμόστηκε και προσαρμόζεται φυσικά στις καταστάσεις αλλά δεν μπορεί να αλλάξει κατεύθυνση. Ίσως να είναι πιο απαραίτητο από ποτέ να εστιάζουμε στους ανθρώπους και στις ανάγκες τους. Για παράδειγμα κάναμε περικοπές σε πολλούς τομείς αλλά όταν οι εργαζόμενοί μας αντιμετώπισαν υψηλές αυξήσεις στην ενέργεια ή στα καύσιμα για να έρθουν στην εργασία τους προβήκαμε σε μικρές αυξήσεις ή βρήκαμε λύσεις για τη μεταφορά τους στη δουλειά ώστε να διευκολύνουμε τις καταστάσεις που προέκυψαν. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι θα πρέπει να γίνει λίγο πιο συντηρητική αλλά να διατηρηθούν οι βασικές αξίες του οργανισμού με στόχο την έξοδο από την περίοδο της κρίσης με όσο το δυνατόν λιγότερες επιπτώσεις. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι μια κουλτούρα εστιασμένη στη σταθερότητα μιας επιχείρησης είναι ίσως αναγκαία μέσα στην περίοδο της κρίσης. Επίσης θα πρέπει να διατηρεί πάντοτε τον προσανατολισμό στους ανθρώπους. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε μια κουλτούρα πιο κοντά στον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ότι χρειάζεται μία πιο συγκεντρωμένη στο στόχο της εταιρείας και στα προβλήματα των ανθρώπων (εργαζόμενων, συνεργατών, πελατών κτλ). Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι θα πρέπει να είναι εστιασμένη στα προβλήματα του περιβάλλοντος και να μην παραμελείται αυτό το κομμάτι στην προσπάθεια να ανταπεξέλθουμε στην οικονομική κρίση του κλάδου. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού συνήθως

αποτελεί και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα οπότε θα πρέπει να τη διατηρήσει ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες. Για να είναι βιώσιμη η επιχείρηση πιθανά θα πρέπει να την προσαρμόσει. Ο ένατος θεωρεί ότι πρέπει να είναι υποστηρικτική απέναντι στον εργαζόμενο και τα προβλήματά του, αλλά και στην κοινωνία. Ο τελευταίος νομίζει ότι πρέπει να επικεντρώνεται στα προβλήματα του σήμερα τα οποία είναι πολλά. Πλέον άλλαξαν αρκετά και στην κουλτούρα του δικού του οργανισμού και προσπαθούν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα.

Επίσης, αναφέρονται σε διαφορετικά στοιχεία ως βασικό της κουλτούρας που προάγεται: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι αν εξαιρέσουμε την προσπάθεια να παραμείνουμε αλώβητοι από την κρίση αυτό που ήταν ανέκαθεν το βασικό στοιχείο της κουλτούρας μας ήταν η καινοτομία. Θεωρεί ότι κάθε ιχθυοτροφείο και κάθε μονάδα πάχυνσης έχει τις ιδιαιτερότητές του, γεγονός που μας «αναγκάζει» να σκεφτούμε νέες λύσεις και να ζητήσουμε τη βοήθεια της τεχνολογίας σε πολλά θέματα. Αυτό θα μας βοηθήσει να λύσουμε τα προβλήματά μας και να γίνουμε ανταγωνιστικοί. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι η εταιρεία του προάγει μέσω της κουλτούρας της τη διαχείριση των αλλαγών. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε μέσω της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων που είναι το βασικό στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού μας. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι στη δική του περίπτωση προάγεται η σταθερότητα. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε τη διαχείριση αλλαγών. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι τα τελευταία χρόνια έχουν εστιάσει στη μείωση του κόστους παραγωγής με ταυτόχρονη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε τη διατήρηση της ποιότητας. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε την καινοτομία ως το βασικό στοιχείο της κουλτούρας που προάγεται. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε την υποστήριξη. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος την κουλτούρα της υποστήριξης και της διαχείρισης των αλλαγών.

Παράλληλα θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να γίνεται κατανοητό στους

εργαζόμενους ότι η κουλτούρα είναι το βασικότερο πλεονέκτημα που ξεχωρίζει έναν οργανισμό από άλλους οργανισμούς: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος νομίζει ότι με λόγια δεν θα γίνει κατανοητό. Είναι απαραίτητο αλλά θα πρέπει να μνηθεί σιγά σιγά κάθε νέος εργαζόμενος σε αυτή και να μπορέσει να ενσωματωθεί ομαλά (πράγμα που υπάρχει και η πιθανότητα να μην γίνει). Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί. Για παράδειγμα στη δική του εταιρεία το προσωπικό γνωρίζει από την πρώτη στιγμή ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός και σημαντικός και έχουν τη δυνατότητα να φτάσουν στον γενικό διευθυντή για κάποιο θέμα τους αν νιώσουν την ανάγκη. Αυτό δεν το συνηθίζουν άλλοι οργανισμοί και η γνώση αυτής της ιδιαιτερότητας του οργανισμού δημιουργεί πολύ θετικά συναισθήματα στο προσωπικό. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος συμφωνεί, διότι δημιουργεί καλύτερο ηθικό στους εργαζόμενους, βελτιωμένη εικόνα για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται κτλ.. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι είναι απαραίτητο. Η γνώση της κουλτούρας ενός οργανισμού (στη δική του περίπτωση της σταθερότητας) μπορεί να ενισχύσει στους εργαζόμενους αισθήματα όπως αυτό της ασφάλειας και της σταθερότητας. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ναι, για να νιώθουν ξεχωριστοί. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ναι, αν και εξαρτάται (και) από την αντίληψη των εργαζόμενων να το κατανοήσουν. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ναι. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ναι. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ναι. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως είναι απαραίτητο. Χρειάζεται πολλή και συνεχή δουλειά από το επίπεδο της διοίκησης, αλλά είναι μεγάλης σημασίας και για τους εργαζόμενους και για τον οργανισμό. Αποτελεί το σημείο σύνδεσης αυτών των δύο.

Διαφορετικές είναι επίσης οι απαντήσεις για το αν είναι στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού η ενθάρρυνση της συνεργασίας με τους εργαζόμενους και η ενθάρρυνση στη συμμετοχή της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η ενθάρρυνση της συνεργασίας είναι απαραίτητο στοιχείο σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων όμως είναι κάτι στο οποίο συμμετέχουν μόνο τα ανώτερα στελέχη μας. Δεν θα ήταν πρακτικό αλλά ούτε και ασφαλές για τον οργανισμό

να εμπιστευθούμε αποφάσεις ζωτικής σημασίας για όλους μας σε άτομα μη καταρτισμένα και πιθανώς ακατάλληλα για κάτι τέτοιο. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι το πρώτο ναι αλλά το δεύτερο ισχύει μεμονωμένα, δηλαδή για στελέχη ή άτομα με πολύχρονη εμπειρία κ.α. Σε γενικές γραμμές δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζόμενων στη λήψη των αποφάσεων. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι στον οργανισμό του δεν συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη των αποφάσεων. Όμως η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη γιατί πολλές φορές είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι ενθαρρύνονται να συνεργάζονται και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (ειδικά στα στελέχη μας). Πολλές φορές η ηγεσία κάνει προγραμματισμό ο οποίος μπορεί να μην είναι εφικτός και η άποψη και θέση των εργαζόμενων μπορεί να είναι καθοριστική. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι θέλουν οι εργαζόμενοί τους να συνεργάζονται και μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση. Κάποιοι εργαζόμενοι αν και χαμηλόβαθμοι είναι πολύ σημαντικοί και αυτοί ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων διατυπώνοντας την άποψή τους. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι δεν ισχύει στην περίπτωσή μας. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί θέμα της ηγεσίας. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι είναι σημαντικό να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος λέει ότι αποτελεί, παίζει ρόλο για την εταιρεία οι αποφάσεις να έχουν μια κοινή αποδοχή στο βαθμό που είναι εφικτό βέβαια. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι είναι σημαντικό. Πρέπει οι άποψη των εργαζόμενων να λαμβάνεται υπόψη στις σημαντικές αποφάσεις ενός οργανισμού. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι η συνεργασία πρέπει να είναι σωστή και συνεχής, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και η γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων ζητείται όταν αυτό είναι εφικτό.

Οι περισσότεροι επίσης συμφωνούν ότι είναι στοιχείο της κουλτούρας τους οι εργαζόμενοι να έχουν ξεκάθαρους τους παράγοντες που βοηθούν στην επιτυχία του οργανισμού: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως ναι και μάλιστα όταν αυτό δεν συμβαίνει τα αποτελέσματα είναι εμφανή. Για

παράδειγμα όταν πωλητής μας δεν κατανοεί τη σημασία της φροντίδας των πελατών τα αρνητικά αποτελέσματα δεν θα αργήσουν να φανούν. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως να είναι πολύ σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του οργανισμού και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο που θα μεταφερθούν τα σωστά μηνύματα στους εργαζόμενους. Συνήθως τις νέες προσλήψεις αναλαμβάνουν εργαζόμενοι με μακρόχρονη εμπειρία οι οποίοι μεταφέρουν σωστά και αποτελεσματικά τους κανονισμούς και την κουλτούρα της εταιρείας για αρκετό καιρό (τουλάχιστον ένα μήνα) . Ο τρίτος δεν το θεωρεί απαραίτητο. Ίσως σε κάποιες περιπτώσεις. Ο τέταρτος το θεωρεί απαραίτητο να έχουν γνώση των στοιχείων της επιτυχίας μας οι εργαζόμενοι. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι είναι σημαντικός παράγοντας. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι βοηθά και την εταιρεία και τους εργαζόμενους. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά και ανέφερε ότι μόνο έτσι θα επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως ναι και πάντοτε αυτό φέρνει καλά αποτελέσματα. Εκ πείρας έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που δεν είχαν κατανοήσει το στόχο μας ή τη σημαντικότητά του δεν κατάφεραν να επιτύχουν καλά αποτελέσματα.

Δεν συμφωνούν επίσης όλοι ότι αποτελεί στοιχείο της διοίκησης του οργανισμού ως βασική μεταβλητή της κουλτούρας του η αξιολόγηση της απόδοσης και ο συνεχής έλεγχος: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει πως όχι, το ακριβώς αντίθετο όσον αφορά στους εργαζόμενους τους. Προτιμούν να νιώθουν λιγότερη πίεση και έχουν παρατηρήσει ότι μακροπρόθεσμα θα αποδώσουν καλύτερα. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος απάντησε αρνητικά. Η αξιολόγηση γίνεται φυσικά, αλλά ο συνεχής έλεγχος της απόδοσης δεν αντιπροσωπεύει τον οργανισμό μας. Αυτό γίνεται ίσως πιο εντατικά στα σημαντικότερα στελέχη. Στους χαμηλότερης βαθμίδας εργαζόμενους ο έλεγχος και η αξιολόγηση πραγματοποιούνται πιο διακριτικά. Ο τρίτος νομίζει ότι η αξιολόγηση είναι πάρα πολύ σημαντική και ο συνεχής έλεγχος για να έχουμε πλήρη επίγνωση της απόδοσης του οργανισμού (3). Ο τέταρτος πιστεύει πως

ναι και τα δυο με μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της απόδοσης, ο έλεγχος πραγματοποιείται αλλά όχι τόσο συχνά. Ο πέμπτος απάντησε θετικά στο πρώτο αλλά αρνητικά στο δεύτερο. Ο έκτος πιστεύει όχι ιδιαίτερα. Ο έβδομος πιστεύει πως αποτελεί στην περίπτωσή τους αλλά τα αποτελέσματα είναι αμφίβολα διότι προστίθεται επιπλέον πίεση στο προσωπικό. Ο όγδοος απάντησε θετικά. Ο ένατος απάντησε αρνητικά και είπε ότι ο έλεγχος δεν είναι συνεχής, ούτε η αξιολόγηση της απόδοσης η οποία γίνεται μεν αλλά διακριτικά. Ο τελευταίος θεωρεί ότι ναι αποτελεί αλλά γίνονται σε μέτριο βαθμό θα έλεγα διότι αν γίνουμε πειστικοί θα αυξήσουμε το εργασιακό άγχος και ήδη το προσωπικό μας βιώνει δύσκολες καταστάσεις (αύξηση καυσίμων, ακρίβεια, αβεβαιότητα, πόλεμο στην Ουκρανία και πιο πριν πανδημία).

Όλοι θεωρούν ότι είναι σημαντικό για τη κουλτούρα του οργανισμού να συλλέγονται δεδομένα που θα του επιτρέψουν οργανισμό να αναγνωρίσει αλλαγές που θα επηρεάσουν τη στρατηγική διοίκησης του: Για τον πρώτο είναι πάρα πολύ σημαντικό. Τα δεδομένα όταν η ανάλυση και η ερμηνεία τους γίνεται με σωστό τρόπο μπορούν να γίνουν ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για την εταιρεία. Ο δεύτερος το πιστεύει. Ο κλάδος τους χαρακτηρίζεται από πολλές και συνεχείς αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό μια επιχείρηση. Κάποιες φορές η στρατηγική διοίκηση θα πρέπει να αναπροσαρμοστεί στις αλλαγές αυτές αν θέλει να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος το θεωρεί απαραίτητο. Οι πληροφορίες όταν αξιολογούνται από τους κατάλληλους ανθρώπους μπορούν να δώσουν έναυσμα για πολλές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος το θεωρεί πολύ σημαντικό να παρακολουθούμε τις εξελίξεις και να προσαρμοζόμαστε σε αυτές, όταν πιστεύουμε ότι χρειάζεται, είναι εφικτό και θα μας προσφέρει κάποιο όφελος. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος το θεωρεί απαραίτητο. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος το θεωρεί πολύ σημαντικό. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό, οι αλλαγές είναι πολλές και καθοριστικής σημασίας. Ο όγδοος απάντησε καταφατικά. Όπως και ο ένατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε καταφατικά. Ο τελευταίος δήλωσε «Ναι είναι πολύ, φτάνει να αξιολογηθούν

σωστά».

Δεν συμφωνούν επίσης όλοι ότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τη διοίκηση και την κουλτούρα του οργανισμού η αυστηρή επιβολή στόχων, οι δημοκρατικές διαδικασίες, η εστίαση στον άνθρωπο ή ότι άλλο ισχύει για τη δική τους εταιρεία: Ο πρώτος δήλωσε ότι η εστίαση στον άνθρωπο ισχύει για τη δική μας εταιρεία. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι οι δημοκρατικές διαδικασίες και η αυστηρή επιβολή στόχων όχι. Η εστίαση στον άνθρωπο ναι, ισχύει. Είναι αποτέλεσμα των δυσκολότερων καιρών που διανύουμε και της οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε να πλήττει τον τομέα μας πριν την παγκόσμια κρίση. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε στην εταιρεία τους οι άνθρωποι είναι πολύ σημαντικό κομμάτι και εστιάζουν σε αυτούς. Τους εκπαιδεύουν κατάλληλα, δίνουν κίνητρα οικονομικά και μη, λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη τους και τους κρατούν ενήμερους για πολλά θέματα της εταιρείας. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι η εστίαση στον άνθρωπο είναι ένα στοιχείο που ενώνει τη διοίκηση του οργανισμού τους και την εστίαση στον άνθρωπο. Οι δημοκρατικές διαδικασίες σε χαμηλότερο βαθμό. Ο πέμπτος είπε ότι στη δική τους περίπτωση ο σύνδεσμος είναι η επιβολή των στόχων. Ο έκτος είπε ότι εστιάζουν στα προβλήματα των ανθρώπων τα τελευταία χρόνια περισσότερο από παλιότερα. Ο έβδομος είπε ότι στη δική τους περίπτωση ο οικολογικός προσανατολισμός αποτελεί το σημείο σύνδεσης. Ο όγδοος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά. Ο ένατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά και δήλωσε ότι είναι σημαντικές οι δημοκρατικές διαδικασίες, είναι μέρος της κουλτούρας του οργανισμού. Ο δέκατος είπε ότι στη δική τους περίπτωση η εστίαση στον άνθρωπο.

Τέλος συμφωνούν ότι η στρατηγική διοίκηση-ηγεσία θα πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους σχετικά με θέματα οργανωσιακής κουλτούρας: Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι είναι πολύ σημαντικό. οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κάποιους κοινούς κώδικες που να ακολουθούν και να πιστεύουν σε αυτούς. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι κατά τη γνώμη του είναι πολύ σημαντικό. Στον οργανισμό τους πολλά από τα

στοιχεία της οργανωσιακής τους κουλτούρας τα μεταφέρουν εκτός της εκπαίδευσης από έμπειρο άτομο επίσης και γραπτός ώστε να είναι σαφή και κατανοητά όσο το δυνατόν περισσότερο. Κάθε νεοεισερχόμενος εργαζόμενος προσπαθούν να ενταχθεί όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και με διάφορα μέσα. Γνωρίζουν τη σημασία του να νιώσει ενεργό μέλος του οργανισμού όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και ομαλά καθώς αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοσή του. Ο τρίτος συμφωνεί απόλυτα, είναι πολύ σημαντική η διαπαιδαγώγησή τους στα θέματα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος είπε ότι είναι σημαντικό. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει επίγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας και να νιώθει μέρος του ευρύτερου συνόλου. Ο πέμπτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά. Ο έκτος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά. Ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά. Ο όγδοος δήλωσε ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη. Ο ένατος θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Ο δέκατος συνεντευξιαζόμενος απάντησε θετικά.

Κεφάλαιο 5

Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Όπως αναφέρθηκε κατά την έναρξη της παρούσας εργασίας, στόχος της ήταν η σύνδεση της ηγεσίας με τη κουλτούρα, την οργανωσιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος. Ουσιαστικά εξετάστηκε αν η ηγεσία συμβάλει στη δέσμευση στον εργαζομένων στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας ενώ μειώνει το άγχος και προάγει τη κουλτούρα τους. Μέσα από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό τη θεωρία. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε κάτι που αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Λαζαράκης, Νταλάκος & Μπελιάς, 2022), ότι η στρατηγική ηγεσία εκφράζει τη κουλτούρα ενός οργανισμού, πρέπει να την εκφράζει και πρέπει να τη βοηθά. Επίσης είναι αυτή που συνδέει τη δέσμευση των εργαζομένων στο κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας ενώ μειώνει το άγχος των εργαζομένων ανάλογα με το μοντέλο που ακολουθεί και με δεδομένο ότι αυτό ταιριάζει στις ανάγκες μιας επιχείρησης (Raymond, 2012).

Η στρατηγική ηγεσία όπως διαφαίνεται και μέσα από την ανασκόπηση αλλά και μέσα από την έρευνα μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα διότι όταν ο ηγέτης δεν επιτρέπει για παράδειγμα στους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις ή τους πιέζει για αποτελέσματα, τότε οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα δέσμευσης αλλά και αυξημένο άγχος (Rossidis, Belias & Vasiliadis, 2021). Η ηγεσία όταν δεν είναι αποτελεσματική, όταν δεν ακολουθεί τις αξίες του οργανισμού οδηγεί σε αδιέξοδο τον οργανισμό αντί να τον βοηθά. Όπως διαπιστώθηκε στον εξεταζόμενο κλάδο ισχύει ότι και σε άλλους, το θέμα είναι ότι δεδομένου της καινοτομίας που παρουσιάζει ο παρόν κλάδος και της ανάγκης που έχουν οι εταιρείες σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας να επενδύουν στις νέες τεχνολογίες καθίσταται σημαντικός ο ρόλος των εργαζομένων όπως και ο ρόλος της ηγεσίας και της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων,

επίσης είναι σημαντικό να μειώνει το άγχος των εργαζόμενων ο ηγέτης, ώστε με αυτό τον τρόπο να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί (Bratton et al.,2021).

Είναι βασικό να αναφερθεί ως γενική διαπίστωση και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα ότι στον παρόν κλάδο τα τμήματα διοικούνται αποτελεσματικά και ότι ο ηγέτης παίζει μεγάλο ρόλο σε αυτό. Η ηγεσία ταυτίζεται με τη κουλτούρα και αυτό πρέπει να εκφράζεται μέσα από τη δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και στη διαδικασία οργάνωσης των εργαζομένων.

Φαίνεται η ηγεσία να συμβάλει σε επίπεδο εργασιακής δέσμευσης και μείωσης άγχους παρόλα αυτά φαίνεται να υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση της ηγετικής διαδικασίας ώστε να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων και να μειωθεί το άγχος τους από τη διοικητική διαδικασία. Οι εταιρείες καλούνται σήμερα να επενδύσουν περαιτέρω στην εκπαίδευση των ηγετών, να ενισχύσουν τη κουλτούρα τους και μέσα από τη διαδικασία αυτή να αναπτύξουν τους εργαζόμενους, να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και τέλος να μειώσουν το άγχος ώστε μέσα από τη διαδικασία αυτή να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην αποτελεσματικότητα και γενικά να καταφέρει να επιτύχει στις ευρύτερες δράσεις του.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Με βάση την ανάλυση των συνεντεύξεων, στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης και της στρατηγικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι των οργανισμών υποστηρίζονται σημαντικά από τις εταιρείες σε υλικό και ψυχολογικό επίπεδο. Επίσης, οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι η ηγεσία χρειάζεται να παρεμβαίνει σε πιο σοβαρά ζητήματα για τη σωστή λειτουργία των τμημάτων της κάθε εταιρείας. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση της λειτουργίας του οργανισμού, θεωρείται βασική αρμοδιότητα των ανωτέρων και είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία των δραστηριοτήτων. Στο θέμα της θέσπισης στόχων, οι συνεντευξιζόμενοι κατέληξαν στο γεγονός ότι ανάλογα τον οργανισμό και τη θέση του κάθε υπευθύνου είναι σημαντικό να θέτονται μακροπρόθεσμα οι στόχοι. Πιστεύουν επίσης ότι η άσκηση ηγεσίας σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός οργανωμένου προγράμματος αναφορικά με τις δραστηριότητες του οργανισμού. Στο επόμενο ερώτημα σχετικά με το αν η ηγεσία σε έναν οργανισμό αναφέρεται κυρίως στην επίλυση προβλημάτων οι απόψεις είναι διχασμένες. Κάποιοι πιστεύουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι διαφορετικός και όχι τόσο να επιλύει προβλήματα. Ενώ στην αντίθετη πλευρά πιστεύεται πως η ηγεσία πρέπει να επιλύει τα θέματα που προκύπτουν στην περίπτωση που δεν λύνονται από τους υπευθύνους.

Όσον αφορά την στρατηγική διοίκηση και την ηγεσία και την κουλτούρα διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η διοίκηση που ακολουθεί ένας ηγέτης πρέπει να ταυτίζεται με τη κουλτούρα ενός οργανισμού. Όλοι θεωρούν ότι η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για τις εταιρείες, γεγονός που βοηθάει τους εργαζόμενους να είναι πιο αποδοτικοί και να νιώθουν τη δέσμευση. Δηλαδή θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να γίνεται κατανοητό στους εργαζόμενους ότι η κουλτούρα είναι το βασικότερο

πλεονέκτημα που ξεχωρίζει έναν οργανισμό από άλλους. Σχετικά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο δεν υπήρξε συμφωνία απόψεων, αλλά συμφώνησαν στο ότι η ανάλυση και η ερμηνεία των δεδομένων των αξιολογήσεων πρέπει να γίνεται με σωστό τρόπο με αποτέλεσμα να γίνουν ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για την εταιρεία. Επίσης, απάντησαν σχετικά με τη σύνδεση της διοίκησης και της κουλτούρας του οργανισμού με την αυστηρή επιβολή στόχων, τις δημοκρατικές διαδικασίες ή την εστίαση στον άνθρωπο. Οι περισσότερες απαντήσεις αφορούσαν την εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα, μίας και όλοι θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού. Τέλος συμφωνούν ότι η στρατηγική διοίκηση - ηγεσία θα πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους σχετικά με θέματα οργανωσιακής κουλτούρας.

Τα άτομα που επιλέχθηκαν για να συμμετέχουν στην έρευνα είναι στελέχη εταιρειών ιχθυοκαλλιέργειας που δραστηριοποιούνται στη Μεσόγειο, άνδρες και γυναίκες, διαφόρων επιπέδων ηγεσίας (από ιδιοκτήτη οργανισμού έως προϊστάμενο τμήματος). Το επίπεδο μόρφωσης είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ανώτερο όπως συναντάται συχνά σε τέτοιου είδους θέσεις εργασίας.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων διατυπώθηκε ο προβληματισμός των περισσότερων για τις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον (οικονομική κρίση, πόλεμος στην Ουκρανία, αυξήσεις καυσίμων και πρώτων υλών, μείωση κερδοφορίας) και έχουν αντίκτυπο στη ζωή των εργαζομένων τους. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αντισταθμίσουν αυτές τις συνθήκες προσφέροντας παροχές ή βοήθεια στους υπαλλήλους τους όπου αυτό είναι εφικτό. Το εργασιακό άγχος είναι εμφανές σε όλα τα επίπεδα, από τους ιδιοκτήτες οργανισμών έως τον απλό εργαζόμενο.

Ο τομέας της ιχθυοκαλλιέργειας έχει δεχθεί πολλαπλές πιέσεις για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο της δεκαετίας. Η πρωτογενής παραγωγή των προϊόντων επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες όπως ασυνήθιστες κλιματολογικές συνθήκες, ρύπανση, δυσκολία εύρεσης πρώτων υλών για ιχθυοτροφές (κρίση σιτηρών λόγω πολέμου Ουκρανίας). Η πανδημία

συνετέλεσε και αυτή στις δυσμενείς συνθήκες όπως η δυσκολία διάθεσης των εμπορευμάτων λόγω των μειωμένων μέσων μεταφοράς τους καθώς και η μεγάλη αύξηση των μεταφορικών η οποία ακόμα δεν έχει επανέλθει στα επίπεδα προ πανδημίας.

Επιπρόσθετα, οι τιμές των προϊόντων της ιχθυοκαλλιέργειας δεν αυξάνονται ανάλογα με την αύξηση κόστους καθότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των μεσογειακών χωρών, με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας των εταιρειών και τη συνεχή προσπάθεια για ελάττωση του κόστους παραγωγής.

Η στρατηγική διοίκηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα. Η οργανωσιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού αλλά και η επίδραση των ηγετών σε αυτές δεν είναι άμεσες αλλά έμμεσες. Η ετοιμότητα των εταιρειών και η προσαρμοστικότητά τους στις συνθήκες που επικρατούν συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική διαχείρισή του σαν αγαθό που προσφέρει αξία στη επιχείρηση.

Παρόλο που οι συνθήκες δεν είναι ιδανικές συναντάμε εταιρείες που είναι βιώσιμες για πολλά χρόνια στο χώρο και εργαζόμενους αφοσιωμένους μακροχρόνια σε αυτές, να συμμετέχουν ακόμα και στη λήψη αποφάσεων παρόλο που μπορεί να βρίσκονται σε χαμηλής βαθμίδας επίπεδο ηγεσίας. Το εργασιακό άγχος των εργαζόμενων είναι υψηλό και όλα τα επίπεδα ηγεσίας το οποίο όμως πιθανά να αυξάνεται και από εξωγενείς παράγοντες (ακρίβεια, αύξηση επιτοκίων, ανεργία, ανατιμήσεις κτλ.). Η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων δείχνει να εφαρμόζεται με θετικά αποτελέσματα και αποτελεί παράγοντα αντιστάθμισης άλλων μειονεκτημάτων του κλάδου ή των αβέβαιων συνθηκών που επικρατούν.

Βιβλιογραφία

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Armstrong M. (2020) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. United Kingdom: Kogan Page.
- Belias, D., Velissariou, E. & Rossidis, I. (2018). The Contribution of HRM on the Development of Effective Organizational Culture in Hotel Units—The Case of Greek Hotels. In “Exploring smart tourism: The cultural and sustainability synergies” Springer proceedings in business and economics
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, 2(1), 6-10.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brough, P., Muller, W. & Westman, M. (2018). Work, Stress, and Relationships: The Crossover Process Model. *Australian Journal of Psychology*, 70(4), 341-349.
- Burke, R., (2000), “Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance?”, *Women in Management Review*, Vol. 15, No 2, pp. 81-89
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Covey, S. R. (1991). *The seven habits of highly effective people*. Provo, UT: Covey Leadership Center.
- DeRoure, F., (1995), “Reconciliation of family and work”, Workshop

- Proceedings on the Reconciliation of Family and Work held in the Pantion University, Athens
- Dessler, G. (2015) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.
- Dlamini, N. N. N., Garg, A. K. & Muchie, M. (2017). The Impact of Transformational Leadership Style on Organisational Commitment in the Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-21
- Eales-White, R. (2003). The COGAL concept of leadership. *Industrial and Commercial Training*.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Heskett, J.L., Jones, T., Loveman, G.W., Sasser, W.E., and Schlesinger, L.A., (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, pp. 164-174
- Hirschi, G. & Jones, M. (2009). Effects of Strategic Leadership on Business Success - A Cross Cultural Analysis from a Resource Based View. *MIBES Transactions*, 1-18
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- Jaradat, M. & Mashhour, A-R. (2017). Strategic Leadership. *Ovidius University Annals, Economic Science Series*, XVII(1), 325-329
- Koustelios, A., Belias, D., Zournatzi, E. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55
- Levering, R., Moskowitz, M., (1999), "The 100 best companies to work for in

- America, Fortune, pp.118-144
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423.
- Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 484-493.
- Osha.europa (2021). *Psychosocial Risks and Stress* Available from: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> (Access 1-5-2023)
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3).
- Redmond, J. (2012). *Strategy and the Importance of Strategic Leadership*, Ανακτήθηκε από: <https://www.cpaireland.ie/CPAireland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf> [Πρόσβαση 1-5-2023]
- Robbins S, Judge T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (Essentials of organizational Behavior). Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*.
- Rossidis I., Belias D., Vasiliadis, L. (2021). Strategic Human Resource Management in the International Hospitality Industry. An Extensive Literature Review. In V. Katsoni & C. van Zyl (eds) *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

- Saltzstein, A., Ting, Y., Saltzstein, G.H., (2001), "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees", *Public Administration Review*, Vol. 61, No 4, pp. 452-464
- Samimi, M., Felipe Cortes, A., Anderson, M., Herrmann, P. (2020). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 101353
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & organization management*, 24(3), 367-390.
- Storey j, Ulrich D, Wright P. (2019). *Strategic Human Resource Management .A Research Overview*. London: Routledge.
- Story, J. (2005). What next for strategic-level leadership. *Leadership*, 1(1), 98-104
- Supratman, O. V., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship of charismatic leadership, employee personality, and employee performance: Evidence from PT. Karya Abadi Luhur. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 17-41.
- Swanson, R.A., (1998), "Demonstrating the financial benefit of human resource development:status and update on the theory and practice", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, No 3, pp. 285-295
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Tang, Y.-T. & Chang, C.-H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881
- Trap, D., (1998), "Special Review", *Business Week*, pp.56-64
- Yozgat, U., Yurtkoru, S. & Bilginoğlu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 518-524

- Δαμουλιάνου, Χ. (2003). *Η μοναξιά του ηγέτη*. Ανάκτηση από:
<https://www.kathimerini.gr/economy/business/139171/h-monaxia-toy-iget/>. [Πρόσβαση 03-05-2023].
- Δριτσάκος, Γ., & Κοσκινίδης, Ρ. (2014). Επιχειρησιακή ηγεσία.
- Κακουριώτης, Α. (2008). Τι σημαίνει χαρισματικός ηγέτης. Ανάκτηση από:
<https://www.tovima.gr/2008/11/24/opinions/ti-simainei-xarismatikos-igetis/>. [Πρόσβαση 03-05-2023].
- Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., & Μπελιάς, Δ. (2023). Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Δοίκησης*, 3(1), 91-115.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. *Αθήνα: Κριτική*.
- Μπουραντάς, Δ. (2012) *Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

