



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων και ο ρόλος της ηγεσίας: Μελέτη περίπτωσης σε μεταφορική επιχείρηση

Όλγα Παπαγεωργίου

Επιβλέπουσα: Αικατερίνη Γαλανού

Αναπλ. Καθηγήτρια

Ιωάννινα, Σεπτέμβριος, 2023

Strategic human resource management and the role of leadership: A case study in a transport company

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Ιωάννινα 04/09/2023

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αικατερίνη Γαλανού,

Αναπλ. Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Παππά Παρασκευή,

Καθηγήτρια

3. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη,

Επίκουρος Καθηγήτρια

© Παπαγεωργίου Όλγα, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Παπαγεωργίου Όλγα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Γαλανού Αικατερίνη για τα χρήσιμα σχόλια, τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση που συνέβαλαν καθοριστικά στη συγγραφή αυτού του έργου, καθώς και για τη συνεχή υποστήριξή μου μέσω της συστηματικής επικοινωνίας μας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, στη μητέρα μου Λαμπρινή και στην οικογένειά μου για τη αμέριστη συμπαράστασή τους, καθώς και για τη δύναμη και συμπαράσταση που μου έδειξαν κατά την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία στοχεύει να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της οργανωτικής απόδοσης και διερευνά τις επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης τόσο του στυλ ηγεσίας όσο και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην απόδοση της μεταφορικής εταιρείας PTL που δραστηριοποιείται στον Νομό Άρτας. Αναλύονται οι απόψεις, οι θέσεις, οι αντιλήψεις και οι στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιλέγεται η ποσοτική μέθοδος έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζομένους της μεταφορικής εταιρείας και η ποιοτική μέθοδος με μια συνέντευξη στον υπεύθυνο διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αναλύονται μέσω SPSS. Η έρευνα παρέχει εμπειρικές γνώσεις σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί λόγω της πανδημίας. Προκύπτει πως το χαρισματικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική απόδοση και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η στρατηγική ανάπτυξης, παρακίνησης και ενίσχυσης ανθρώπινου δυναμικού αλληλεπιδρά με το στυλ ηγεσίας, ενώ τόσο οι στρατηγικές ανάπτυξης όσο και οι στρατηγικές παρακίνησης συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική απόδοση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να μη μπορούν να γενικευτούν λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων στην έρευνα. Ως εκ τούτου προτείνεται η διεξαγωγή μεγαλύτερης κλίμακας έρευνας.

Λέξεις κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωτική απόδοση, κορωνοϊός, πανδημία, κρίση

Abstract

This work aims to examine the relationships between leadership style, organizational performance and investigates the effects of the interaction of both leadership style and strategic human resource management on the performance of the PTL transport company operating in the Prefecture of Artas. The opinions, positions, perceptions and attitudes of the company's human resources on the role of management and leadership in shaping the working environment are analyzed.

The quantitative research method is chosen using a questionnaire to the employees of the transport company and the qualitative method with an interview with the responsible managing director of the company. The data collected is analyzed through SPSS. The research provides empirical insights into the challenges faced by organizations due to the pandemic. It appears that the charismatic and transformational leadership style is positively related to business performance and organizational effectiveness. Development, motivation, and human resource enhancement strategy interact with leadership style, and both development and motivation strategies contribute significantly to organizational performance.

The results of the research may not be generalizable due to the small number of research participants. Therefore, it is recommended to carry out a larger scale investigation.

Keywords: Leadership style, human resource management strategy, organizational performance, coronavirus, pandemic, crisis

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	7
Abstract	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	15
1.2 Η αξία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	19
1.3 Στόχοι των εταιριών για το ανθρώπινο δυναμικό.....	20
1.4 Οι αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	24
1.5 Νέοι τρόποι οργάνωσης για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού	28
1.6 Τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	29
1.7 Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	32
1.8 Στρατηγικές προσεγγίσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά την πανδημία του Covid-19.....	35
1.9 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ & ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	42
2.1 Ορισμοί και θεωρίες	42
2.2 Μορφές ηγεσίας	44
2.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	46
2.4 Στυλ ηγεσίας.....	49
2.5 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα	52
2.6 Χαρακτηριστικά του ηγέτη	54
2.7 Δεξιότητες χαρισματικού ηγέτη	56
2.8 Η δύναμη της επικοινωνίας του ηγέτη με τους εργαζομένους	60
2.9 Σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία	61
2.10 Διαφορές ηγέτη manager	63
2.11 Βιβλιογραφική ανασκόπηση στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ PTL	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	77
4.1 Σκοπός και στόχοι.....	77
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	78
4.3 Μεθοδολογία	79
4.4 Δείγμα της μελέτης	81
4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	81
4.6 Δομή του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης.....	82
4.7 Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	83
4.8 Δεοντολογικά θέματα και ηθική της έρευνας.....	83
4.9 Εγγυρότητα και αξιοπιστία.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	84
5.1 Ποσοτική έρευνα.....	84
5.1.1 Κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά	84
5.1.2 Οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση και επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό.....	89
5.1.3 Σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης.....	90
5.1.4 Στατιστική ανάλυση	91
5.2 Ποιοτική έρευνα – Στρατηγική της εταιρείας	97
5.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας.....	98
5.2.2 Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας	98
5.2.3 Κωδικοποίηση.....	99
5.2.4 Ερμηνεία του φαινομένου	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104
Βιβλιογραφία.....	108
Ελληνική.....	108
Ξενόγλωσση.....	108
Παράρτημα.....	113
A. Ερωτηματολόγιο	113
B. Συνέντευξη	115

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, μια επιχείρηση αντιμετωπίζει πολλαπλές προκλήσεις. Έτσι, έχει γίνει πρωταρχικός στόχος της, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ο σχεδιασμός κατάλληλων στρατηγικών για τη βελτίωση της λειτουργικής της απόδοσης (Jaramilo et al., 2005). Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις έδιναν έμφαση στις οικονομικές επιδόσεις. Αλλά πλέον, η ανάπτυξη πληροφοριών και η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει αλλάξει την ανταγωνιστική τους βάση και έχει στρέψει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και στα άυλα περιουσιακά στοιχεία και την ηγετική απόδοση αντί για τις υλικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει μη χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου μια επιχείρηση να αξιολογήσει αποτελεσματικά τη λειτουργική της απόδοση και να εδραιώσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση και η ικανοποίηση των πελατών αποτελούν καίριους παράγοντες για την επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Οι πελάτες ανταμείβουν μια επιχείρηση που παρέχει υψηλή ποιότητα και επίπεδο εξυπηρέτησης με την πιστοποίηση, την επιλογή να επαναλάβουν τις αγορές τους και την προώθηση της επιχείρησης σε άλλους πελάτες. Μέσω της αξιολόγησης της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, μια επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τους τομείς που απαιτούν βελτίωση και να προσαρμόσει τις πρακτικές της προκειμένου να ενισχύσει την απόδοσή της.

Ωστόσο, εάν μια επιχείρηση θέλει να βελτιώσει την οργανωτική της απόδοση, το στυλ ηγεσίας των διοικητικών προϊσταμένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη συνολική επιχειρησιακή της απόδοση. Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία και την απόδοση, προκύπτει ότι οι περισσότερες έρευνες δίνουν έμφαση στις επιπτώσεις του στυλ ηγεσίας στην οργανωτική υπόσχεση και απόδοση, αλλά λίγες διερευνούν τις συσχετίσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της οργανωτικής απόδοσης και της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης σπάνια θεωρείται ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ομαλή πρόοδό του, εάν μπορούν να εφαρμοστούν διευθυντικές δραστηριότητες.

Είναι αξιοσημείωτο ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει θεωρηθεί ως σημαντικός παράγοντας για έναν οργανισμό. Οι πόροι της εταιρείας, περιλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων με την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Μέσω της σωστής εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού, ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μια ανταγωνιστική προσέγγιση, να προσελκύσει τους καλύτερους εργαζομένους και να διατηρήσει ένα

καταρτισμένο και αφοσιωμένο προσωπικό. Επιπλέον, η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που προάγει τη συνεργασία, την καινοτομία και την ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση και να δημιουργήσει μια ικανοποιημένη, φιλική και αποδοτική εργατική δύναμη. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εταιρεία τους αναγνωρίζει, τους υποστηρίζει και τους παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν ενεργά στην εργασία τους και να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους. Συνεπώς, η καλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η προσοχή στην ανάπτυξη των εργαζομένων, η ενθάρρυνση της συνεργασίας και η δημιουργία ενός ενθαρρυντικού και καινοτόμου περιβάλλοντος εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης (Barney, 2001· Wright et al., 2001).

Η επιτυχία πολλών οργανισμών πιθανώς προκύπτει από την ηγετική σοφία και τη δύναμη της θέλησης, την τεχνική εξέχουσα θέση και καινοτομία, την εξαιρετική ποιότητα ή τη διακεκριμένη φήμη, αλλά όλα αυτά σχετίζονται με τον «ανθρώπινο» παράγοντα. Έτσι, από το 1980, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί σε σημαντικό αναδυόμενο ζήτημα για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Terpstra και Rozell, 1993· Huang, 1997). Επιπλέον, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθεί να ακολουθεί την αρχή «η λήψη αποφάσεων μιας στρατηγικής πρέπει να γίνεται πριν από τη στρατηγική υλοποίηση».

Ανεξαρτήτως χρόνου και θέσης, οι ηγέτες είναι σε θέση να συμβάλλουν σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί τις δραστηριότητές της. Η ηγεσία που έχει αποτελεσματικές στρατηγικές μπορεί να λειτουργήσει ως θεμελιώδης βάση για την γόνιμη εφαρμογή της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Οι ηγέτες που ακολουθούν στρατηγικές είναι σε θέση να επιταχύνουν την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών δραστηριοτήτων και καθορίζουν τους τρόπους επιβολής τους. Αυτές οι ενέργειες οδηγούν σε υψηλότερο μέσο όρο αποτελεσμάτων και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Στη στρατηγική διαχείριση ο ηγέτης εκτελεί διάφορους ρόλους. Εισάγει το περιβάλλον για αλλαγή, δημιουργεί την ηγετική ομάδα επιλέγοντας βασικούς παίκτες από τον οργανισμό, καταρρίπτει την τρέχουσα ιεραρχία, διαμορφώνει το όραμα και τη στρατηγική με τη βοήθεια μιας οραματικής διαδικασίας που αποσαφηνίζει τη στρατηγική για την κατανόηση ολόκληρου του οργανισμού (Moesia, 2007). Στη συνέχεια, η ηγεσία δημιουργεί ένα σύστημα αξιολόγησης που αξιολογεί τη στρατηγική σε κάθε στάδιο της εργασίας εντός του οργανισμού. Τέλος, βοηθά στην αλλαγή της κουλτούρας που διευκολύνει τη στρατηγική διαχείριση (Venohr, 2007).

Σε γενικές γραμμές, ο ηγέτης σε έναν οργανισμό παρέχει το όραμα, σκέφτεται στρατηγικά και σχεδιάζει, διαχειρίζεται τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Περαιτέρω προσπαθεί να ταιριάζει τις ανάγκες του οργανισμού με τις απαιτήσεις των εκάστοτε καταστάσεων. Οι ηγέτες διαχέουν θετική ενέργεια, ενισχύουν το ηθικό και αναπτύσσουν τις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, διασφαλίζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση στον οργανισμό. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να κατευθύνει τους υφισταμένους να εκτελούν αποτελεσματικά τα οργανωτικά τους καθήκοντα (Mason, 2011).

Μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική ηγεσία είναι μια διαδικασία που μετατρέπει τον οργανισμό σε επιτυχημένο οργανισμό με κατάλληλες στρατηγικές. Είναι ευθύνη της ηγεσίας να παρακινήσει και να εμπνεύσει τους ανθρώπους του οργανισμού να εργαστούν από κοινού, έτσι ώστε το όραμα του οργανισμού να μπορεί να μεταφραστεί σε πραγματικότητα (James & Grasswitz, 2005· Sean, 2005).

Συνολικά, η επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων, η καθοδήγηση των οργανισμών για χάρη της βιώσιμης ανάπτυξης και η ανταγωνιστικότητα παγκοσμίως σε διαφορετικούς τομείς έχει θέσει μια νέα απαίτηση έναντι των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Συνιστά πρόκληση ο προσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας, και η διαφοροποίησή τους όσον αφορά την οργανωτική απόδοση. Το κρίσιμο μέλημα είναι ο ρόλος της ηγεσίας που πρέπει να εκσυγχρονιστεί και να προσδιορίσει νέους δρόμους για τις επιχειρήσεις. Η επιτυχής ανάπτυξη που σχετίζεται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής και η θέσπιση και η αξιολόγησή της απαιτούν μια σταθερή και αντίστοιχη δέσμευση από την ανώτατη ηγεσία, επομένως η πιθανή επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής διαφέρει (Chapman, et al, 2002· Mattis, et al, 2001).

Η απρόβλεπτη πανδημία της νόσου του κοροναϊού 2019 (COVID-19) έχει πλήξει σε μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες επιχειρήσεις, διαταράσσοντας τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλές βιομηχανίες/εταιρίες και δημιουργώντας αναστάτωση, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια σε όλους τους οργανισμούς. Συνεπώς, για τη βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ανασκόπηση της οργανωτικής στρατηγικής είναι η κατάλληλη απάντηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διευκρινίσει τις επιπτώσεις του COVID-19 σε μια μεταφορική εταιρεία στον Νομό Άρτας και να αναλύσει αφενός το ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και αφετέρου το ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη των οργανωτικών ικανοτήτων και την επιρροή της στην απόδοση της επιχείρησης. Επιμέρους στόχος είναι να εντοπίσει ποια είναι τα αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ώστε να προτείνει σχετικές πρακτικές για την επίλυση αυτών των ζητημάτων. Ειδικότερα, αντικείμενο της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων, των θέσεων, των αντιλήψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού μιας μεταφορικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στον Νομό Άρτας της Περιφέρειας Ηπείρου για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος πριν την πανδημία και στο τέλος της.

Ως εκ τούτου, η έρευνα ενσωματώνει το στυλ ηγεσίας, την οργανωτική απόδοση και τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μαζί για να πραγματοποιήσει μια σε βάθος συζήτηση για τη σχέση τους και τα αποτελέσματα αναμένονται ως αναφορά για εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις για να μάθουν περισσότερα για τις σχέσεις μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, του στυλ ηγεσίας και την οργανωτική απόδοση.

Η παρούσα ερευνητική εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό στο οποίο περιγράφονται οι έννοιες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας και το ερευνητικό

που αντιστοιχεί σε μεικτή (ποσοτική και ποιοτική) έρευνα με χαρακτήρα επισκόπησης και συγχρονικό σχεδιασμό. Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου. Δείγμα της έρευνας θα αποτελέσουν άτομα που εργάζονται στη μεταφορική εταιρεία (PTL) Παπαγεωργίου στην Άρτα (5 προϊστάμενοι τμημάτων και 15 εργαζόμενοι-οδηγοί και υπάλληλοι). Η συνέντευξη θα γίνει σε έναν έμπειρο διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Για την ανάλυση των δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο της SPSS 18.

Αναμένεται να διαφανούν οι επιπτώσεις που έχουν οι εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η συμπεριφορά της ηγεσίας στην ψυχική ευεξία, την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την ασφάλεια της υγείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η καινοτομία αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας έγκειται στο ότι για πρώτη φορά διερευνάται η επίδραση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση μιας μεταφορικής εταιρείας σε κατάσταση κρίσης όπως προσδιορίστηκε από την πανδημία, στην Ελλάδα. Η έρευνα συμβάλλει και επεκτείνει τις γνώσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων γενικά και σε μια παγκόσμια πανδημία πιο συγκεκριμένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η τρέχουσα λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει υποστεί αλλαγές με την πάροδο του χρόνου, με την πρώτη περίοδο να ονομάζεται Διοίκηση Προσωπικού (περίπου 1900–1960) που χαρακτηρίζεται από την απουσία οποιασδήποτε σύνδεσης με τις επιχειρηματικές και στρατηγικές αποφάσεις των οργανισμών (Armstrong, 2008· Brandão & Parente, 1998). Η επόμενη φάση της εξέλιξης (γύρω στο 1960-1980) που ονομάζεται Προσωπική Λειτουργία, άρχισε «να έχει ανθρωπιστικές ανησυχίες που συνδέονται με την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων στην εκτέλεση δραστηριοτήτων» (Serrano, 2010, σ. 10). Έτσι, ξεκινά η αλλαγή της αντιμετώπισης του εργάτη ως κόστος υπέρ της αντίληψης ενός εργάτη ως επένδυση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των οργανισμών, «με άλλα λόγια, αρχίζει να κυριαρχεί η ιδέα ότι οι άνθρωποι μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας και της λειτουργίας του οργανισμού» (Serrano, 2010, σελ. 11).

Από τη δεκαετία του '80 του εικοστού αιώνα, με την έλευση της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, αναπτύχθηκαν νέες τεχνολογίες πληροφοριών και υπήρξε μεγαλύτερη ελευθερία διαμετακόμισης προϊόντων. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) βασίζεται πλέον στην προοπτική έκτακτης ανάγκης, η οποία υπερασπίζεται την ιδέα ότι, για να είναι αποτελεσματικές, οι πολιτικές HRM ενός οργανισμού πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με τις πολιτικές και πρακτικές άλλων τομέων της διοίκησης του οργανισμού (Armstrong, 2008· Baird & Meshoulam, 1988). Έτσι, η HRM θεωρείται στρατηγική στο βαθμό που προσαρμόζεται στις συνθήκες του οργανισμού και συμβάλλει στον καθορισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής του. Με αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι της HRM είναι να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση μεταξύ της συμπεριφοράς των ανθρώπων και της οργανωσιακής στρατηγικής, εκτός από τις πολιτικές προγραμματισμού και τις πρακτικές που την προωθούν (Armstrong, 2008; Baird & Meshoulam, 1988). Η θεωρία έκτακτης ανάγκης υποστηρίζει ότι «... σε πολύπλοκα, απειλητικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι εσωτερικές δομές των εταιρειών γίνονται οργανικές, επικοινωνιακές, συμμετοχικές και βασίζονται σε άτυπες σχέσεις» (Serrano, 2010, σ. 5). Δεδομένης της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και των θεωριών που αναπτύχθηκαν σε αυτήν την ιστορική διαδρομή, είναι σημαντικό να εντοπιστεί πώς οι επιπτώσεις της πανδημίας έχουν αλλάξει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες, στο πλαίσιο της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας.

Το υψηλότερο επίπεδο του συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, οι αρχές Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφέρεται στις πρωταρχικές αξίες, υποθέσεις και πεποιθήσεις που κατέχονται έμμεσα και ρητά από τον ιδρυτή σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του (Schuler, 1992). Για την περιγραφή των διαφορετικών αρχών ανθρώπινου δυναμικού, βασιζόμαστε στις δομές της οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964, Gouldner, 1970) όπως

εφαρμόζονται στη σχέση εργαζομένου-οργανισμού (Cropanzano και Mitchell, 2005· Shore et al., 2006). Οι οικονομικές ανταλλαγές αναφέρονται σε εκείνες τις σχέσεις που χαρακτηρίζονται από την ανταλλαγή διακριτών, κυρίως οικονομικών ή υλικών ανταμοιβών σε έναν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα προγραμματισμού (Blau, 1964). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι στενά καθορισμένοι, επίσημοι και εκτελεστοί κανόνες τονίζονται επειδή προστατεύουν ένα μέρος από το να τύχει ευκαιριακής μεταχείρισης από άλλον που θεωρείται ότι έχει συμφέροντα (Cropanzano & Mitchell, 2005). Οι κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής, από την άλλη πλευρά, περιέχουν ευρείς, ανοιχτούς όρους με μακροπρόθεσμη εστίαση στους οποίους τα μέρη προσπαθούν να ικανοποιήσουν τόσο τις υλικές όσο και τις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες του άλλου (Blau, 1964· Holmes, 1981). Κάτω από τέτοιες ανταλλαγές, τα κίνητρα που προσφέρονται από τους εργοδότες υπερβαίνουν τις βραχυπρόθεσμες οικονομικές ανταμοιβές και περιλαμβάνουν την εξέταση της ευημερίας και της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού. Σε τέτοια περιβάλλοντα, ο ρόλος του εργαζομένου στην επιχείρηση τείνει να εσωτερικεύεται, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη συναισθηματικού δεσμού με τον οργανισμό και ένα ισχυρό κίνητρο να ενεργεί αλτρουιστικά και να συνεισφέρει προσωπικούς πόρους στην επιτυχία του οργανισμού (Blau, 1964). Γίνεται φανερό πως, η κατανόηση της αρχής της ανταλλαγής που είναι ενσωματωμένη σε ένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική επειδή καθορίζει εάν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί (οικονομική ανταλλαγή) ή ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (κοινωνική ανταλλαγή). Αυτές είναι θεμελιώδεις αρχές που καθοδηγούν ένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού.

Στη γενική καθοδήγηση που παρέχεται από τις αρχές ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, είναι και η επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής HR, η οποία μπορεί καλύτερα να θεωρηθεί ως «το πρότυπο των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που προορίζονται να επιτρέψουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του» (Wright & McMahan 1992: 298). Ενώ οι αντιλήψεις των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού ποικίλλουν (Lepak και Snell, 1999· Osterman, 1988· Ouchi, 1980), οι περισσότερες εφαρμοσμένες ακολουθούν το πρωτοποριακό έργο του Walton (1985) και στη συνέχεια των Arthur, 1992· Arthur, 1994 και Lepak και Snell (1999). Διακρίνονται δύο ευρέως αναγνωρισμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, η συμμόρφωση ή ο έλεγχος (αναφέρεται ως συμμόρφωση στο μέλλον) και η δέσμευση. Μια στρατηγική συμμόρφωσης, υποθέτει ότι η εργασία οργανώνεται καλύτερα ως μια οικονομική ανταλλαγή μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται και επιβλέπονται για να εκτελούν καλά καθορισμένα καθήκοντα χωρίς δέσμευση για μια μακροπρόθεσμη σχέση (Arthur, 1994). Αντίθετα, μια στρατηγική δέσμευσης ανθρώπινου δυναμικού υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα για εργασία και, όπου ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, είναι ικανοί να αναπτύξουν βαθιά ριζωμένες ταυτότητες με τον οργανισμό στον οποίο εσωτερικεύουν τις οργανωτικές αξίες ως δικές τους, με αποτέλεσμα να ενεργούν περισσότερο αυτοκατευθυνόμενοι και να εκφράζουν φιλοκοινωνικές συμπεριφορές (Brief και Motowidlo, 1986·

O'Reilly και Chatman, 1986). Αντί να είναι ένα κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί, οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο μιας τέτοιας στρατηγικής αντιμετωπίζονται ως πηγή βιώσιμου πλεονεκτήματος. Αντίστοιχα, η έρευνα έχει συνδέσει αυτή τη στρατηγική με αυξημένη απόδοση σε επίπεδο εταιρείας (Combs et al., 2006· Jiang et al., 2012b), ακόμη και με την παρουσία πιθανών εμποδίων όπως υψηλότερα επίπεδα εκπροσώπησης των συνδικάτων (Pohler & Luchak, 2015). Συμπληρώνοντας τις δύο στρατηγικές HR της συμμόρφωσης και της δέσμευσης, οι Lepak και Snell (1999) εισάγουν μια τρίτη, τη συνεργατική στρατηγική HR. Ως υβρίδιο συμμόρφωσης και δέσμευσης, αυτό το τρίτο αρχέτυπο δεν καθοδηγείται από την αγορά και δεν είναι τόσο απρόσωπο όσο μια στρατηγική συμμόρφωσης ούτε τόσο ενιαίο στη συγχώνευση οργανωσιακών και ατομικών ταυτοτήτων (Pohler & Luchak, 2014) όσο η στρατηγική HR δέσμευσης).

Σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο ανάλυσης, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρονται στο επίσημο και ανεπίσημο σύνολο δραστηριοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ σημαντική συζήτηση περιστρέφεται γύρω από την αλληλοεξαρτώμενη φύση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (δηλαδή, εάν οι πρακτικές είναι προσθετικές, υποκατάστατες ή συνεργιστικές/αλληλεπιδραστικές) και πώς θα μπορούσαν να διαστασιοποιηθούν (Arthur & Boyles, 2007), υπερισχύει το πλαίσιο ικανοτήτων (Α), κινήτρων (Μ) και ευκαιριών (Ο) (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, οι οργανωτικοί στόχοι και στρατηγικές είναι πιο πιθανό να εκτελεστούν από υπαλλήλους όπου το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι σε όσους έχουν τις σωστές ικανότητες (Α) και κίνητρα (Μ) δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες να συνεισφέρουν (Ο). Ο τομέας των ικανοτήτων περιλαμβάνει τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού της πρόσληψης, της επιλογής, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, ενώ ο τομέας των κινήτρων περιλαμβάνει τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού της αποζημίωσης, των παροχών και της ανατροφοδότησης απόδοσης. Τέλος, ο τομέας των ευκαιριών περιλαμβάνει τις λειτουργίες HR του σχεδιασμού και της εμπλοκής εργασίας (Delery & Shaw, 2001· Hedberg & Luchak, 2018).

Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» χρησιμοποιείται τόσο - στο επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και σε σχέση με άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς. Το ανθρώπινο δυναμικό (εργαζόμενοι) είναι τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία και πολύτιμοι πόροι στην απόδοση της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι είναι σημαντικοί, καθώς οι γνώσεις, η εμπειρία και οι δεξιότητές τους αυξάνουν την αξία ενός οργανισμού στην αγορά. Ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι αδιαχώριστος από τον όρο «διαχείριση». Επομένως, η διαχείριση νοείται ως οργάνωση, προγραμματισμός, επίβλεψη, έλεγχος. Η διαχείριση αφορά τις εσωτερικές υποθέσεις της εταιρείας (Batarlienè et al., 2017).

Δεδομένης της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και των θεωριών που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια των χρόνων, είναι σημαντικό να εντοπιστεί πώς οι επιπτώσεις της πανδημίας έχουν αλλάξει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρίες. Η εμφάνιση του νέου κορωνοϊού έφερε σημαντικές αλλαγές στο σημερινό πλαίσιο της κοινωνίας. Αυτές οι αλλαγές που επηρέασαν τις έννοιες

και τις πρακτικές διοίκησης των οργανισμών, εισήγαγαν νέα δεδομένα για την ασφάλεια της κοινωνικής συνύπαρξης και, φυσικά, τόνισαν πτυχές που επηρεάζουν τον τρόπο σύλληψης και διεκπεραίωσης της εργασίας. Η διοίκηση, ήδη απαιτούσε από τον εργαζόμενο μεγαλύτερη προσαρμογή και ανθεκτικότητα στις καινοτομίες και τους μετασχηματισμούς που έχει η εργασία και οι πρακτικές της. Ωστόσο, η πανδημία δημιούργησε πρωτόγνωρες συνθήκες και, ταυτόχρονα, έθεσε απαραίτητες προϋποθέσεις για τη συνέχεια των εργασιακών καθηκόντων (Losekann & Mourão, 2020). Οι άνθρωποι έπρεπε να μείνουν περιορισμένοι στο σπίτι για όσο το δυνατόν περισσότερο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι άρχισαν να εργάζονται εξ αποστάσεως από το σπίτι και πολλές από τις καθημερινές τους συνήθειες άλλαξαν. Οι ψυχολογικές αντιδράσεις έχουν επίσης υποστεί αλλαγές από την έναρξη της πανδημίας και περιλαμβάνουν: «το φόβο να προσβληθεί κανείς από τον ιό, το φόβο ότι έχει επηρεάσει μέλη της οικογένειας, τη θλίψη που προκαλείται από την απομόνωση και την αλλαγή σημαντικών σχεδίων, την αβεβαιότητα σχετικά με το τέλος του εγκλεισμού, το άγχος που προκαλείται από τη φυσική απόσταση από τα μέλη της οικογένειας, το πένθος για την απώλεια μελών της οικογένειας ή/και φίλων, την ανησυχία σε σχέση με τις κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης και τον φόβο της αύξησης της οικογενειακής βίας» (Morgado, 2020, σελ. 10). Αυτοί οι φόβοι έχουν οδηγήσει πολλούς ανθρώπους να έχουν βιώσει συμπτώματα άγχους, αγωνίας ή φόβου. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις που μπορούν να παρουσιάσουν οι εργαζόμενοι σε περιόδους κρίσης, σύμφωνα με τους Losekann και Mourão (2020) μπορεί να ποικίλλουν από διατροφικές διαταραχές, όπως έλλειψη όρεξης, διαταραχές ύπνου, εναλλαγές διάθεσης που μπορούν να προκαλέσουν διαπροσωπικές συγκρούσεις έως ψυχολογικές διαταραχές, όπως άγχος και κρίσεις πανικού ή στρες. Για παράδειγμα, «μια σημαντική πρόκληση στη διαχείριση των ανθρώπων σε καθεστώς τηλεργασίας είναι η εξ αποστάσεως αντίληψη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

Η καθιέρωση καλών πρακτικών επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας είναι απαραίτητη για τη διαχείριση των ανθρώπων σε αυτό το πλαίσιο» (Losekann & Mourão, 2020, σελ. 74). Δεδομένου ότι η τηλεργασία είναι μία από τις εναλλακτικές λύσεις που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της πανδημίας και ότι πιθανότατα θα διαρκέσει και μετά την πανδημία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) πρέπει να αξιολογήσει τα θετικά και τα αρνητικά σημεία αυτής της πρωτοβουλίας, λαμβάνοντας υπόψη πτυχές όπως η υγεία των εργαζομένων, οι πρακτικές επικοινωνίας, η ενσωμάτωση μεταξύ των ομάδων και η διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Είναι σημαντικός ο ρόλος που έχει η εργασία για τους ανθρώπους σε αυτό το σενάριο κρίσης. Για κάποιους, η εργασία μπορεί να είναι ένας πόρος που αποφεύγει την ανισορροπία, ως αντίστιξη σε άλλες καταστάσεις που φέρνουν ανασφάλεια. Για άλλους, η εργασία μπορεί να έχει υποστηρικτικό ρόλο, που εγγυάται τη διατήρηση, ακόμη και με προσαρμογές, μιας σειράς καθημερινών συνηθειών στη ζωή του εργαζομένου. Για μια άλλη ομάδα ανθρώπων, το γεγονός της εργασίας μειώνει την αίσθηση της απότομης διακοπής που προκάλεσε ο περιορισμός και μπορεί να είναι καταλύτης για τον εργαζόμενο

που προσπαθεί να βρει δημιουργικές ή λιγότερο συνηθισμένες λύσεις για αυτή τη νέα πραγματικότητα (Giust-Desprairies, 2020). Οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών πρέπει να αφιερώσουν προσοχή και μεγαλύτερη υποστήριξη στους εργαζόμενους που έχουν προηγούμενο σε αισθήματα αβεβαιότητας και μόνιμου άγχους ως αντανάκλαση αυτής της εξωτερικής κρίσης (Giust-Desprairies, 2020). Ένας άλλος τύπος συμπεριφοράς, σύμφωνα με τον Giust-Desprairies (2020), που πρέπει να παρακολουθείται σχετίζεται με εργαζόμενους που επενδύουν πολλά στην εργασία, κάτι που σε αυτή την περίπτωση μπορεί να αντιπροσωπεύει μια διαφυγή από συναισθήματα αγωνίας και ανησυχίας. Αυτοί οι επαγγελματίες επιδεικνύουν υπερκινητικότητα, υπερβολή στις ενέργειες που κάνουν και ζητούν από τους ανθρώπους γύρω τους παρόμοια συμπεριφορά, που μπορεί να διαταράξει την εξέλιξη της ομαδικής εργασίας.

Η πανδημία έφερε, εκτός από ζητήματα δημόσιας υγείας, μεγάλες προκλήσεις για την παγκόσμια οικονομία και τον κόσμο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο περνούν από μια μεγάλη δοκιμασία, είτε λόγω της απώλειας των θέσεων εργασίας τους και των χρηματικών ανταμοιβών τους, της αυξανόμενης χρήσης της εξ αποστάσεως εργασίας είτε επειδή βρίσκονται σε καταστάσεις όπου η εκτέλεση εργασιακών δραστηριοτήτων τους αφήνει εκτεθειμένους σε πιθανή μόλυνση. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει ένα πρόσθετο καθήκον σε όλη τη διαχείριση διαδικασιών και υποστήριξη ομάδων και στρατηγικών για την απόκτηση αποτελεσμάτων, που είναι ο εντοπισμός λύσεων και η δημιουργία εναλλακτικών λύσεων μαζί με τους οργανισμούς και διάφορους ενδιαφερόμενους για να ξεπεραστούν ή να μειωθούν οι σοβαρές επιπτώσεις που ήδη λαμβάνουν χώρα στην αγορά εργασίας (Santos et al., 2022).

1.2 Η αξία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) θεωρούνται ως ένα σύστημα που στοχεύει στην ενίσχυση των κινήτρων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Boon et al. 2018· Al-Tit 2016). Επιπλέον, σκοπός της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να υποστηρίξει τον οργανισμό για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Ο Sareen (2018) κάνει διάκριση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) δηλώνοντας ότι ο στόχος του HRM είναι να προσλαμβάνει τους καλύτερους υπαλλήλους και να τους παρέχει όλα τα απαραίτητα, όπως δεξιότητες και αποζημιώσεις, προκειμένου να τους παρακινήσει να επιτύχουν στον οργανισμό. Ο ίδιος έχει υποδείξει ότι η SHRM υπερβαίνει την ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ο Fottler (2002) ορίζει το SHRM ως μια δέσμη διευθυντικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη καθώς και στη διατήρηση εξειδικευμένων εργαζομένων που συμβάλλουν στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Η επίδραση και η αξία των στρατηγικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (στρατηγική αξία πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού και πρακτικές εργασίας

υψηλής απόδοσης) αφορούν στην οργανωτική ανθεκτικότητα (γνωστικές, συμπεριφορικές και συμφραζόμενες διαστάσεις). Απειλές που μπορεί να βλάψουν την εταιρεία, όπως η οικονομική ύφεση, τα ανθρώπινα λάθη, οι φυσικές καταστροφές και πολλές άλλες απειλές αποτελούν βασικό κίνητρο πίσω από την έρευνα της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Annarelli και Nonino 2016). Προκειμένου να προσδιοριστεί η έννοια της οργανωτικής ανθεκτικότητας, πρέπει να διακρίνεται από παρόμοιους όρους όπως η οργανωτική ευελιξία και η οργανωτική προσαρμογή. Οι Lengnick-Hallet al. (2011), αναφέρουν πως η οργανωτική ευελιξία είναι η ικανότητα για υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών, ενώ η οργανωτική προσαρμογή αντιστοιχεί στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Ωστόσο, η οργανωτική ανθεκτικότητα περιλαμβάνει την κατάλληλη ανταπόκριση σε γεγονότα και καταστάσεις έγκαιρα, κάνοντας παράλληλα αλλαγές που ελαχιστοποιούν τον αντίκτυπο αυτών των καταστάσεων στην εταιρεία. Σύμφωνα με τους Stephenson et al. (2010), οι κρίσεις που σχετίζονται με την οργανωτική ανθεκτικότητα δεν περιορίζονται στις προαναφερθείσες κρίσεις, αλλά περιλαμβάνουν άλλα παραδείγματα όπως οικονομικές κρίσεις, αποτυχίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, σφάλματα κατασκευής προϊόντων, βιομηχανικά ατυχήματα ή ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι σημαντικό ότι έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες έρευνες για την οργανωτική ανθεκτικότητα σε διαφορετικούς τομείς όπως η οικοδόμηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Linnenluecke και Griffiths 2012), η βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Crichton et al., 2009), η πρόταση ενός πλαισίου για την οργανωτική ανθεκτικότητα (Limnios et al., 2014), τα οφέλη της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Ortiz-de-Mandojana και Bansal 2016), η αξιολόγηση της ικανότητας οργανωτικής ανθεκτικότητας σε οργανισμούς (Tillment et al. 2009· Aleksić et al. 2013), η πορεία και εξέλιξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Pal et al. 2014), τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Engemann και Henderson 2014), η στρατηγική διαχείριση της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Annarelli και Nonino 2016) και η μέτρηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Somers 2009). Παρά αυτές τις εργασίες, λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τον αντίκτυπο της SHRM στην οργανωτική ανθεκτικότητα. Οι Lengnick-Hall et al. (2011) προτείνουν ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της SHRM. Οι Kantur και Say (2015) τονίζουν ότι το πρόσφατο ενδιαφέρον για τη θεωρητική βιβλιογραφία επικεντρώνεται στη μελέτη της οργανωτικής ανθεκτικότητας σε σχέση με άλλες οργανωτικές μεταβλητές προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα του οργανισμού να πετύχει. Ακολουθώντας αυτή την τάση, ένας από τους στόχους της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της SHRM στην οργανωτική ανθεκτικότητα (Al-Ayed, 2019).

1.3 Στόχοι των εταιριών για το ανθρώπινο δυναμικό

Όπως υποστηρίχθηκε παραπάνω, οι οικονομικές σχέσεις ανταλλαγής, από τις οποίες οι εργαζόμενοι αντλούν εξωτερικά κίνητρα, ιδιοτελή συμφέροντα και κόστος διαχείρισης, αποτελούν τη βάση και καθοδηγούν μια στρατηγική συμμόρφωσης για το ανθρώπινο δυναμικό (Arthur, 1994). Επειδή οι

επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απίθανο να γίνουν όταν δεν υπάρχει δέσμευση για μελλοντική σχέση από κανένα από τα μέρη, η στρατηγική συμμόρφωσης δίνει έμφαση στις ικανότητες και στις πρακτικές που σχετίζονται με τις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα. Η επιλογή βασίζεται στην τεχνική προσαρμογή με τις απαιτήσεις εργασίας αντί για ευρύτερα κριτήρια όπως η προσαρμογή ατόμου-οργανισμού (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Παρόμοια, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη θα είναι μέτριες, όταν η εταιρεία έχει ελάχιστα κίνητρα να επενδύσει σε δεξιότητες, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως υψηλού ρίσκου και έχουν τα προσόντα, κατά την πρόσληψη, για τα καθήκοντα που είναι αναμένεται να εκπληρώσουν. Στον τομέα του κινήτρου, η ανάγκη παρακολούθησης εργαζομένων που έχουν συμφέροντα και υποτίθεται ότι δεν ενδιαφέρονται εγγενώς για την εργασία που κάνουν οδηγεί σε πρακτικές αποζημίωσης που βασίζονται σε καλά καθορισμένες ατομικές συνεισφορές (McGregor, 1960) και προγράμματα παροχών. Τα τελευταία, εάν παρέχονται, είναι πιο βραχυπρόθεσμα και δεν συνδέονται ή δεν εμπλουτίζονται από τη συνεχιζόμενη εμπλοκή κάποιου στον οργανισμό (Luchak & Pohler, 2010). Με παρόμοιο τρόπο, οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι αξιολογικές, σε αντίθεση με τις αναπτυξιακές, και συνδέονται με πρότυπα και αποτελέσματα που έχουν σχεδιαστεί για τη λογοδοσία έναντι της επιχειρηματικής απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τον τομέα ευκαιριών, οι πρακτικές HR των στενά καθορισμένων καθηκόντων και απαιτήσεων εργασίας προσφέρουν μικρή συμμετοχή ή διακριτικότητα στη λήψη αποφάσεων, η οποία γενικά δεν εκτιμάται, δεν αναμένεται ή δεν αντισταθμίζεται από τη δομή ανταμοιβής μιας στρατηγικής συμμόρφωσης.

Επομένως, μια στρατηγική συμμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζει το ίδιο σχήμα που αντιπροσωπεύεται από άτομα με στυλ αποφυγής προσκόλλησης που, τείνουν να ευνοούν τις υλικές αμοιβές έναντι των κοινωνικο-συναισθηματικών ανταμοιβών, είναι ατομικιστές, δυσκολεύονται να εμπιστευτούν τους ανθρώπους και τείνουν προς ένα στυλ ηγεσίας με γνώμονα την εργασία (Johnston, 2000). Με άλλα λόγια, μια στρατηγική συμμόρφωσης μοιάζει περισσότερο με το μοντέλο της ανθρώπινης φύσης που ενστερνίζεται ένας ιδρυτής με στυλ αποφυγής προσκόλλησης και με αυτό που αυτοί οι ιδρυτές θεωρούν αποτελεσματικό για την επίτευξη του στόχου της εταιρείας για διατήρηση του ελέγχου. Οι Hedberg & Luchak, (2018) υποστηρίζουν ότι οι ιδρυτές οικογενειακών εταιριών αποφευκτικού στυλ που κλίνουν προς μια σχετική έμφαση στη διατήρηση του στόχου της κοινωνικοοικονομικής υγείας των υπαλλήλων για διατήρηση του ελέγχου είναι πιθανό να αποτυπώσουν στην εταιρεία αρχές οικονομικής ανταλλαγής και πρακτικές που στηρίζονται στην ικανότητα, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες είναι συνεπείς με μια στρατηγική συμμόρφωσης HR.

Σε αντίθεση με τους υπαλλήλους σε μια στρατηγική συμμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού των οποίων οι συνεισφορές υποτίθεται ότι ρυθμίζονται εξωτερικά και υποκινούνται από ατομικισμό με ιδιοτελή συμφέροντα, οι εργαζόμενοι υπό μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού δέσμευσης θεωρείται ότι έχουν εγγενή κίνητρα, οδηγώντας σε μια προθυμία να συνεισφέρουν με υψηλό επίπεδο αυτονομίας,

εαυτού -κατεύθυνση και άλλα-σχετικά με τη συμπεριφορά όπου ικανοποιούνται οι κοινωνικές και οικονομικές τους ανάγκες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναπτύξουν βαθιές ταυτότητες με τον οργανισμό στον οποίο εσωτερικεύουν τις οργανωτικές αξίες ως δικές τους, οδηγώντας σε μια προθυμία να συμμετάσχουν σε διακριτικές φιλοκοινωνικές συμπεριφορές που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει (Brief and Motowidlo , 1986, O'Reilly and Chatman, 1986) καθώς και μείωση του κόστους παρακολούθησης (Arthur, 1994). Στο πλαίσιο μιας στρατηγικής δέσμευσης, επομένως, δημιουργείται μια κοινή ταυτότητα μεταξύ των μελών του οργανισμού, η οποία είναι ενσωματωμένη σε ένα πλαίσιο που εκτιμά την εμπιστοσύνη, την πίστη, τη συνεργασία και τη συνοχή της ομάδας (Arthur, 1992, Arthur, 1994).

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται στενότερα με μια στρατηγική δέσμευσης στον τομέα των ικανοτήτων περιλαμβάνουν τη στρατολόγηση που επικεντρώνεται στον εντοπισμό ατόμων που συγχρονίζονται με τις οργανωτικές αξίες που ευνοούν την κοινότητα και την ομαδική εργασία περισσότερο από τις στενές, τεχνικές απαιτήσεις εργασίας (Chatman & Cha, 2003). Ως εκ τούτου, η πρόσληψη γίνεται αρχικά κυρίως μέσω παραπομπής εργαζομένων, με έμφαση στην κάλυψη κενών θέσεων υψηλότερου επιπέδου και εσωτερικά από άτομα που έχουν εκπαιδευτεί και αναπτυχθεί σε γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Στον τομέα των κινήτρων, επειδή οι σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων εκτιμώνται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής δέσμευσης, οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι αναπτυξιακές. Ομοίως, η αποζημίωση επικεντρώνεται στις συμπεριφορές και τις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματα, επιδεικνύοντας μεγαλύτερη αξία στα ομαδικά και οργανωτικά αποτελέσματα σε σχέση με την ατομική παραγωγή, ενώ τα οφέλη χρησιμοποιούνται για να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν τους εργαζομένους που συνεχίζουν να συμμετέχουν στον οργανισμό (Luchak and Gellatly, 2001· Luchak and Gellatly, 2002). Στον τομέα των ευκαιριών, οι θέσεις εργασίας έχουν σχεδιαστεί για να είναι ευρείες και απεριόριστες, επειδή οι εργαζόμενοι υποτίθεται ότι θέλουν να συνεισφέρουν μέσω συμπεριφορών τόσο εντός όσο και εκτός ρόλου. Επομένως ενθαρρύνεται ενεργά η άμεση, φιλοκοινωνική φωνή των εργαζομένων (Luchak , 2003).

Ένας ιδρυτής οικογενειακής εταιρείας με στιλ αγχώδους προσκόλλησης είναι πιθανό να δώσει σχετικά μεγαλύτερη προτεραιότητα στη δυναστική διαίωνιση ως στόχο της κοινωνικοσυναισθηματικής υγείας των εργαζομένων, λόγω της προτίμησης για την εκπλήρωση των αναγκών του να ανήκουν κάπου. Τέτοιες ανάγκες είναι πιθανό να μεταφραστούν σε λήψη αποφάσεων που εκτιμούν τα αποτελέσματα της προσκόλλησης και του κοινωνικού κεφαλαίου έναντι των οικονομικών κερδών. Επειδή οι αρχές της κοινωνικής ανταλλαγής που διέπουν μια δέσμευση στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού εκτιμούν την εμπιστοσύνη, την πίστη, τη συνεργασία και τη συνοχή της ομάδας, υποστηρίζεται ότι θα είναι πιο καθοριστικό για τον ιδρυτή της οικογενειακής εταιρείας που εκτιμά έναν στόχο διατήρησης της κοινωνικοσυναισθηματικής υγείας της δυναστικής διαίωνισης, καθώς ο πρωταρχικός στόχος

διατήρησης είναι η συνεχής εκπλήρωση των αναγκών για εγγύτητα και συμμετοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Στόχος της συνεργατικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση της φήμης. Τόσο οι κοινωνικές όσο και οι οικονομικές ανταλλαγές αναπτύσσονται και διαχειρίζονται σε ένα συνεργατικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δίνει στους εργαζόμενους εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα και για να υπάρχουν πλεονεκτήματα, το κόστος της πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά (Lepak & Snell, 1999). Συνεπώς, ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί συγκεκριμένες συνεισφορές εργαζομένων που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν πλήρως χωρίς την πρόθυμη αποδοχή των οργανωτικών στόχων από τους εργαζόμενους, κάτι που είναι απίθανο να επιτευχθεί είτε μόνο μέσω κανόνων και μέτρων ελέγχου είτε μέσω ενός δεσμού που έχει δημιουργηθεί καθαρά μέσω ψυχολογικής ταύτισης. Αν και οι πτυχές της αλληλεξάρτησης, της εμπιστοσύνης και της ανταλλαγής πληροφοριών εντοπίζονται τόσο στα συνεργατικά όσο και στα δεσμευτικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, η ασάφεια των ορίων μεταξύ του εαυτού και του οργανισμού που υπάρχει στα συστήματα δέσμευσης δεν σχετίζεται με τα συνεργατικά συστήματα (Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011).

Στον τομέα των ικανοτήτων μιας συνεργατικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, οι πρακτικές συνδυάζουν εξωτερικούς και εσωτερικούς τρόπους απασχόλησης στους οποίους η επιλογή των εργαζομένων βασίζεται στην προσαρμογή ατόμου-εργασίας και ατόμου-οργανισμού (Kristof-Brown et al., 2005). Οι συνεργασίες και οι συμμαχίες εκτός της εταιρείας είναι πιθανό να αποτελούν μια πρόσθετη πηγή ανθρώπινου κεφαλαίου, μια πηγή που ούτε οι ιδρυτές αποφευκτικού στυλ με προτίμηση στον έλεγχο ούτε οι ιδρυτές αγχώδους προσκόλλησης που προτιμούν να αντλούν αποκλειστικά από την εσωτερική αγορά εργασίας της δεν θα λάμβαναν σοβαρά υπόψη (Kristof-Brown et al., 2005). Η ειδική αλλά και η γενική εκπαίδευση της εταιρείας παρέχεται εσωτερικά με έμφαση τόσο στις τεχνικές όσο και στις κοινωνικές ικανότητες.

Στον τομέα των κινήτρων μιας συνεργατικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης είναι τόσο αξιολογικές όσο και αναπτυξιακές και βασίζονται τόσο σε συμπεριφορές όσο και σε διαδικασίες. Η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση λαμβάνει υπόψη ατομικά, ομαδικά και οργανωτικά αποτελέσματα και τα οφέλη προσαρμόζονται για να προσφέρουν τη δυνατότητα ατομικής επιλογής μέσω ενός συνδυασμού βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κινήτρων. Όσον αφορά τον τομέα ευκαιριών, οι θέσεις εργασίας μπορούν να σχεδιαστούν είτε στενά είτε ευρύτερα ανάλογα με το τι χρειάζεται για την υποστήριξη ομαδικών, τμηματικών και/ή οργανωτικών αναγκών. Επιπλέον, η λογοδοσία παρέχεται τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά και βασίζεται τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Μια στρατηγική συνεργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μοναδική στο ότι βασίζεται σε ένα μικτό μοντέλο απασχόλησης (δηλαδή τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές ανταλλαγές) που βασίζεται σε ισχυρές συνεργασίες και συμμαχίες. Επομένως, μια στρατηγική συνεργασίας εξισορροπεί τα

συμφέροντα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ενδιαφερομένων. Επιπλέον, συνδυάζοντας τις πτυχές τόσο της συμμόρφωσης όσο και της δέσμευσης ανάλογα με την περίπτωση, μια στρατηγική συνεργασίας είναι η πλέον κατάλληλη για να διασφαλίσει την επίτευξη τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων στόχων. Αντίστοιχα, οι ιδρυτές οικογενειακών εταιριών ασφαλούς στυλ τείνουν να δίνουν σχετική έμφαση στη διατήρηση του στόχου της κοινωνικοσυναισθηματικής υγείας για τη διατήρηση της φήμης, ο οποίος απαιτεί εξισορρόπηση των αναγκών τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ενδιαφερομένων, για την επίτευξη τόσο βραχυπρόθεσμου όσο και μακροπρόθεσμου στόχου. Οι Hedberg & Luchak, (2018), προτείνουν μια στρατηγική συνεργασίας, ένα υβρίδιο μεταξύ των στρατηγικών συμμόρφωσης και δέσμευσης, που θα επεκταθεί και θα υποστηρίζει την έμφαση μιας εταιρείας στον στόχο της κοινωνικοσυναισθηματικής υγείας των υπαλλήλων για διατήρηση της φήμης της.

1.4 Οι αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση προσωπικού είναι η διαδικασία διαχείρισης προσωπικών πληροφοριών και περιεκτικών δραστηριοτήτων προσωπικού (συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της άδειας, της συνταξιοδότησης, καθώς και της υπογραφής, του διορισμού και της ανανέωσης συμβάσεων, της ανταμοιβής και της τιμωρίας) (Setiawan, 2018). Οι εταιρίες δέχονται μεγάλη πίεση να συμμετάσχουν στην εταιρική βιωσιμότητα (CS) και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) προκειμένου να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα κρίση εμπιστοσύνης στις επιχειρήσεις, να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τις ανάγκες και τις προσδοκίες ενός ευρύτερου συνόλου ενδιαφερομένων και να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων του κόσμου.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) μπορεί να διαδραματίσει έναν κυρίαρχο ρόλο στη συμβολή στις προσπάθειες CS/CSR μιας εταιρείας, αλλά μέχρι στιγμής τα αποτελέσματά της είναι αμφισβητήσιμα. Οι ερευνητές της HRM υποστηρίζουν ότι η λειτουργία HRM «είναι μοναδικά τοποθετημένη για να βοηθά τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) στρατηγικής αειφορίας» (Cohen et al., 2012a, σελ.1), αφενός, επειδή η εταιρική βιωσιμότητα/εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει επιπτώσεις για το HRM, αφετέρου, επειδή οι περισσότερες στρατηγικές εταιρικής βιωσιμότητας/εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CS/CSR) περιλαμβάνουν ένα εσωτερικό καθώς και ένα εξωτερικό στοιχείο (Goergen, Chahine, Wood, & Brewster, 2017· Mellahi, Morrell, & Wood, 2010). Το εσωτερικό στοιχείο καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα άτομα εντός του οργανισμού και το εξωτερικό στοιχείο διασφαλίζει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εξωτερικών ενδιαφερομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλει και στους δύο στόχους, ενισχύοντας, μεταξύ άλλων, τη δέσμευση των εργαζομένων και τη δέσμευση με τις δραστηριότητες CS/CSR της εταιρείας, ενσωματώνοντας τις αρχές CS/CSR στις υπάρχουσες διαδικασίες HRM και δημιουργώντας ευθυγράμμιση των ενδιαφερομένων (τόσο εσωτερικές όσο και

εξωτερικές). Οι ερευνητές που συνδέουν CS/CSR και HRM σπάνια εξηγούν την κατανόησή τους για τη σύνδεση μεταξύ αυτών των εννοιών ή τις υποθέσεις που κάνουν όταν διερευνούν αυτή τη σχέση. Οι Voegtlin και Greenwood (2016), στην ανασκόπηση της υπάρχουσας έρευνας για τη σχέση CS/CSR - HRM, εντοπίζουν δύο κυρίαρχες τάσεις στην υπάρχουσα βιβλιογραφία: το HRM θεωρείται ως μέρος (ή ενεργοποιητής) του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι απεικονίσεις του HRM ως στοιχείου ή οδηγού της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο διάφορες πρακτικές HRM επηρεάζουν την CS/CSR. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταλήγει στο ότι οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμες για τη δημιουργία δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων σε CS/CSR, δημιουργία ικανοτήτων CS/CSR και ενσωμάτωση των αρχών CS/CSR σε όλο τον οργανισμό. Παραδείγματα δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν ή επηρεάζουν την CS/CSR περιλαμβάνουν στρατολόγηση και επιλογή βάσει αξιών, εκπαίδευση εισαγωγής, ανάπτυξη εργαζομένων, διαχείριση ταλέντων και διαχείριση απόδοσης και συστήματα κινήτρων που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική CS/CSR της εταιρείας (Cohen, Taylor, & Müller-Camen, 2012b· Slack, Corlett, & Morris, 2015· Voegtlin & Greenwood, 2016). Η CS/CSR, με τη σειρά της, μπορεί να συμβάλει στο ανθρώπινο δυναμικό, μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων, βοηθώντας στη δημιουργία μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, την ενημέρωση των διαδικασιών επιλογής σε θέματα ένταξης και των ίσων ευκαιριών, την εισαγωγή προτύπων αξιοπρεπούς εργασίας, τον καθορισμό του CS/CSR. Οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνάδουν με τη στρατηγική επιχειρηματική κατεύθυνση που μπορεί να χρησιμοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό για να δώσει κίνητρα και να ανταμείψει τους υπαλλήλους και να προσφέρει προγράμματα εθελοντισμού και μάθησης υπηρεσιών που χρηματοδοτούνται από την εταιρεία με στόχο την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Caligiuri, Mencia, & Jiang, 2013· Garavan & McGuire, 2010· Mirvis, 2012).

Η συντριπτική πλειοψηφία περισσότερων από 700 εταιρικών επαγγελματιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ανθρώπινου δυναμικού που ερωτήθηκαν στις ΗΠΑ (SHRM, 2011) θεωρούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως σημαντική για την επίτευξη στόχων HRM, όπως η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων, η βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων και η ανάπτυξη των ηγετών του οργανισμού. Ορισμένες τάσεις προβλέπεται να ενισχύσουν τη σύνδεση μεταξύ CS/CSR και HRM, συμπεριλαμβανομένης της επιθυμίας των millennials και των post-millennials να εργαστούν για εταιρίες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους (Jones, Willness, & Madey, 2014· Klimkiewicz & Oltra, 2017), η επακόλουθη ανάγκη για τις εταιρίες να επιτύχουν διαφοροποίηση εργοδότη και να τοποθετηθούν ως εργοδότης επιλογής για αυτές και άλλες δημογραφικές ομάδες (Birkinshaw, Foss, & Lindenberg, 2014· Collings, 2014) και η πίεση από ενεργούς μετόχους να συνδέσουν τα συστήματα αποζημίωσης στελεχών με απόδοση CS/CSR της εταιρείας για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας (Deckop, Merriman, & Gupta, 2006; Hong & Minor, 2016).

Παρά τη στενή σύνδεση μεταξύ CS/CSR και HRM, ωστόσο, φαίνεται ότι οι επαγγελματίες του HRM δεν γίνονται επί του παρόντος αποδεκτοί ως εταίροι στον επηρεασμό των στρατηγικών CS/CSR, ούτε ο HRM είναι βασικός υλοποιητής πρωτοβουλιών και προγραμμάτων CS/CSR (Cohen et al., 2012α). Σε μια έρευνα με περισσότερα από 700 ανώτερα στελέχη σε εταιρίες του Fortune 1000, οι Bonner και Friedman (2013) εξέτασαν το επίπεδο εμπλοκής που έχουν διάφορα μέρη εντός του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι βασικοί παράγοντες επιρροής είναι το C-suite και το διοικητικό συμβούλιο, ακολουθούμενα από το νομικό τμήμα, τις δημόσιες σχέσεις, τις πωλήσεις και τα τμήματα μάρκετινγκ. Το εταιρικό ανθρώπινο δυναμικό δεν βρέθηκε να παίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ομοίως, μια προηγούμενη έρευνα SHRM (2011) αναφέρει ότι μόνο το 6% των ερωτηθέντων θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως εμπλεκόμενο στην ανάπτυξη της στρατηγικής CS/CSR της εταιρείας και μόνο το 25% υποστηρίζει ότι το HRM συμμετέχει στην εφαρμογή στρατηγικών και πρωτοβουλιών CS/CSR.

Σαφώς, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην ατζέντα της CS/CSR. Ωστόσο, επί του παρόντος δεν εμπλέκεται ούτε στο σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών CS/CSR, ούτε θεωρείται ότι η CS/CSR συμβάλλει σημαντικά στους στόχους HRM της εταιρείας. Γίνεται φανερό πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) «δεν έχει αναλάβει τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ενώ παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να διαδραματίσει πολύ πιο σημαντικό ρόλο στη στρατηγική CSR ενός οργανισμού» (Mellahi, 2014, σ. 3). Πράγματι, η έρευνα του Cohen, (2010) αναδεικνύει ότι η λειτουργία HRM είναι άβολη με την τρέχουσα κατανόηση του ρόλου της σε σχέση με την CS/CSR. Αναγνωρίζοντας ότι οι εταιρίες αντλούν τη νομιμότητά τους και τους πόρους υποστήριξης από την κοινωνία, οι Beer et al. (2015) προτείνουν την επιστροφή στο «Μοντέλο του Χάρβαρντ» του HRM (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984) και τη διασφάλιση της εστίασης στις ανάγκες πολλών ενδιαφερομένων – όχι μόνο επειδή αυτό αντικατοπτρίζει πιο στενά την πραγματικότητα της διαχείρισης HRM στην πράξη, αλλά επειδή είναι πιο ηθικό να το κάνει κάποιος. Υποστηρίζουν την υιοθέτηση μιας πολυδιάστατης δομής απόδοσης που κοιτάζει πέρα από τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων και λαμβάνει υπόψη ένα ευρύτερο φάσμα κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, της ατομικής ευημερίας και της κοινωνικής ευημερίας. Ο Walzer, (1994), υιοθετεί έναν ορισμό της εταιρικής ευθύνης που υπερβαίνει τη συμμόρφωση και τον «ηθικό μινιμαλισμό» και περιλαμβάνει την προσδοκία ότι οι εταιρίες, μέσω των δραστηριοτήτων τους, συμβάλλουν στην κοινωνική πρόοδο με υπεύθυνο και βιώσιμο τρόπο. Αντίστοιχα, οι πρακτικές HRM μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες ή βιώσιμες στο βαθμό που συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία, την προστασία του περιβάλλοντος και τη μακροπρόθεσμη οικονομική ευημερία και είναι ανεύθυνες ή μη βιώσιμες εάν βλάπτουν την κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική ευημερία.

Οι αρμοδιότητες που έχει το Διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας είναι (Stahl et al., 2020):

1. επικοινωνία,
2. αμοιβές/οφέλη,
3. διαφορετικότητα,
4. αξιολόγηση απόδοσης,
5. πρόσληψη και επιλογή,
6. κατάρτιση και ανάπτυξη,
7. σχέση εργασίας - οικογένεια

Ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει σαν αρμοδιότητες τα παρακάτω:

1. επικοινωνία,
2. αμοιβές/οφέλη,
3. διαφορετικότητα,
4. σχέδιο εργασίας,
5. αξιολόγηση απόδοσης,
6. πρόσληψη και επιλογή,
7. τηλεεργασία,
8. εκπαίδευση και ανάπτυξη,
9. στυλ διοίκησης.

Οι αρμοδιότητες της Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας είναι:

1. αποζημίωση/οφέλη,
2. ποικιλομορφία,
3. καινοτομία ανθρώπινου δυναμικού,
4. εκτίμηση απόδοσης,
5. εργασία-οικογένεια.

Η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αρμοδιότητα:

1. επικοινωνία,
2. αποζημίωση,
3. σχέδιο εργασίας,
4. αξιολόγηση απόδοσης,
5. πρόσληψη και επιλογή,
6. τεχνικά συστήματα,
7. εκπαίδευση και ανάπτυξη,
8. στρατηγικά συστήματα.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή κατώτερου-μεσαίου είναι:

1. επικοινωνία,

2. αμοιβές/οφέλη,
3. σχέσεις με τους εργαζομένους,
4. σχέδιο εργασίας,
5. αξιολόγηση απόδοσης,
6. προαγωγές,
7. αξιολόγηση απόδοσης,
8. πρόσληψη και επιλογή,
9. κύκλος εργασιών,
10. διατήρηση, διαχείριση εξόδου.

1.5 Νέοι τρόποι οργάνωσης για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιστημονική βιβλιογραφία δεν έχει μια ολοκληρωμένη εξήγηση σχετικά με τις εφαρμοσμένες στην πράξη στρατηγικές διαχείρισης ε ανθρώπινου δυναμικού, επομένως αναλύονται τα ακόλουθα μοντέλα στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Batarlienè et al., 2017):

1. Μοντέλο που βασίζεται σε πόρους. Αυτό το μοντέλο συνδέεται με την ανάλυση SWOT ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται-. Το μοντέλο δίνει τη δυνατότητα (μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης HR και SWOT) να επικεντρωθεί στην εφαρμογή μιας δέσμης πολύτιμων πόρων για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στην αγορά (Barney, 2000).
2. Μοντέλο Αειφόρου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα πιο σημαντικά για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: οικονομική αξία, αποκλειστικότητα, μοναδικότητα, αναντικατάστατη. Το μοντέλο αυτό είναι ένα πολυκατευθυντικό σχήμα στο οποίο τονίζεται η δυναμική φύση των στρατηγικών και εξετάζονται εκδηλώσεις συγκρούσεων που προκαλούνται από διαφορετικές δυνάμεις. Η αποκλειστικότητα κάθε οργανισμού καθορίζεται από την ιστορία του, ανάλογα με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, την αιτιακή αβεβαιότητα, την κοινωνική πολυπλοκότητα και τα υποκατάστατα που επικρατούν σε έναν οργανισμό ή περιβάλλον. Η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού και η σταθερότητα σε έναν οργανισμό είναι έμμεσα. Επομένως, η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αδιαχώριστη από την ανταγωνιστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Τα πιο σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – είναι οι σύνδεσμοι διαχείρισης με στρατηγικά καθήκοντα και στόχους ενός οργανισμού για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων απόδοσης και τη δημιουργία κουλτούρας που βασίζεται

στην καινοτομία (Armstrong, 2005). Το μοντέλο αποκαλύπτει μια σχέση μεταξύ των στρατηγικών σχεδίων ενός υπαλλήλου και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Τα αποτελέσματα υλοποιούνται συνδυάζοντας τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, την επιλογή εργαζομένων, την κατάρτιση και τα κίνητρα. Το μοντέλο διευκολύνει την υλοποίηση της στρατηγικής, της αποστολής και των στόχων.

4. Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χωρίζεται στα ακόλουθα βήματα: ανάλυση, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση (Bratton et al., 2021). Η διαδικασία διαμόρφωσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό απειλών και ευκαιριών, τη συμβατότητά τους με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό η οποία εκφράζεται από τις ευκαιρίες των οργανισμών με τους υπόλοιπους πόρους και τα επαρκή επίπεδα κινδύνων.

Η Devanna (2002) παρέχει ένα στρατηγικό μοντέλο που δείχνει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το σύστημα ανθρώπινων πόρων και την οργανωτική δομή. Με βάση αυτό το μοντέλο, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η στρατηγική και η δομή επηρεάζουν η μία την άλλη και επομένως επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η σύνδεση επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών έναντι των ανταγωνιστών τους. Συνοπτικά, είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι τα μοντέλα στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στις δραστηριότητες του προσωπικού.

1.6 Τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Το έτος 2020 χαρακτηρίστηκε ως το έτος κατά το οποίο ξέσπασε η πανδημία Covid-19. Μια πανδημία που απειλεί την υγεία σε μεγάλο ποσοστό παγκοσμίως και που δημιούργησε επιπτώσεις σε όλα τα τμήματα, είτε αυτά είναι υγειονομικά, οικονομικά, κοινωνικά και οργανωτικά. Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) των εταιριών κλήθηκε να δράσει σθεναρά στην εκπόνηση στρατηγικών των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού για τον μετριασμό των επιπτώσεων της πανδημίας στη διατήρηση της υγείας των εργαζομένων, για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων προσαρμογής στις διαδικασίες και δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπων, και για τη συνέχεια των εργασιακών δραστηριοτήτων. Για να αντιμετωπίσει τις νέες καταστάσεις που προκύπτουν από αυτό το σενάριο, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βασίζεται στην ανθεκτικότητα, τη σοφία και τον εξανθρωπισμό που συνιστούν μαθήματα που πρέπει να αντληθούν από την πανδημία (Santos et al., 2022).

Η σύγχρονη τάση που αναδείχθηκε ως αποτέλεσμα της οικονομικής και υγειονομικής κρίσης, είναι η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (GHRM) που προωθεί τη βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την περιβαλλοντική απόδοση. Οι Bombiak και Marciniuk-Kluska (2018) αναφέρουν την επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση απόδοσης, την ανάπτυξη και τα συστήματα

απονομής ως τα βασικά συστατικά του GHRM. Ομοίως, οι Zaid et al. (2018) απαριθμούν την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τη διαχείριση απόδοσης και την αποζημίωση ως τα διαφορετικά στοιχεία του GHRM που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και οι Jackson et al. (2011) αναφέρουν τη διαχείριση απόδοσης, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές και την αποζημίωση ως πιθανές πρακτικές GHRM, μαζί με την οργανωτική κουλτούρα γενικά.

Όσον αφορά τη σημασία των διαφορετικών πτυχών του GHRM και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών, τα ευρήματα της βιβλιογραφίας είναι κάπως μικτά. Σε ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πακιστάν, οι Cheema και Javed (2017) διερεύνησαν πώς οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν το GHRM ως μέρος μιας κίνησης προς μεγαλύτερη εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι ερευνητές διαπιστώνουν την ανάγκη για πράσινες πρακτικές στους τομείς της επιλογής προσωπικού, της πρόσληψης νέων υπαλλήλων, των ανταμοιβών και της κατάρτισης. Από τα παραπάνω, οι Cheema και Javed (2017) βρήκαν ότι οι πρακτικές πρόσληψης, ανταμοιβών και αξιολόγησης είχαν τη μεγαλύτερη επιρροή στην υιοθέτηση του GHRM και ότι η αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση των διευθυντών είχε την ισχυρότερη επίδραση στο εάν θα υιοθετήσουν ή όχι πρακτικές GHRM. Το πόρισμα σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης για την υιοθέτηση του GHRM υποστηρίχθηκε επίσης από την εργασία των Aragão και Jabbour (2017), οι οποίοι διαπιστώνουν ότι το πιο σημαντικό εμπόδιο στην υιοθέτηση του GHRM είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση. Ομοίως, οι Niemann et al. (2017) αναδεικνύουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει ισχυρή επιρροή στην υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Ωστόσο, οι Masri και Jaaron (2017) τονίζουν ότι αν και το GHRM στο σύνολό του είναι βασικός μοχλός της περιβαλλοντικής απόδοσης οποιασδήποτε επιχείρησης, η εκπαίδευση έχει τη μικρότερη επίδραση στη βιωσιμότητα, ενώ η πρόσληψη έχει τη μεγαλύτερη.

Η σύγκρουση μεταξύ των ευρημάτων των Cheema and Javed (2017) και Aragão and Jabbour (2017) και αυτών των Masri και Jaaron (2017) σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης μπορεί να εξηγηθεί εύλογα από τα άλλα ευρήματα των Cheema and Javed (2017) ότι η περιβαλλοντική συνείδηση των διευθυντών έχει πολύ βαθιά επιρροή στην υιοθέτηση των πρακτικών GHRM. Ομοίως, οι Bombiak και Marciniuk-Kluska (2018) υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές είναι βασικοί στην εφαρμογή του GHRM, ειδικά στους τομείς που σχετίζονται με τις αμοιβές και τα μη οικονομικά κίνητρα. Αναφέρουν επίσης ότι η GHRM θα πρέπει να έχει ως στόχο την ανάπτυξη πράσινων εργαζομένων και την ενθάρρυνση φιλικών προς το περιβάλλον και ευαισθητοποιημένων στάσεων σε όλα τα επίπεδα εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό υποδηλώνει ότι πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε οποιαδήποτε θεώρηση της GHRM.

Η διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχει αναγνωριστεί ευρέως στη βιβλιογραφία για το ανθρώπινο δυναμικό και σε άλλους τομείς από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Goldstein, 1989· Rowe, 1996· Ketter, 2006· Boehm et al., 2011). Ο Sahu (2005) παρέχει μια συνοπτική διάκριση μεταξύ των δύο εξηγώντας πως, η εκπαίδευση αφορά την παροχή σε δυνητικό ή εργαζόμενο στα χαμηλότερα

επίπεδα της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου ρόλου, ενώ η ανάπτυξη συμβαίνει όταν πιο έμπειρα μέλη του προσωπικού, ειδικά σε υψηλότερα οργανωτικά επίπεδα, αυξάνουν τις δεξιότητες, την επίγνωση ή τις γνώσεις τους (Sahu, 2005). Η ανάπτυξη μπορεί να κατευθυνθεί από τον εαυτό του υπαλλήλου ή να παρέχεται μέσω επίσημων συνεδριών όπως εργαστήρια, ενώ η εκπαίδευση τείνει να έρχεται μέσω επίσημων προγραμμάτων. Ο Fitzgerald (1992) εξηγεί ότι η εκπαίδευση τείνει να είναι μια βραχυπρόθεσμη διαδικασία (λιγότερο από 12 μήνες), ενώ η ανάπτυξη πραγματοποιείται μακροπρόθεσμα. Οι Seckin-Celik και Seckin-Halac (2018) υπογραμμίζουν τη σημασία της εξέτασης μακροπρόθεσμων στόχων στην εφαρμογή της GHRM και αναδεικνύουν ότι η διαχείριση ταλέντων, η οποία απαιτεί μακροχρόνιο στόχο του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί βασικό μέρος της GHRM. Αυτό υποδηλώνει ότι οποιοδήποτε εννοιολογικό μοντέλο της GHRM θα πρέπει να κάνει αυτή τη διάκριση.

Οι Zaid et al. (2018) και οι Bombiak και Marciniuk-Kluska (2018) προτείνουν επίσης ότι τα μοντέλα της GHRM πρέπει να κάνουν διάκριση μεταξύ αποζημίωσης και ανταμοιβών. Οι Zaid et al. (2018) διακρίνουν μεταξύ της αποζημίωσης και των πτυχών της διαχείρισης απόδοσης, πτυχές οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν μη χρηματοοικονομικά κίνητρα. Οι Bombiak και Marciniuk-Kluska (2018) επισημαίνουν τη σημασία των συστημάτων αμοιβών και ανταμοιβών στην εφαρμογή της GHRM και εστιάζουν στη διαφορά μεταξύ αποζημίωσης και αμοιβής, έναντι μη χρηματοοικονομικών κινήτρων όπως έπαινος, πιστοποιητικά αξίας για καλή περιβαλλοντική απόδοση και αναγνώριση. Ο Kluska (2018) σημειώνει επίσης το ρόλο της αρνητικής ανατροφοδότησης και των κυρώσεων για μη βιώσιμες ή επιβλαβείς για το περιβάλλον πρακτικές ως στρατηγική για τη διαχείριση της πράσινης απόδοσης.

Οι διαφορετικές πρακτικές που συμβάλλουν στην GHRM (στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση απόδοσης ή/και διαχείριση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αποζημίωση και ανταμοιβές) είναι κοινές σε όλα τα συστήματα HRM και όχι μόνο στην GHRM. Σύμφωνα με τους Azmi et al. (2017), η GHRM περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι ενεργούν με τρόπο που υποστηρίζει το περιβάλλον. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Cheema and Javed (2017), Aragão και Jabbour (2017), η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι λογικοί τρόποι για την ενθάρρυνση τέτοιων δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων. Παρόμοια, οι Bombiak και Marciniuk-Kluska (2018) περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο η αρνητική ανατροφοδότηση, όπως προειδοποιήσεις και επιπλήξεις για μη πράσινη συμπεριφορά, υποστηρίζει επίσης την εφαρμογή πράσινων πρακτικών στο χώρο εργασίας και επομένως αποτελεί βασικό μέρος της GHRM.

Συνολικά και με βάση τα ευρήματα αυτών των διαφορετικών ερευνών, είναι σαφές ότι η GHRM περιλαμβάνει την εφαρμογή αρχών αειφορίας και φιλικών πρακτικών προς το περιβάλλον σε μια σειρά από πτυχές λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αυτές οι πτυχές περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την επιλογή, την αξιολόγηση της απόδοσης ή/και τη διαχείριση, την κατάρτιση και ανάπτυξη, την αποζημίωση (που

αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως αμοιβή) και άλλες ανταμοιβές (μη χρηματοοικονομικά κίνητρα) (Al-Ayed, 2019).

1.7 Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι μια συνεπής στρατηγική και συνιστά ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong & Stephens, 2005). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί επίσης να οριστεί ως πρακτική εργασία με άτομα που περιλαμβάνει ανάλυση απόδοσης εργαζομένων, σχεδιασμό των αναγκών του εργατικού δυναμικού και την πρόσληψη υποψηφίων, την επιλογή υποψηφίων, τον προσανατολισμό και την κατάρτιση νέων εργαζομένων, τη διαχείριση μισθών και αμοιβών, την εκπαίδευση και τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και τη δημιουργία ενός δίκαιου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος (Batarlienè et al., 2017). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού – είναι μια συντονισμένη προσέγγιση για τη διαχείριση ανθρώπων που επιδιώκει να ενσωματώσει τις διάφορες δραστηριότητες του προσωπικού έτσι ώστε να είναι συμβατές μεταξύ τους (Stoner et al., 2006). Οι παρεχόμενοι ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν τη διάκριση των λεγόμενων «σκληρών» και «μαλακών» περιπτώσεων διαχείρισης (Korsakienè, 2009):

1. Η «ήπια» προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται για την αύξηση της πίστης, της ποιότητας και της ευελιξίας των εργαζομένων.
2. Η «σκληρή» προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δίνει έμφαση σε μια στρατηγική στην οποία το ανθρώπινο δυναμικό κατανέμεται προκειμένου να επιτευχθούν επιχειρηματικά αποτελέσματα (Korsakienè et al., 2011). Ωστόσο, η «σκληρή» προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται περισσότερο με στρατηγικές ελαχιστοποίησης του κόστους (χαμηλή αμοιβή, ελάχιστη εκπαίδευση) και τη λιτή παραγωγή (απολύσεις, ένταση εργασίας).

Συνολικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική σε μια εταιρεία καθώς τα αποτελέσματα της απόδοσης σε μια αγορά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό (εργαζόμενοι). Η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν έγκειται μόνο στην πρόσληψη προσωπικού, στη διατήρηση της κοινωνικής ασφάλισης ή στην απόλυση ενός υπαλλήλου. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Η προετοιμασία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τη φιλοσοφία της διοίκησης και βασικές αξίες που υπογραμμίζουν τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bagdanavičius, 2002).

Σύμφωνα με το μοντέλο στρατηγικής αντικειμενικής διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι στρατηγικές HRM ενσωματώνονται στις επιχειρηματικές στρατηγικές και στη διαχείριση

προσωπικού, έτσι ώστε να είναι συμβατές μεταξύ τους. Στην περίπτωση αυτή, τα εσωτερικά συστήματα διαχείρισης προσωπικού και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, καθώς και η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών απειλών και ευκαιριών είναι εξίσου σημαντική. Προκύπτει, ότι η στρατηγική είναι ενσωματωμένη στα κέρδη και τους στόχους κάθε εταιρείας (Batarlienè et al., 2017).

Θεωρητικά, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που αποτελούν τη βάση μιας στρατηγικής HR συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα μοναδικό κλίμα που διαμορφώνει και κατευθύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες ή να κατευθύνουν την προσπάθειά τους προς συγκεκριμένες συμπεριφορές (Bowen & Ostroff, 2004). Ως εκ τούτου, διαφορετικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλής επένδυσης θα πρέπει να οδηγήσουν στην εμφάνιση διαφορετικών πόρων που βασίζονται σε εργαζόμενους (Kehoe & Collins, 2017· Lepak & Snell, 1999). Μεταξύ των εναλλακτικών συστημάτων που χρησιμοποιούν υψηλή επενδυτική φιλοσοφία, η στρατηγική υψηλής δέσμευσης HR (HCHR), έχει αναγνωριστεί ως αποτελεσματική για τη διαχείριση των βασικών εργαζομένων που είναι πιο υπεύθυνοι για τη διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Collins & Smith, 2006· Lepak & Snell, 1999). Η HCHR, ως μια φιλοσοφική προσέγγιση για τη διαχείριση της σχέσης εργαζομένου, εστιάζει σε πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που επενδύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, χτίζουν προσκόλληση στον οργανισμό και επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων (Arthur, 1994· Lepak & Snell, 1999). Όταν αυτές οι πολιτικές υψηλών επενδύσεων εφαρμόζονται με συνέπεια μεταξύ των εργαζομένων, η στρατηγική HCHR οδηγεί σε μεγαλύτερη συλλογική προσήλωση και κίνητρο για τη δημιουργία ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου που μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα προς όφελος του οργανισμού (Kehoe & Collins, 2017). Πρόσφατη έρευνα υποστηρίζει την ιδέα ότι μια στρατηγική HCHR οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας δυνητικά σπάνιο και πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο (Arthur, 1994· Kehoe & Collins, 2017· Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) και κοινωνικά κεφάλαιο (Collins & Smith, 2006· Kehoe & Collins, 2017· Shaw, Duffy, Johnson, & Lockhart, 2005). Υπάρχουν, ωστόσο, αρκετά βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ερευνητές για να κατανοήσουν καλύτερα τις πιθανές επιπτώσεις αυτού του μοντέλου διαμεσολάβησης (δηλαδή η σχέση μεταξύ του HCHR και των πόρων που βασίζονται σε εργαζόμενους και η σχέση μεταξύ των πόρων που βασίζονται σε εργαζόμενους και της απόδοσης της εταιρείας).

Μέχρι τώρα, παρατηρείται αδυναμία στο να δοθεί εξήγηση γιατί εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές στους πόρους που βασίζονται στους εργαζόμενους μεταξύ των επιχειρήσεων (Coff & Kryscynski, 2011· Foss, 2011· Lepak, Smith, & Taylor, 2007). Οι υψηλές επενδυτικές φιλοσοφίες, όπως η στρατηγική HCHR, υιοθετούνται εύκολα από τις εταιρίες και η αξία αυτών των στρατηγικών υπογραμμίζεται ευρέως, υποδηλώνοντας ότι οι διαφορές ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των εταιριών που καθοδηγούνται από αυτές τις στρατηγικές δεν πρέπει να διατηρούνται για πολύ (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Επομένως είναι κρίσιμο να εντοπιστούν παράγοντες έκτακτης ανάγκης που μπορεί να

περιορίσουν τον βαθμό στον οποίο η υιοθέτηση μιας στρατηγικής HCHR σε επίπεδο επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγαλύτερων πόρων ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου της εταιρείας. Ενώ η υιοθέτηση μιας στρατηγικής HRHR σε επίπεδο επιχείρησης υιοθετείται εύκολα, είναι πιο περίπλοκο να αναπαραχθεί η αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών που διέπουν μια στρατηγική HR. Πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στον βαθμό στον οποίο οι πολιτικές HCHR εφαρμόζονται σε διαφορετικά τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση, επειδή υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες πρώτης γραμμής είναι ικανοί και παρακινούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές που σχετίζονται με τη στρατηγική HCHR μιας εταιρείας (Fu, Flood, Rousseau, & Morris, 2018· Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Χρειάζεται επομένως να προσδιοριστούν οι βασικοί οργανωτικοί παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα οι ηγέτες πρώτης γραμμής σε όλη την εταιρεία να εφαρμόζουν με συνέπεια παρόμοιες πολιτικές που διέπουν τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση να βιώνουν παρόμοια σχέση εργοδότη και εργαζομένου που οδηγεί στην ανάπτυξη υψηλότερου ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου.

Επιπλέον, οι ερευνητές υποστηρίζουν πως τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα, εντοπίζοντας τις υποκείμενες οργανωτικές ικανότητες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κινητοποιήσουν, να αναδιαμορφώσουν και να αναπτύξουν πόρους για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Teece, 2012· Lepak et al., 2007). Πράγματι, ένα βασικό δόγμα της προοπτικής RBV –μοντέλο στρατηγικής που βασίζεται σε πόρους (RBV) - είναι η έννοια της οργανωτικής προσαρμογής, η οποία υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να επιτύχουν σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν έχουν την ικανότητα να διαθέσουν δυνητικά πολύτιμους πόρους σε παραγωγική χρήση (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011· Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Ωστόσο, αυτή η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε RBV τυπικά αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει το θεωρητικά και πρακτικά σημαντικό ερώτημα του πότε οι πόροι που βασίζονται σε εργαζόμενους που προκύπτουν από μια στρατηγική HR οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση της εταιρείας (Collins & Kehoe, 2017). Επομένως, διαμορφώνεται η ανάγκη εντοπισμού των βασικών οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν το πότε οι εταιρίες μπορούν να ενορχηστρώσουν αποτελεσματικά τους πόρους που βασίζονται σε εργαζόμενους που προκύπτουν από μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία για τις δυναμικές διοικητικές ικανότητες, ο Collins, (2021), υποστηρίζει ότι ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) μιας εταιρείας είναι ένας οργανωτικός πόρος που μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση (α) των συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα και τα κίνητρα των ηγετών πρώτης γραμμής να εφαρμόζουν με συνέπεια τις πολιτικές HCHR και (β) πότε οι πόροι που βασίζονται σε εργαζόμενους που προκύπτουν από ένα σύστημα HCHR είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δυναμικές διευθυντικές ικανότητες του CEO θεωρούνται βασικές για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρίες είναι σε θέση να αποκτούν αποτελεσματικά, να

αναπτύσσουν, να επεκτείνουν, να ανασυνδυάζουν και να αναπτύσσουν οργανωτικούς πόρους για υψηλότερη απόδοση της εταιρείας (Adner & Helfat, 2003· Helfat & Peteraf, 2015). Οι δυναμικές διαχειριστικές ικανότητες του CEO υποστηρίζονται από τρεις βασικούς παράγοντες - τη διευθυντική γνώση, το κοινωνικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο - που επιτρέπουν στους CEO να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τη συνεχή προσαρμογή του οργανισμού και τη δημιουργία βραχυπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Augier & Teece, 2009· Helfat & Martin, 2015).

Συγκεκριμένα, η διευθυντική γνώση, το κοινωνικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο επιτρέπουν στους Διευθύνοντες Συμβούλους να εντοπίσουν ευκαιρίες εξωτερικής αγοράς που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς πόρους, να επαναδιαμορφώσουν και να αναπτύξουν αυτούς τους πόρους για να επιδιώξουν νέες ευκαιρίες αγοράς και να παρακινήσουν τους ηγέτες και τους υπαλλήλους να ευθυγραμμίσουν τους πόρους για να υποστηρίζουν τις προσπάθειες στρατηγικής αλλαγής (Huy & Zott, 2019· Teece, 2012). Ειδικότερα, αυτά τα θεμέλια των δυναμικών διοικητικών ικανοτήτων του Διευθύνοντος Συμβούλου δημιουργούν μια κοινή κατανόηση της στρατηγικής HCHR της εταιρείας και του κινήτρου για την εφαρμογή των υποκείμενων πολιτικών HCHR σε όλους τους ηγέτες πρώτης γραμμής και η συνεπής εκτέλεση και η εφαρμογή των πολιτικών HCHR ενισχύουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για μια σχέση εργαζομένων με υψηλή δέσμευση, η οποία οδηγεί σε μεγαλύτερο συλλογικό ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Collins, (2021), δεν είναι απαραίτητο στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία δυνητικά πολύτιμων πόρων που βασίζονται στους εργαζόμενους να πρέπει πάντα να οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερες επιδόσεις της εταιρείας. Αντίθετα, απαιτούνται δυναμικές διευθυντικές ικανότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου για να ξεκλειδώσει τις δυνατότητες των πόρων που βασίζονται στους εργαζόμενους. Σε συνδυασμό, οι δυναμικές διευθυντικές ικανότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου ενισχύουν την κατανόηση για το πώς και πότε ένα σύστημα HCHR μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερη απόδοση της εταιρείας μέσω πόρων που βασίζονται σε εργαζόμενους (Collins, 2021).

1.8 Στρατηγικές προσεγγίσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά την πανδημία του Covid-19

Η απρόβλεπτη πανδημία της νόσου του κορονοϊού (COVID-19) έχει πλήξει σε μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες επιχειρήσεις, διαταράσσοντας τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλές βιομηχανίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις. Το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 ανάγκασε τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν απρόβλεπτους κινδύνους (Yue et al., 2020a) και προκάλεσε πολυάριθμα προβλήματα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HR) αντανάκλα τη δύναμη των ικανοτήτων στην εταιρική διακυβέρνηση και την οργανωτική ανθεκτικότητα απέναντι σε μαζικές δημόσιες κρίσεις. Τα αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού

έχουν εγείρει αξιοσημείωτες ανησυχίες για τους οργανισμούς κατά την επίβλεψη της διαχείρισης κινδύνου. Ερευνητές σε όλο τον κόσμο, όπως οι Verma και Gustafsson (2020), έχουν παράσχει διαφορετικές προοπτικές σχετικά με τον αντίκτυπο του COVID-19 στον τομέα της έρευνας για τις επιχειρήσεις και τη διαχείριση. Λίγοι ερευνητές (Minbaeva 2020· Cooke et al. 2021) εξετάζουν αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού που προκαλούνται από την πανδημία.

Συνολικά, η πανδημία του COVID-19 είχε πολυάριθμες αρνητικές συνέπειες, όπως οικονομικό σοκ, παγκόσμια κρίση υγείας, αλλαγή στις κοινωνικές συμπεριφορές και προκλήσεις σε επίπεδο οργανισμού για τη συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021)

Σε γενικές γραμμές υπάρχει συναίνεση μεταξύ των ερευνητών στο ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι πιο προσεκτικοί και ανθεκτικοί απέναντι σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Ο αντίκτυπος της επιδημίας του COVID-19 έχει φέρει αυτήν την πρόκληση σε ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο στην παγκόσμια οικονομία (Yue et al. 2020b). Η εξάπλωση του COVID-19 διήρκεσε περισσότερο από ένα χρόνο και η επίδρασή της στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού θα παραμείνει μακροπρόθεσμα. Τα αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικά στο τρέχον περιβάλλον, όπου τα συχνά συζητούμενα προβλήματα έχουν επιδεινωθεί από το ξέσπασμα του COVID-19 και συνοδεύονται από μια σοβαρή οικονομική κρίση. Τέτοια προβλήματα περιλαμβάνουν την προσαρμογή της απόδοσης και την ευημερία των εργαζομένων (Carnevale και Hatak 2020). Τα αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 αφορούν σε θέματα όπως οι οργανισμοί/επιχειρήσεις να πληρώσουν την ίδια αμοιβή στο προσωπικό δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αποδώσουν τόσο αποτελεσματικά όσο θα μπορούσαν πριν από τον COVID-19 (Demyen και Lala-Popa 2013), η δυσκολία ενστάλαξης εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους (Montague et al. 2016) και οι αυξημένες εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις κατά τη διάρκεια μιας απροσδόκητης δημόσιας κρίσης μεγάλης κλίμακας (Marchington 2015· Zhong et al., 2021).

Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς, ειδικά εν μέσω κρίσεων, γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να προετοιμάσουν ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης ως προληπτική πρακτική για τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τα αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις τους στις επιχειρήσεις (Carnevale και Hatak 2020).

Ένα πιθανό μέτρο είναι οι οργανισμοί να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης πριν χτυπήσει μια κρίση (Vardarlier 2016). Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού μετρά τις δυνατότητες των οργανισμών να ανταποκρίνονται σε αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τις ασυνήθιστες συνθήκες της πανδημίας, ο στόχος για τους οργανισμούς είναι να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές και αποδοτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να αντιμετωπίσουν τον αντίκτυπο του COVID-19 και να μειώσουν την οργανωτική

ευπάθεια. Λόγω των πολιτικών κοινωνικής αποστασιοποίησης, η Minbaeva (2020) διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι παγκόσμιες μεγάλες τάσεις - το ευέλικτο εργατικό δυναμικό, η ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων και η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση - έχουν επηρεάσει τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19. Οι Cooke et al. (2021) ισχυρίζονται ότι η έρευνα ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή μετά τον COVID-19 θα σχετίζεται με:

1. ισχυρή σύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον,
2. διεθνή εργασία,
3. ανάπτυξη τεχνολογίας,
4. ανάπτυξη παραδοσιακών πρακτικών HR εν μέσω COVID-19 και
5. βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά τις διεθνείς μελέτες HRM, οι Caligiuri et al. (2020, σελ. 697) ισχυρίζονται ότι η προηγούμενη έρευνα εστίασε στην προσπάθεια διαχείρισης των δυσκολιών που προκαλούνται από την απόσταση, αλλά ότι «η διαχείριση υπό αβεβαιότητα, η διευκόλυνση της διεθνούς και ακόμη και παγκόσμιας εργασίας και ο επαναπροσδιορισμός της οργανωτικής απόδοσης» θα είναι οι μελλοντικοί ερευνητικοί δρόμοι. Οι στρατηγικές που δοκιμάστηκαν, προτείνουν την ευελιξία, την ενίσχυση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας, την απόκτηση ταλέντων και την πραγματοποίηση καινοτόμων αλλαγών με βάση την οργανωτική αξιολόγηση και τις ανάγκες για ομαλές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Azizi et al., 2021). Οι Zhong et al., (2021) διερευνώντας τον αντίκτυπο του COVID-19 σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού εντοπίζουν εννέα σημαντικά αναδυόμενα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνουν την ευημερία των εργαζομένων, ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό, την απομακρυσμένη εργασία, την απώλεια εργασίας, το ανθρώπινο κεφάλαιο, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, το στυλ των ηγετών, την απόδοση και την επικοινωνία (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Θέματα ανθρώπινου δυναμικού και ζητήματα που σχετίζονται με τον COVID-19

Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού	Ζητήματα
Ευημερία των εργαζομένων	Προσαρμογή των εργαζομένων, ευεξία, εργασιακό άγχος, εργασιακή δυσαρέσκεια, δέσμευση εργαζομένων, πλήξη στο σπίτι, κίνητρα, εργασιακή ανασφάλεια, συναισθηματική εξάντληση, υγεία και ασφάλεια
Ευέλικτο εργατικό δυναμικό	Ευέλικτη ρύθμιση εργασίας, έλλειψη προσωπικού, μη τυπική απασχόληση, ευέλικτες ευκαιρίες εργασίας, ευέλικτες ομάδες, συμπεριφορά αναζήτησης εργασίας

Εργασία εξ αποστάσεως	Εργασία από το σπίτι, εξ αποστάσεως εργασία, ανισότητα εισοδήματος, αυτοέλεγχος, απόσυρση, σκοπιμότητα, παραβίαση απορρήτου, ψηφιακή εργασία
Απώλεια εργασίας	Αυτοματοποίηση, κατάσταση απασχόλησης, απώλεια εργασίας, πτώση εισοδήματος, μείωση θέσεων εργασίας, απόλυση, αδήλωτο εργατικό δυναμικό
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Αποδοτικότητα ανθρώπινου κεφαλαίου, ψηφιακή πλατφόρμα, απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (HRD)	HR πρακτική, πρακτική HRD, οργανωτική ανθεκτικότητα
Ηγεσία	Ηγεσία, διακυβέρνηση, ανισορροπία μεταξύ των φύλων
Αποδοτικότητα	Κίνητρα, διαχείριση απόδοσης
Επικοινωνία	Εσωτερική επικοινωνία

Τα ερευνητικά αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι στρατηγικές πρακτικές HRM προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής απόδοσης, καθώς αποκαλύπτεται γενικά, μια θετική συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών/πρακτικών HRM και της απόδοσης της εταιρείας. Οι Wan, et al., (2002) προτείνουν έξι στρατηγικές μεταβλητές HRM που έχουν αναγνωριστεί με συνέπεια στη βιβλιογραφία ως προληπτικές πρακτικές HRM, που σχετίζονται με την απόδοση της εταιρείας διαμορφώνουν τις σχέσεις των εργαζομένων και τα εταιρικά αποτελέσματα:

1. η εκτεταμένη εκπαίδευση που σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας (οικονομική και HR),
2. η επιλεκτική στελέχωση βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας,
3. η ενδυνάμωση σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας,
4. η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας,
5. ο ευρύς σχεδιασμός εργασίας σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας,
6. η αμοιβή που βασίζεται στην απόδοση σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας.

Οι Adikaram et al., (2021), υποστηρίζουν πως κατά τη διαχείριση των κρίσεων, μπορεί να υιοθετηθεί μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση στο HRM, αντιμετωπίζοντας τους εργαζομένους ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων (Truss et al., 1997). Παρόλο που παλαιότεροι ερευνητές έχουν τεκμηριώσει τη

δυσκολία της εξάσκησης του ήπιου ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους προβλημάτων, όπως η ύφεση (Cook et al., 2016), έχουν διαμορφωθεί πλέον πολλοί τρόποι με τους οποίους εξασφαλίζεται μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, τα πακέτα ανθρώπινου δυναμικού, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν κυρίως στην προώθηση της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και της θετικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσεων. Πολλές από τις προσπάθειες των στρατηγικών προσεγγίσεων διοίκησης είναι να αποφευχθούν οι πιο αρνητικές πρακτικές HRM που είναι κοινές κατά τη διάρκεια κρίσεων, όπως περικοπές παροχών/προνοίας, περικοπές και απολύσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, επιλέγονται ήπιες πρακτικές και δραστηριότητες HRM, όπως η εξοικονόμηση γενικού κόστους με το κλείσιμο των χώρων γραφείων (χωρίς περικοπές προσωπικού) ή τη μετάβαση στο WFH. Η ήπια προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα εμφανής μέσω των πρακτικών ορισμένων εταιριών, όπως η συνέχιση της αμοιβής των εργαζομένων ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν δηλώσει την εργασία τους και εν μέσω οικονομικών δυσκολιών που αντιμετώπιζαν οι εταιρίες.

Η πτώση της ζήτησης σε διάφορους τομείς του κλάδου και η αύξηση των κενών θέσεων εργασίας, η ανάγκη για υγιές και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, οι απρόβλεπτοι περιορισμοί στις μεταφορές σε ορισμένες χώρες και η αύξηση του χρόνου που δαπανάται για την επιθεώρηση του στόλου μεταφορών θα είναι μεταξύ των σημαντικότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο κλάδος των μεταφορών στο μέλλον της πανδημίας. Ο κλάδος των μεταφορών είναι ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους στον κόσμο κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού. Η ανάγκη παροχής των κύριων προμηθειών που χρειάζονται τα εργοστάσια καθώς και η έγκαιρη και έγκυρη διανομή και προμήθεια προϊόντων, συγκεκριμένα φαρμάκων, ειδών υγιεινής και τροφίμων, στους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο μέσω διαδικτυακών αγορών, καθιστά την ανάγκη αξιοποίησης των καλύτερων στόλων και εργατικού δυναμικού ενώ παράλληλα η χαλάρωση των κανονισμών είναι ακόμη πιο απαραίτητη. Σε μια εποχή που ορισμένες χώρες έχουν θεσπίσει ειδικούς κανονισμούς μεταφοράς, η έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών για εταιρίες παραγωγής τροφίμων, φαρμάκων και ειδών υγιεινής απαιτεί δυναμικό στόλο και πρόβλεψη της κατάστασης σε κρίσιμες συνθήκες.

Το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και ο στόλος των μεταφορών είναι δύο βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των logistics και των μεταφορών κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού». Όσον αφορά τον στόλο και τον εξοπλισμό, οι εταιρείες logistics και μεταφορών θα πρέπει να είναι σε θέση να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση του στόλου και των πόρων. Ωστόσο, η μεγαλύτερη πρόκληση υπάρχει στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς οι οδηγοί, ιδιαίτερα, είναι πολύ εκτεθειμένοι στη μόλυνση από κορωνοϊό λόγω του ταξιδιού τους σε διάφορες περιοχές». Το ανθρώπινο δυναμικό στον κλάδο των logistics και των μεταφορών, ειδικά οι οδηγοί, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της καταπολέμησης της πανδημίας του κορωνοϊού επειδή, αφενός, επωμίζονται τη σημαντική ευθύνη της αποστολής και διανομής ζωτικών αντικειμένων, αγαθών και φαρμάκων σε όλο τον κόσμο και,

επίσης, οι ίδιοι καθώς και οι οικογένειές τους είναι πολύ πιθανό να έρθουν σε επαφή με τον κορωνοϊό καθώς ταξιδεύουν σε διαφορετικές τοποθεσίες. Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό να υποστηρίζονται οι οδηγοί στον κλάδο των μεταφορών, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη πως, η ασθένεια και η μόλυνση των οδηγών με τον ιό COVID-19 όχι μόνο σταματά την προμήθεια αγαθών και θέτει σε κίνδυνο την αλυσίδα προμήθειας εμπορευμάτων σε όλο τον κόσμο, αλλά μπορεί επίσης να εξαπλώσει περαιτέρω την ασθένεια καθώς τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν τον κλάδο ταξιδεύουν φυσικά πολύ (Dezfulian, 2020).

1.9 Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η εισαγωγή της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί σημαντική πρόκληση για το Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί επίσης ένα σημαντικό ζήτημα για τη διαχείριση γραμμής του οργανισμού. Οι καθημερινές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού αλλάζουν και οι διευθυντές γραμμής αναλαμβάνουν νέες ευθύνες. Πρέπει να αναλάβουν καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού, και να λογοδοτήσουν πλήρως για τις ομάδες τους. Από την άλλη πλευρά, η εισαγωγή της στρατηγικής διοίκησης έρχεται με πολλά οφέλη για τους υπαλλήλους, τους διευθυντές, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, την επιχείρηση και την ηγετική ομάδα. Ο οργανισμός συνήθως εφαρμόζει τις βασικές αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τη στιγμή της κρίσης. Δημιουργεί πίεση στους ανθρώπινους πόρους και τους διευθυντές γραμμής επειδή μπορούν να δουν την εισαγωγή της στρατηγικής διοίκησης ως μέρος του ζητήματος. Οι διευθυντές δεν συνειδητοποιούν ότι η αιτία του προβλήματος είναι η εσωτερική κρίση μέχρι το σημείο που τους ζητείται να αλλάξουν στάσεις και συμπεριφορές. Επομένως πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα περισσότερα οφέλη από την εισαγωγή της στρατηγικής διοίκησης δεν είναι άμεσα ορατά και πως οι νέες πρακτικές και διαδικασίες χρειάζονται χρόνο για να κατασταλάξουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εντελώς ανεξάρτητη από τη Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού. Η στρατηγική προσέγγιση αφορά τον τρόπο λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν πρόκειται για το όραμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδυάζουν και τις δύο προσεγγίσεις, αλλά είναι ανεξάρτητες. Οι περισσότερες εταιρίες ξεκινούν με την εισαγωγή της στρατηγικής προσέγγισης των ανθρώπινων πόρων, την οποία ακολουθεί στενά η ενημερωμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της εισαγωγής της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χωριστούν σε έξι τομείς:

1. νέοι τρόποι ποτίμησης περιουσιακών στοιχείων και μέτρησης ανθρώπινου κεφαλαίου,
2. στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού,
3. επανασχεδιασμός και αυστηρότητα διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού,
4. εξωτερική ανάθεση HR διαδικασιών χωρίς προστιθέμενη αξία,

5. συνεπής διαχείριση λειτουργιών και δεξιοτήτων,
6. ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό.

Η εισαγωγή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει το όφελος ότι ο οργανισμός αρχίζει πλέον να μετράει την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Πρέπει να αξιολογήσει τους υπαλλήλους του και να συγκρίνει τα περιουσιακά του στοιχεία με το ιδανικό προφίλ εργαζομένων. Η σωστή αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων είναι το πρώτο βήμα για την οικοδόμηση μιας καλύτερης επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα πρέπει να υποβληθεί σε πολλές αναλύσεις προσαρμογής για να διασφαλίσει ότι όλα τα σχέδια και οι πρωτοβουλίες ευθυγραμμίζονται με τον πρωταρχικό στόχο του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού (.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού αποφέρει πολλά οφέλη για τους υπαλλήλους και τους διευθυντές. Το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται προβλέψιμο και όλες οι προτάσεις συνοδεύονται από επιχειρήματα, πληροφορίες και σχετικά δεδομένα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού κάνει μια σημαντική διαφορά μεταξύ της παλιάς, παραδοσιακής λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού και του νέου, σύγχρονου, προσανατολισμένου στο αποτέλεσμα τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζει τις εσωτερικές προτεραιότητες του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης. Λαμβάνει επίσης υπόψη την ικανότητα των εργαζομένων να αποδεχτούν την αλλαγή. Απαιτεί από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάσουν ένα σωστό σχέδιο επικοινωνίας και αλλαγής υλοποίησης. Επιτρέπει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εξισορροπούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στον οργανισμό, ενώ εστιάζουν σε κρίσιμους επιχειρηματικούς στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να συντονίζει τα σχέδιά του με άλλες λειτουργίες που πρέπει να εγκριθούν από την ηγετική ομάδα, ώστε ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένος με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς. Η στρατηγική καθιστά τους στόχους της επιχείρησης εφικτούς. Οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν παραδείγματα πραγματικής ζωής κατά τη διάρκεια των συζητήσεων και μπορούν να δείξουν τον θετικό αντίκτυπο των πρωτοβουλιών HR στην επιχείρηση της εταιρείας. Οι προτεραιότητες ανθρώπινου δυναμικού μετατοπίζονται και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περνούν χρόνο με εσωτερικούς πελάτες. Η εξωτερική ανάθεση διοικητικών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού είναι το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός οργανισμού HR υψηλής απόδοσης.

Το άλλο πλεονέκτημα της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνεπής διαχείριση των λειτουργιών και των δεξιοτήτων στον οργανισμό. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εισάγει τον στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού που είναι πάντα μια οδυνηρή αλλαγή για τα στελέχη της γραμμής. Το σύστημα σχεδιασμού αλλάζει σημαντικά και η κατανομή του αριθμού προσωπικού δεν λαμβάνει υπόψη το ιστορικό. Οι πολλά υποσχόμενοι και κρίσιμοι τομείς

λαμβάνουν υψηλότερο αριθμό απασχολουμένων από ό,τι στις παλιές διαδικασίες σχεδιασμού του αριθμού προσωπικού.

Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, οι εργαζόμενοι μπορούν να καταλάβουν την πορεία τους στην εταιρεία, το πού βρίσκεται η εταιρεία, και το σημείο όπου πηγαίνει η εταιρεία. Η στρατηγική σκέψη είναι ένα από τα καλύτερα οφέλη της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού σκέφτονται τα καθημερινά τους θέματα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης, ενώ αρχίζουν να αναπτύσσονται καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση. Παράλληλα, οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού πιέζονται καθώς καλούνται να μάθουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν τις δεξιότητες διευκόλυνσης, διαπραγμάτευσης, διαχείρισης έργου και ηγεσίας. Τους ζητείται να σκεφτούν τη στρατηγική ατζέντα του οργανισμού, να αναγνωρίσουν τι είναι σημαντικό για την εταιρεία και τι επηρεάζει περισσότερο τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια εξαιρετική ευκαιρία εξέλιξης για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Γίνονται ένα απαραίτητο μέρος των διαλειτουργικών ομάδων, ενώ τους ζητείται να προωθήσουν τις δεξιότητές τους στην οικονομική διαχείριση και την επιχειρηματική οξυδέρκεια. Το HR πρέπει να προσλάβει νέους υπαλλήλους από την αγορά εργασίας που εμπλουτίζουν την τρέχουσα ομάδα. Τα προγράμματα ανάπτυξης ταλέντου ανθρώπινου δυναμικού αρχίζουν να έχουν νόημα. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού σταματά να λύνει καθημερινά θέματα και εστιάζει στην ανάπτυξη της ομάδας. Οι στρατηγικές δεξιότητες γίνονται σημαντικές και εκτιμώνται από άλλα στελέχη της εταιρείας. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, να μάθουν νέες δεξιότητες και ικανότητες. Η κουλτούρα με γνώμονα το αποτέλεσμα γίνεται πρότυπο και η αυξημένη πίεση δημιουργεί χώρο για νέα ταλέντα που έρχονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Συνοψίζοντας, η εισαγωγή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλά οφέλη για τον οργανισμό, τη λειτουργία HR και τους υπαλλήλους του HR.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ & ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

2.1 Ορισμοί και θεωρίες

Ένα διοικητικό στέλεχος έχει στην ευθύνη του τη διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης. Εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της διοίκησης έχει ως στόχο την επιτυχία των αποτελεσμάτων των άλλων ανθρώπων ασκώντας εξουσία πάνω τους (Μπουραντάς, 2002· Σωτηροπούλου, 2016).

Η ηγεσία είναι μια από τις κύριες λειτουργίες διαχείρισης. Ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο που ονομάζεται ηγέτης εμπλέκεται στην ευθύνη να κατευθύνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων, δηλαδή των υφισταμένων ή των οπαδών του προς την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Αυτή η ιδέα μπορεί να διευρυνθεί ώστε να περιλαμβάνει όχι μόνο την προθυμία για εργασία αλλά την υλοποίησή της με ζήλο και αυτοπεποίθηση. Όπως αναγνωρίζει ο Burns (1978), «Η ηγεσία είναι το πιο παρατηρούμενο και λιγότερο κατανοητό φαινόμενο στη γη».

Η ηγεσία έχει επίσης ερμηνευτεί ως η χρήση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων που ασκείται ως χαρακτηριστικό θέσης, προσωπικής γνώσης ή σοφίας. Ο Ejiofor, (1989) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ο ηγέτης επιδιώκει την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια επίτευξης οργανωτικών στόχων. Ομοίως, οι Tennenbaum et al. (1968) ορίζουν την ηγεσία ως διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε καταστάσεις και κατευθύνεται μέσω της επικοινωνίας, προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Οι Adebakin και Gbadamosi (1996) ορίζουν την ηγεσία ως τη διαδικασία επιρροής και κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ως διαδικασία, προσδιορίζεται ως η μη καταναγκαστική επιρροή για τη διαμόρφωση των στόχων μιας ομάδας, την παρακίνηση συμπεριφοράς προς την επίτευξη αυτών των στόχων και τον καθορισμό της δομής της ομάδας ή του οργανισμού. Ως ιδιότητα, την ορίζουν ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε άτομα που θεωρούνται ηγέτες (Ibrahim & Daniel, 2019).

Ο ορισμός της στρατηγικής ηγεσίας υποδηλώνει «την ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει, να οραματίζεται και να διατηρεί την ευελιξία του και να ενδυναμώνει τους άλλους να αλλάζουν στρατηγικά όπως απαιτείται» (Hitt, Ireland, & Hoskisson 2008: 375). Η στρατηγική ηγεσία έχει πολλές πτυχές και περιλαμβάνει τη διαχείριση μέσω άλλων ενώ λειτουργεί βοηθητικά για να προσαρμοστούν οι οργανισμοί στον μεταβαλλόμενο κόσμο των επιχειρήσεων. Η ηγεσία ως ικανότητα ενσωματώνει και περιλαμβάνει το επιχειρηματικό περιβάλλον των οργανισμών, το οποίο είναι εσωτερικό και εξωτερικό. Είναι επίσης υπεύθυνη για τη διαχείριση και τη συμπερίληψη κρίσιμων διαδικασιών πληροφοριών. Υπάρχουν πολλές αναγνωρίσιμες ενέργειες που καθορίζουν τη στρατηγική ηγεσία και που υποστηρίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής και είναι οι εξής (Jabbar & Hussein, 2017):

1. καθορισμός στρατηγικής κατεύθυνσης,
2. καθιέρωση ισορροπημένων οργανωτικών ελέγχων,
3. αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου πόρων του οργανισμού,
4. διατήρηση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής κουλτούρας,
5. έμφαση δεοντολογικών πρακτικών στους οργανωτικούς ελέγχους.

Οι ηγέτες καθοδηγούν συμπεριφορές θέτοντας το όραμα, την κατεύθυνση και τις βασικές διαδικασίες. Οι πιο ουσιαστικοί ηγέτες είναι αυτοί που η επιρροή που ασκούν λόγω της προσωπικότητάς του σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

2.2 Μορφές ηγεσίας

Η χαρισματική ηγεσία έχει αξιολογηθεί ως μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας που προωθεί την οργανωτική αλλαγή (Shamir και Howell, 1999· Paulsen et al., 2009). Η χαρισματική μορφή ηγεσίας αντιπροσωπεύει «εμπνευσμένους εργαζομένους με ένα επιθυμητό και ρεαλιστικό όραμα και βασίζεται σε κατάλληλη ανάλυση και προσδοκίες υψηλής απόδοσης» (House et al., 2013, σ. 367). Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να διατυπώσουν ξεκάθαρα ένα όραμα και να εμπνεύσουν με αισιοδοξία τους εργαζομένους ώστε με ενισχυμένη την αίσθηση ταυτότητας και τη δέσμευση στην εταιρεία/οργανισμό να συνεργαστούν για την υλοποίηση των αρχικών στόχων (Paulsen et al., 2009). Ο Groves (2006) αναφέρει ότι οι ηγέτες που μοιράζονται ένα όραμα με τους υπαλλήλους ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αποδοχή της οργανωτικής αλλαγής. Οι (Nie και Kosaka, (2014) σε έρευνά τους επισημαίνουν το σημαντικό ρόλο της χαρισματικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

Η συμμετοχική και ανθρωποκεντρική μορφή ηγεσίας υποστηρίζεται ότι είναι καθοριστική για την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της απόδοσης των καθηκόντων τους (House et al., 2013· Huang et al., 2010). Είναι πολύ αποτελεσματική όσον αφορά τη μετάδοση και την ανταλλαγή αξιών που προσανατολίζονται σε υπηρεσίες που προσφέρονται στον καταναλωτή (Dolatabadi και Safa, 2010). Η μετατόπιση της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού στην προσφορά υπηρεσιών (Baines, Lightfoot, Benedettini και Kay, 2009) απαιτεί από τους εργαζόμενους να καλλιεργήσουν μια νοοτροπία που εστιάζει στις ανάγκες και τις σχέσεις με τους καταναλωτές (Baines et al., 2013) – ένας στόχος που μπορεί να επιτυγχάνεται όταν η ηγεσία μεταφέρει και διαμορφώνει κατάλληλα αυτές τις αξίες. Οι συμμετοχικές και ανθρωποκεντρικές συμπεριφορές ενός ηγέτη, οι οποίες επιδεικνύουν φροντίδα για τα άτομα και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, βοηθούν στην εμφύσηση αξιών με επίκεντρο τον καταναλωτή σε μια εταιρική κουλτούρα.

Σε αντίθεση με τη συμμετοχική και ανθρωποκεντρική μορφή ηγεσίας, η αυταρχική και αυτόνομη μορφή ηγεσίας αφορά σε ηγέτες που είναι εγωκεντρικοί. Οι αυταρχικοί ηγέτες είναι «δικτατορικοί, δεν ανέχονται τη διαφωνία και αναμένουν την αδιαμφισβήτητη υπακοή από τους εργαζομένους τους» (House et al., 2013, σ. 369). Παρόμοια χαρακτηριστικά επιδεικνύουν οι αυτόνομοι ηγέτες, οι οποίοι «ενεργούν ανεξάρτητα χωρίς να βασίζονται σε άλλους, είναι αυτοδιοικούμενοι και προτιμούν να εργάζονται και να ενεργούν χωριστά από τους άλλους» (House et al., 2013, σ. 369). Κάποιες έρευνες έχουν βρει ότι αυτή η εγωκεντρική και μικροδιαχειριστική μορφή ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματική σε επιχειρήσεις μεταποίησης, όπου ένα σύστημα μαζικής και λιτής παραγωγής εκτιμάται ιδιαίτερα (Wilkinson et al., 2001· Lowe, 1993· Gelei et al., 2015). Στον τομέα των υπηρεσιών,

ωστόσο, οι εγωκεντρικές μορφές ηγεσίας αναστέλλουν την αναπτυξιακή διαδικασία. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι εγωκεντρικές μορφές ηγεσίας χαρακτηρίζονται από ελάχιστο ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους (Judge et al., 2004), μειώνοντας έτσι τα εργασιακά τους κίνητρα και καταλήγοντας σε επιδείνωση της οργανωτικής απόδοσης των εργαζομένων (Gastil, 1994· De Cremer, 2006· House et al., 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία σημαίνει ότι ηγέτης και εργαζόμενοι «αλλάζουν τις πραγματικότητες του ειδικού τους κόσμου ώστε να συμμορφωθούν με τις αξίες και τα ιδανικά τους» (Covey, 2000, σ. 323). Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των εργαζομένων, είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία και στη δέσμευση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τις προσδοκίες (Hater & Bass, 1988). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και αυτοί οι ηγέτες έχουν εξαιρετική επίδραση στους υπαλλήλους (Robbins & Judge, 2017). Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1997), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τέσσερις διασGalapoutάσεις που είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική προσομοίωση και η εξατομικευμένη σκέψη. Η διεκπεραιωτική ηγεσία, αντί να εστιάζει σε αρχές –όπως η μετασχηματιστική – επικεντρώνεται σε γεγονότα και σε μια αποδοτική αλληλεπίδραση με τις μεταβαλλόμενες πραγματικότητες (Covey, 2000, σ. 323)

Στη συναλλακτική ηγεσία οι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους μέσω της τιμωρίας και της ανταμοιβής (Robbins, Judge, & Hasham, 2009) ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία τους (Bass και Avolio. 1997). Οι συναλλακτικοί ηγέτες διευκρινίζουν τους ρόλους και τις απαιτήσεις των καθηκόντων (Robbins & Judge, 2017). Με αυτό το είδος ηγεσίας οι εργαζόμενοι αν και συμμορφώνονται, δύσκολα δεσμεύονται στους στόχους της εταιρείας/οργανισμού (Nam και Mohammad, 2011). Ηγέτης και υπάλληλοι δίνουν έμφαση κυρίως στη διαδικασία διαπραγμάτευσης γεγονός που εμποδίζει τις καινοτόμες και δημιουργικές δεξιότητες των εργαζομένων (Dai et. al., 2013). Ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη απόδοση του οργανισμού (Afshari & Gibson, 2016).

Οι Barry και Gironde (2017) πραγματοποίησαν μια έρευνα για τις ικανότητες των ηγετών σκέψης και διαπίστωσαν ότι αυτοί οι ηγέτες είναι ικανοί να υπερασπίζονται νέες ιδέες και προτείνουν νέες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Οι ηγέτες σκέψης είναι ικανοί να επικοινωνούν με σαφήνεια και αναπτύσσουν δραστικές στρατηγικές για την υλοποίηση των στόχων τους (Wen et al., 2019).

Η αποτελεσματική μετάβαση στον τομέα των υπηρεσιών, απαιτεί από τους ηγέτες να ακολουθήσουν μια ικανοποιητική μορφή ηγεσίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να δείχνουν και να μοιράζονται ένα κοινό όραμα με τους εργαζόμενους τους οποίους θα πρέπει να ενθαρρύνουν να συνεργάζονται αρμονικά (Kim & Toya, 2019). «Η άσκηση εξουσίας με κατανόηση μπορεί να έχει ευνοϊκή επίδραση στη βάση του οργανισμού, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να διατηρήσουν την

αποτελεσματικότητά τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα» (Βογιατζής & McKee, 2008, σ. 224). Επιπλέον, για να ενθαρρυνθεί η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων, θα πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπισθεί ως «ένα ανοιχτό, αυτο-οργανούμενο σύστημα του οποίου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και καλλιεργούν τη δημιουργικότητά τους απρόβλεπτα» (Wheatley, 1994).

2.3 Θεωρίες ηγεσίας

Οι θεωρίες ηγεσίας που έχουν διαμορφωθεί στο πέρασμα των χρόνων είναι οι παρακάτω:

A. Η θεωρία του σπουδαίου ανθρώπου (Great-Man Theory)

Το 1847, ο Thomas Carlyle υποστήριξε στη «θεωρία του μεγάλου ανθρώπου» ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται με συγκεκριμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά που τους καθιστούν πολύ σημαντικούς και απαραίτητους για την επίτευξη σημαντικών επιτευγμάτων. Η θεωρία αυτή δέχεται ότι οι ηγέτες γεννιούνται με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ικανότητες, όπως η σοφία, η επιμονή, η αποφασιστικότητα και η ηγετική ικανότητα, και αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης ή της εμπειρίας. Στα επόμενα χρόνια, αυτοί οι σπουδαίοι άνδρες έγιναν ανεπαρκείς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των οργανισμών (MacGregor, 2003).

B. Θεωρία Γνωστικών χαρακτηριστικών (Trait Theory)

Οι πρώτοι θεωρητικοί πίστευαν ότι οι γεννημένοι ηγέτες ήταν προικισμένοι με ορισμένα φυσικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που τους διέκριναν από τους μη ηγέτες. Η θεωρία των γνωστικών χαρακτηριστικών αγνοεί τις υποθέσεις σχετικά με το εάν τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι κληρονομήσιμα ή επίκτητα, ασχολείται με τις προσωπικότητες των ανθρώπων και προσπαθεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Η θεωρία αυτή, δέχεται ότι οι ιδιότητες του χαρακτήρα και τα γνωστικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι εκείνα που καθορίζουν την ικανότητά τους να αναλάβουν ηγετικό ρόλο, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές συνθήκες. Άτομα που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η αυτοπεποίθηση, η συνείδηση, η επικοινωνιακή ικανότητα και η ικανότητα να προβλέπουν και να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν επιτυχημένοι ηγέτες (Burns, 2003).

Γ. Θεωρίες έκτακτης ανάγκης ή Καταστασιακές θεωρίες (Contingency Theories (Situational)

Οι θεωρίες της έκτακτης ανάγκης αν και δίνουν έμφαση κυρίως στον ηγέτη, εστιάζουν στη δυναμική της ομάδας. Η καταστασιακή θεωρία ηγεσίας, που εισήχθη για πρώτη φορά το 1969, θεωρεί ότι οι ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις καταστάσεις και να διαμορφώνουν το στυλ ηγεσίας τους χρησιμοποιώντας διαφορετικές στρατηγικές, ώστε να είναι προσανατολισμένο προς την εργασία και τις σχέσεις» (Bass, 1997), προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να είναι αποτελεσματικοί στη διοίκηση της επιχείρησής τους. Μερικές από τις πιο γνωστές καταστασιακές θεωρίες είναι η θεωρία της κατάλληλης ανταπόκρισης (Fiedler's

Contingency Theory), η θεωρία του μονοπατιού-στόχου (Path-Goal Theory) και η θεωρία του αναπτυσσόμενου ηγέτη (Situational Leadership Theory).

Δ. Θεωρία Στυλ και Συμπεριφοράς (Style and Behavior Theory)

Η θεωρία στυλ και συμπεριφοράς αναγνωρίζει τη σημασία ορισμένων απαραίτητων ηγετικών δεξιοτήτων που λειτουργούν βοηθητικά σε έναν ηγέτη, και προτείνει ότι κάθε άτομο έχει ένα ξεχωριστό στυλ ηγεσίας με την οποία νιώθει πιο ικανοποιημένος. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η συμπεριφορά των ηγετών εξαρτάται από το στυλ τους, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν και επηρεάζουν τους ανθρώπους γύρω τους. Υπάρχουν δύο βασικά στυλ ηγεσίας: το στυλ διευθυντή (task-oriented) και το στυλ συνεργάτη (people-oriented). Οι ηγέτες με στυλ διευθυντή επικεντρώνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας, ενώ οι ηγέτες με το στυλ συνεργάτη δίνουν έμφαση στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας και στην υποστήριξη των ανθρώπων γύρω τους. Με βάση τη θεωρία του στυλ και της συμπεριφοράς, οι ηγέτες μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ τους στις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε ομάδας.

Όπως ένα στυλ δεν ταιριάζει σε όλους τους ηγέτες, έτσι και ένα στυλ δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Ο Yukl (1989) εισάγει τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Οι υπάλληλοι που υπηρετούν με δημοκρατικούς ηγέτες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης, δημιουργικότητας και κινήτρων, εργάζονται με μεγάλο ενθουσιασμό και ενέργεια, ανεξάρτητα από την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη, διατηρούν καλύτερες σχέσεις με τον ηγέτη, όσον αφορά την παραγωγικότητα, ενώ οι αυταρχικοί ηγέτες επικεντρώνονταν κυρίως στη μεγαλύτερη ποσότητα παραγωγής. Η ηγεσία του Laissez faire θεωρείται σχετική μόνο όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά προσόντα και κίνητρα που επιδεικνύουν εξαιρετικές επιδόσεις. Οι Feidler & House (1994) προσδιορίζουν δύο επιπλέον στυλ ηγεσίας που εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτοί οι ερευνητές θεωρούν ότι η εκτίμηση (ανησυχία για τους ανθρώπους και τις συμπεριφορές σχέσεων) και η αρχική δομή (ανησυχία για την παραγωγή και τις συμπεριφορές εργασίας) είναι πολύ σημαντικές μεταβλητές. Η εκτίμηση αναφέρεται στο μέγεθος της εμπιστοσύνης και της σχέσης που δημιουργεί ένας ηγέτης στους υφισταμένους του. Ενώ, η αρχική δομή, αντανακλά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δομεί, κατευθύνει και ορίζει τους δικούς του ρόλους και τους ρόλους των υφισταμένων του.

Διαφορετικοί ερευνητές προτείνουν ότι οι τρεις κύριοι τύποι ηγετών, είναι οι αυταρχικοί, οι δημοκρατικοί και οι ελεύθεροι (laissez faire). Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να συμβουλευονται τους υπόλοιπους. Οι δημοκρατικοί ηγέτες συμβουλευονται τους υπόλοιπους πριν λάβουν αποφάσεις και προσπαθούν να βρουν συμβιβαστικές λύσεις που να ικανοποιούν όλους. Οι ελεύθεροι (laissez faire) ηγέτες δίνουν πλήρη ελευθερία στους υπόλοιπους να λαμβάνουν αποφάσεις και να εκτελούν τα καθήκοντά τους, χωρίς να παρέμβουν οι ίδιοι.

Ε. Θεωρία ηγεσίας διαδικασίας (Process Leadership Theory)

Ο Greenleaf εισήγαγε ηγεσία διαδικασίας στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και επανήλθε στο προσκήνιο, στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η ηγεσία διαδικασίας δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ή την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η ομάδα, αλλά εξαρτάται επίσης από τη διαδικασία της ηγεσίας, ενώ σημαντικό ρόλο κατέχει η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Ο ηγέτης επικοινωνεί με τα μέλη της ομάδας, συλλέγει απόψεις και αξιολογεί τα δεδομένα προκειμένου να λαμβάνει αποφάσεις, με βάση το πλαίσιο και την κατάσταση της ομάδας, καθώς και τις ανάγκες και τις αξίες των μελών της ομάδας. Αυτές οι θεωρίες ηγεσίας διαδικασίας και άλλες που έχουν προκύψει συχνά υποδηλώνουν ότι το έργο των ηγετών είναι να συμβάλλουν στην ευημερία των άλλων με έμφαση σε κάποια μορφή κοινωνικής ευθύνης.

Φαίνεται ότι υπάρχει μια σαφής εξέλιξη στον προσδιορισμό της ηγεσίας. Η θεωρία της ηγεσίας έχει μετακινηθεί από τα χαρακτηριστικά και τα κληρονομικά δικαιώματα, στα επίκτητα γνώρισμα και στυλ, στους τύπους ηγεσίας καταστάσεων και σχέσεων, στη λειτουργία ομάδων και ομαδικών διαδικασιών και, επί του παρόντος, στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με έμφαση στις προσωπικές και οργανωτικές ηθικές βελτιώσεις (Yammarino, 1999).

ΣΤ. Θεωρία Διαχείρισης ή Συναλλαγών (Transaction Management Theory)

Η συναλλακτική ηγεσία περιγράφεται ως αυτή στην οποία οι σχέσεις ηγετών-οπαδών βασίζονται σε μια σειρά συμφωνιών μεταξύ τους (House & Shamir, 1993). Η θεωρία των συναλλαγών «βασίζεται στην αμοιβαιότητα με βάση την οποία οι ηγέτες όχι μόνο επηρεάζουν τους οπαδούς τους αλλά είναι και υπό την επιρροή τους». Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η ηγεσία είναι ένα επάγγελμα που απαιτεί οι ηγέτες να εκπληρώνουν συνεχώς συναλλαγές με τους υπόλοιπους ανθρώπους και οργανισμούς, οι οποίοι έχουν ανάγκη από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Ορισμένες έρευνες αναδεικνύουν ότι η συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζει μια ασυμφωνία ως προς το επίπεδο δράσης των ηγετών και τη φύση των σχέσεων που διαμορφώνουν με τους οπαδούς τους. Οι Bass και Avolio (1994) προσδιορίζουν τη συναλλακτική ηγεσία «ως έναν τύπο ηγεσίας με ενδεχόμενη ανταμοιβή που χαρακτηρίζεται από την ενεργή και θετική ανταλλαγή μεταξύ ηγετών και οπαδών». Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να συνεπάγονται ευγνωμοσύνη από τον ηγέτη και αυξήσεις μισθού, μπόνους και εργασιακά επιτεύγματα. Για αποτελεσματική εργασία, θα μπορούσε να παρέχονται θετική υποστήριξη, προαγωγές, αυξημένη απόδοση και συνεργασία. Ο ηγέτης παρακολουθεί συνεχώς την απόδοση και προσπαθεί να παρέμβει προληπτικά (Avolio & Bass, 1997).

Ζ. Θεωρία Μετασχηματισμού

Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από τις υπόλοιπες, καθώς συνεπάγεται τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες ή δραστηριότητες που σχετίζονται με προσωπικούς παράγοντες και αποδίδουν ανώτερο κοινωνικό μέρισμα. Θεωρείται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες «αλληλεπιδρούν με οπαδούς με βάση κοινές αξίες, πεποιθήσεις και στόχους». Αυτό επηρεάζει την απόδοση και οδηγεί στην επίτευξη του στόχου. Σύμφωνα με τον Bass, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, «επιχειρεί να παρακινήσει

τους οπαδούς να αναδιατάζουν τις ανάγκες τους υπερβαίνοντας τα προσωπικά τους συμφέροντα και να αγωνιστούν για ανάγκες υψηλότερης τάξης». Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι ακόλουθοι και οι ηγέτες παραμερίζουν προσωπικά ενδιαφέροντα προς όφελος της ομάδας. Στη συνέχεια ζητείται από τον ηγέτη να επικεντρωθεί στις ανάγκες των οπαδών και στις ικανότητές τους προκειμένου να μετατραπεί ο καθένας σε ηγέτη ενδυναμώνοντάς τους και παρακινώντας τους (House & Aditya, 1997).

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνεπάγεται συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και ομάδας, προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι και να γίνει η εταιρεία/επιχείρηση πιο αποτελεσματική και αποδοτική (MacGregor Burns, 2003). Αυτοί οι τύποι ηγετών αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους μεμονωμένα και επιδιώκουν να αναπτύξουν τη συνείδησή τους, τα ήθη και τις δεξιότητες δίνοντας σημασία στη δουλειά και τις προκλήσεις που έχουν να διαχειριστούν (Nawaz & Khan, 2016).

2.4 Στυλ ηγεσίας

Σύμφωνα με τις μορφές και τις θεωρίες ηγεσίας που αναλύθηκαν παραπάνω, παρατηρούνται τα επόμενα στυλ ηγεσίας.

A. Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει ως κύριο στόχο τη διαχείριση των ανταλλαγών μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Περιλαμβάνει τρία στοιχεία: ενδεχόμενη ανταμοιβή, διαχείριση-κατά-εξαίρεση (ενεργητική) και διαχείριση-κατά-εξαίρεση (παθητική). Οι συναλλακτικοί ηγέτες πιστεύουν στις συμβατικές συμφωνίες ως κύρια κίνητρα (Bass, 1985) και χρησιμοποιούν εξωτερικές ανταμοιβές για να τα ενισχύσουν. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι «το συναλλακτικό στυλ καθυστερεί τη δημιουργικότητα και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η διαχείριση κατ' εξαίρεση εξηγεί τη συμπεριφορά των ηγετών όσον αφορά την κατάλληλη ανίχνευση αποκλίσεων από την αναμενόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στη διαχείριση κατ' εξαίρεση οι διευθυντές πρέπει να εξετάζουν, να ερευνούν και να αναπτύσσουν λύσεις μόνο για εκείνα τα θέματα όπου υπάρχει απόκλιση από τα καθορισμένα πρότυπα, τους κανόνες, τις επιχειρηματικές πρακτικές ή οποιουσδήποτε άλλους χρηματοοικονομικούς στόχους (απόκλιση κερδών, ζητήματα ποιότητας, υποδομής).

Σε περιβάλλοντα που απαιτείται υψηλός βαθμός ακρίβειας και τεχνογνωσίας, και χαρακτηρίζονται από περιορισμένο χρόνο, όπως σε τεχνολογικά εντατικό περιβάλλον, οι ηγέτες θα προτιμήσουν τη συναλλακτική ηγεσία ενώ, σε περιβάλλον έντασης ανθρώπου, όπου η εστίαση είναι η παρότρυνση των εργαζομένων μέσω κινήτρων σεβασμού των συναισθημάτων τους στη βάση κοινών στόχων, πεποιθήσεων και αξιών, προτιμότερη επιλογή είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (MacGregor Burns, 2003).

I. Ενδεχόμενη ανταμοιβή. Η ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι βασικοί δείκτες της ενδεχόμενης ανταμοιβής περιλαμβάνουν τις υλικές ανταμοιβές με βάση την απόδοση, τον καθορισμό κατεύθυνσης, την αμοιβαιότητα και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ομάδα.

II. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (Ενεργητική). Οι ηγέτες που ακολουθούν τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργοί) έχουν μια εγγενή εμπιστοσύνη στους εργαζομένους τους για να ολοκληρώσουν τη δουλειά σε ικανοποιητικό επίπεδο και να αποτρέψουν την αποτυχία του οργανισμού. «Αυτό το είδος ηγεσίας δεν εμπνέει τους εργαζομένους να επιτύχουν πέρα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ωστόσο, εάν επιτευχθεί ο στόχος, αυτό σημαίνει ότι το σύστημα έχει λειτουργήσει, όλοι είναι ικανοποιημένοι και η επιχείρηση συνεχίζει ως συνήθως» (Bass & Avolio, 2004). Η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) περιλαμβάνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους, κακή επικοινωνία, διατήρηση του status quo και έλλειψη εμπιστοσύνης.

III. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική). «Είναι το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες αποφεύγουν να διευκρινίσουν τη συμφωνία και αποτυγχάνουν να παράσχουν στόχους και πρότυπα που πρέπει να επιτευχθούν από το προσωπικό. Μερικές φορές, ένας ηγέτης περιμένει να πάνε τα πράγματα στραβά πριν αναλάβει δράση» (Bass & Avolio, 2004).

B. Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να επιτύχουν στόχους όπως η αυτοπραγμάτωση, η αυτοεκτίμηση (Bass, 1985) ενώ επιμένουν για την ικανοποίηση των οργανωτικών στόχων έναντι των προσωπικών συμφερόντων (Bass, 1995). Οι Cummings et al., (2010) αναφέρουν ότι ανεξάρτητα από το στυλ, «οι ηγέτες που ασκούν συναλλακτικά και μετασχηματιστικά στυλ έχουν καλύτερα ποιοτικά αποτελέσματα από εκείνους που δείχνουν αυταρχισμό».

I. Εξιδανικευμένη Επιρροή. Η έννοια της «εξιδανικευμένης επιρροής» αναφέρεται στην ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει τους υφισταμένους του να αναγνωρίσουν και να ακολουθήσουν τις αξίες, την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του ως πρότυπο. Η εξιδανικευμένη επιρροή δημιουργεί αξίες που εμπνέουν, καθιερώνουν κάποια στάση και δημιουργούν μια αίσθηση σκοπού στους ανθρώπους. Διαμορφώνει στάσεις για το τι είναι σημαντικό στη ζωή και σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία (Yukl, 1999· Shamir et al., 1993). Οι χαρισματικοί ηγέτες ενσταλάζουν την αυτοπεποίθηση στους άλλους και αποδεικνύουν την εμπιστοσύνη τους στην ετοιμότητα ενός υπαλλήλου να κάνει αυτοθυσίες και στην ικανότητά του να αναλαμβάνει δύσκολους στόχους (House and Shamir, 1993). Οι ηγέτες με εξιδανικευμένη επιρροή επιδεικνύουν συνήθως ηθική σταθερότητα και αυθεντικότητα, και δεν διστάζουν να παραδεχτούν τα λάθη τους και να δείξουν ευαισθησία σε θέματα που αφορούν τους ανθρώπους που ηγούνται. Αυτό συνεισφέρει στη δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την

ειλικρίνεια, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, προωθεί τη συλλογική λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία και καθιστά τους εργαζομένους πιο δυναμικούς και δημιουργικούς στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Επομένως, κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εξιδανικευμένης επιρροής είναι η διαμόρφωση ρόλων, η άρθρωση και η δημιουργία αξιών, η παροχή σκοπού, νοήματος, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, ο αυτοκαθορισμός, ο συναισθηματικός έλεγχος και η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.

II. Εμπνευσμένο κίνητρο. Το εμπνευσμένο κίνητρο είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων και του όραματος της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει επειδή οι υπάλληλοι που είναι εμπνευσμένοι από την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν σκληρά και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Bass & Avolio, 2004). Αντί να πνίγει τους υπαλλήλους, ένας ηγέτης με αυτό το στυλ, τους ενθαρρύνει να επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτό το στυλ ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους, δίνοντάς τους μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και παρέχοντάς τους τα εργαλεία για να λάβουν αυτές τις αποφάσεις. Οι ηγέτες με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προάγουν το εμπνευσμένο κίνητρο στους υπαλλήλους τους με το να τους παρέχουν μια σαφή εικόνα του όραματος και της αποστολής της επιχείρησης. Αυτό βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν πώς η δουλειά τους συνδέεται με την επίτευξη του όραματος της επιχείρησης. (House και Shamir, 1993). Συνολικά, οι ηγέτες με εμπνευσμένη συμπεριφορά κινήτρων δημιουργούν όραμα, προάγουν την επικοινωνία και διαχειρίζονται τις προκλήσεις των εργαζομένων μέσω της συνεργασίας, της ενθάρρυνσης και της αυτονομίας.

III. Πνευματική διέγερση. Οι ηγέτες με χαρακτηριστικά πνευματικής διέγερσης επηρεάζουν την απόδοση και την κινητοποίηση των υφισταμένων τους. Οι ηγέτες με αυτό το χαρακτηριστικό επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση των υφισταμένων τους να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις ως μέρος της εργασίας τους. Είναι εκείνοι που «προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και αποδέχονται τις προκλήσεις ως μέρος της δουλειάς τους» (House και Shamir, 1993). Συνεπώς, οι βασικοί δείκτες της πνευματικής διέγερσης είναι ο ορθολογισμός, η δημιουργικότητα, η συναινετική λήψη αποφάσεων, η καθοδήγηση, η υποστήριξη, η πρόκληση και η συμμετοχή.

IV. Εξατομικευμένη εκτίμηση. Η εξατομικευμένη εκτίμηση αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των ατόμων στην ομάδα τους και να προσαρμόζουν την ηγετική τους προσέγγιση ανάλογα με αυτές. Οι ηγέτες αυτοί, συχνά αντιλαμβάνονται τα διαφορετικά προσόντα, τις ανησυχίες και τις αδυναμίες των μελών της ομάδας τους και τους βοηθούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ο ρόλος τους εναλλάσσεται από το συμμετοχικό στο αυταρχικό στυλ. Έτσι, τα βασικά στοιχεία της εξατομικευμένης εκτίμησης περιλαμβάνουν τη διαβεβαίωση, τη φροντίδα και την καθοδήγηση των ατόμων και μια ανοιχτή και συμβουλευτική προσέγγιση (Nawaz & Khan, 2016).

Πολλοί οργανισμοί έχουν αποτύχει λόγω του αναποτελεσματικού στυλ ηγεσίας της ομάδας διαχείρισης καθώς, οι εργαζόμενοι δεν είναι καλά οργανωμένοι, δεν ελέγχονται ή συντονίζονται σωστά, με αποτέλεσμα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό λειτουργικό κόστος και τη μη συνεργάσιμη στάση εργαζομένων. Όλα αυτά μακροπρόθεσμα οδηγούν στο κλείσιμο του οργανισμού. Ορισμένοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της αναζήτησης ικανών ηγετών που έχουν προσωπικότητα, γνώση, ευφυΐα και εμπειρία για να ηγηθούν (Ibrahim & Daniel, 2019). Από τα πολλά στυλ ηγεσίας που περιγράφηκαν παραπάνω, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς στην ηγεσία ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά στυλ ηγεσίας, καθώς επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων τους. Αυτό διευκολύνει την επίτευξη καινοτομίας και επιτρέπει στους υπαλλήλους να επιτύχουν τους στόχους τους, καθώς όλοι εργάζονται προς το καλό του οργανισμού, παρακινούνται από κοινά οράματα και αξίες καθώς και από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό.

2.5 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα

Ηγεσία, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, είναι η ικανότητα παρότρυνσης μιας ομάδας ανθρώπων για να επιτύχει ένα όραμα ή ένα σύνολο στόχων (Robbins & Judge 2017· Jong & Hartog, 2007). Σύμφωνα με τους Kalsoom et al., (2018), η ηγεσία είναι το πιο κρίσιμο συστατικό σε έναν οργανισμό και η πιο σημαντική δεξιότητα για τους ηγέτες του. Επιφέρει άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του εργαζομένου (Othman et al., 2014). Η ηγεσία, σύμφωνα με τον McGregor (1978) είναι ένας από τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας οποιασδήποτε επιχείρησης, οργανισμού ή έθνους. Για τους Ukeje και Okorie (1990), η ηγεσία κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, μεταξύ κέρδους και ζημίας, μεταξύ ανάπτυξης και υπανάπτυξης οποιουδήποτε οργανισμού, έθνους ή επιχείρησης. Οι Arnold και Feldman (1986), αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής. Η ηγεσία μπορεί να προβλέψει καλύτερα την αποτυχία ή την επιτυχία ενός οργανισμού (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016). Οι Ibrahim & Daniel, (2019), αναδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί οργανισμοί απαιτούν αποτελεσματική ηγεσία και η οργανωτική απόδοση θα υποφέρει σε ευθεία αναλογία με την παραμέληση αυτής. Η απόδοση και η βέλτιστη αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού προκύπτει από κοινές προσπάθειες όλων των μελών του. Η απόδοση έχει ισχυρή συσχέτιση με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού, ενώ οι ηγέτες επηρεάζουν άμεσα τις επιδόσεις των εργαζομένων και τις συνολικές επιδόσεις της ομάδας.

Η απόδοση της εργασίας μπορεί να οριστεί ως η συνολική αναμενόμενη αξία που φέρνει ένα άτομο στην επιχείρηση/οργανισμό και μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της παραγωγικότητας ενός υπαλλήλου σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Motowidlo & Kell, 2012). Μπορεί επίσης να οριστεί ως το πόσο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους (Torlak & Kuzek, 2019). Η απόδοση των εργαζομένων βασίζεται συνήθως στις γνώσεις, τις δεξιότητες,

την τεχνογνωσία και τη συμπεριφορά του εργαζομένου που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (Pawirosumarto et. al., 2017). Η ποιότητα της εργασίας ενός υπαλλήλου μπορεί να αξιολογηθεί μέσω αξιολογήσεων ή επιθεωρήσεων της εργασίας του (Pradhan & Jena 2017· Deslie, 2015). Παρόλα αυτά, η αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας είναι συχνά περίπλοκη και επιρρεπής σε λάθη. Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες και να χρησιμοποιούνται πολλά διαφορετικά μέσα αξιολόγησης προκειμένου να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης του υπαλλήλου. Επίσης, η απόδοση της εργασίας δεν πρέπει να εξετάζεται αποκλειστικά με βάση τα ατομικά επιτεύγματα, αλλά επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η συνεισφορά του υπαλλήλου στην ομάδα και την επιχείρηση συνολικά. Οι περισσότεροι οργανισμοί δίνουν μεγάλη έμφαση στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων καθώς είναι σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Othman et al., 2014· Wen et al., 2019).

Οι διευθυντικές ικανότητες και οι αξίες του ηγέτη, σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (Ekaterini, 2011). Η φύση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού και ο τρόπος διαχείρισής του μπορεί να έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων που ανάλογα με τον υπάλληλο μπορεί να συμβάλλει σε διαφορετικό βαθμό στην επιτυχία του οργανισμού (Delery, 1998). Το γεγονός αυτό δίνει το κίνητρο στους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν τις πρακτικές τους ανάλογα με τις ομάδες απασχόλησης, το μορφωτικό τους επίπεδο, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία τους (Lepak & Snell, 1999a· Tsui et al., 1995· Tsui et al., 1997). Η οργανωτική δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και η επικοινωνία προσδιορίζουν την οργανωσιακή απόδοση (Riketta, 2002· Kramer, 1999· Angle, 1981) και την αποτελεσματικότητα (Lashchinger, 2001), ενώ τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται η διοικητική ικανότητα (Schroder, 1994). Τα ερευνητικά αποτελέσματα της Ekaterini, (2010), αναδεικνύουν ότι, όσο μεγαλύτερος είναι ένας εργαζόμενος τόσο μικρότερο είναι το επίπεδο συμμετοχής που τείνει να επιδεικνύει εντός του οργανισμού, μάλλον δεν είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, αισθάνονται μάλλον πανικόβλητοι και δεν μοιράζονται την εμπειρία τους με άλλους. Επίσης, τα συστήματα ανταμοιβής είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η αύξηση της συνειδητοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης, είναι σημαντική για την οργανωτική ανάπτυξη (Galanou et al., 2011).

Σύμφωνα με τον Jyang (2001), η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα στυλ που υιοθετούν οι διευθυντές, τα οποία, είναι βασικά για τη διαχείριση των οργανισμών. Στο ίδιο πνεύμα, ο Edem (1982), αναδεικνύει πως η αποτυχία ή η επιτυχία ενός οργανισμού, επηρεάζει τους υφισταμένους, τους πελάτες και τους φορείς εντός και εκτός του οργανισμού. Η ποιότητα της ηγεσίας παίζει βασικό ρόλο για τη διαμόρφωση και την επιβολή μιας στρατηγικής. Είναι ευθύνη της ηγεσίας να παρακινήσει και να εμπνεύσει τους υπαλλήλους να εργαστούν από κοινού, έτσι ώστε το όραμα του οργανισμού να μπορεί να μεταφραστεί σε πραγματικότητα. Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες ενισχύουν τις

σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και διασφαλίζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση στον οργανισμό (Mason, 2011). Οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική προσέγγιση για τον εντοπισμό των στρατηγικών κενών, ώστε να μπορούν να διαμορφωθούν κατάλληλες στρατηγικές (Fairholm, 2009). Για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου, οι ηγέτες χρειάζεται να εισαγάγουν την ανάγκη της αλλαγής, μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας που ενσωματώνει τις στρατηγικές και επιχειρησιακές δραστηριότητες. Μόλις η κουλτούρα του οργανισμού έχει αναπτύξει ολόκληρη τη διαδικασία της στρατηγικής, η διατύπωση και η εφαρμογή θα είναι εύκολη (Fourier & Jacob, 2010). Στη συνέχεια, η ηγεσία δημιουργεί ένα σύστημα αξιολόγησης που αξιολογεί τη στρατηγική σε κάθε στάδιο της εργασίας εντός του οργανισμού. Τέλος, βοηθά στην αλλαγή της κουλτούρας που διευκολύνει τη στρατηγική διαχείριση (Venohr & Meyer, 2007· Jabbar & Hussein, 2017).

2.6 Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Τα χαρακτηριστικά που είναι υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη των ηγετών περιλαμβάνουν τις παρακάτω ικανότητες (Spears, 2010):

1. Δυνατότητα να ακούει: Οι ηγέτες εκτιμώνται παραδοσιακά για τις δεξιότητες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων σε συνδυασμό με τη βαθιά τους δέσμευση να ακούν με προσήλωση τις απόψεις των άλλων. Η ακρόαση βοηθά τους ηγέτες να αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των υφισταμένων τους και να διαμορφώνουν τη στάση τους στην αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Επιπλέον, η περίοδος προβληματισμού επιτρέπει στους ηγέτες να αξιολογήσουν τις προκλήσεις και τα προβλήματα και να αναζητήσουν λύσεις για αυτά. Τόσο η ακρόαση όσο και οι περίοδοι προβληματισμού μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες να αναπτύξουν μια πιο συνεκτική και αποτελεσματική στρατηγική.
2. Ενσυναίσθηση: Αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη και αφορά στην ικανότητά του να αντιλαμβάνεται και να συμπάσχει με τους άλλους ανθρώπους. Ένας ηγέτης με ενσυναίσθηση είναι σε θέση να κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υπολοίπων και να ανταποκρίνεται ανάλογα, προσφέροντας την κατάλληλη υποστήριξη ώστε να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Ο ηγέτης υποθέτει τις καλές προθέσεις των συναδέλφων και των συνεργατών του και δεν τους απορρίπτει ως ανθρώπους, ακόμη και όταν μπορεί να αναγκαστεί να αρνηθεί να αποδεχτεί ορισμένες συμπεριφορές ή επιδόσεις. Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν γίνει ικανοί ακροατές με ενσυναίσθηση.
3. Δυνατότητα να λειτουργεί θεραπευτικά: Οι ηγετικές θέσεις αναπόφευκτα συνεπάγονται αντιμετώπιση προκλήσεων, συγκρούσεων και προβλημάτων που μπορούν να δημιουργήσουν άγχος και στρες. Ένας ηγέτης που είναι ικανός να λειτουργεί θεραπευτικά μπορεί να αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα με μεγαλύτερη αυτογνωσία και αντίληψη, και να

διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους υπολοίπους με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο φιλικό εργασιακό περιβάλλον και σε μεγαλύτερη απόδοση του οργανισμού ή της επιχείρησης.

4. **Επίγνωση:** Η γενική επίγνωση και κυρίως η αυτογνωσία ενισχύει τον ηγέτη. Ο ηγέτης που έχει επίγνωση του εαυτού του, των ισχυρών και αδύναμων σημείων του, μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τις προκλήσεις και τις απαιτήσεις της ηγεσίας. Επίσης, η επίγνωση των συναισθημάτων και των σκέψεων των άλλων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Η αυτογνωσία, η οποία αποτελεί μέρος της επίγνωσης, επιτρέπει στον ηγέτη να αξιοποιήσει καλύτερα τις ικανότητές του και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει στον δρόμο του, αλλά και να αναζητήσει την αντίστοιχη βοήθεια ή υποστήριξη από τους συναδέλφους του, σε περίπτωση ανάγκης.
5. **Πειστικότητα:** Ο ηγέτης επιδιώκει να πείσει τους άλλους μέσω των ιδεών του, του λόγου του και των πράξεών του, αντί να εξαναγκάσει τη συμμόρφωση. Η πειθώ δεν απαιτείται μόνο σε κρίσιμες καταστάσεις, αλλά και σε καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Η πειθώ απαιτεί επίσης ειλικρίνεια και αξιοπιστία από τον ηγέτη. Αυτό το στοιχείο προσφέρει μια από τις πιο σαφείς διακρίσεις μεταξύ του παραδοσιακού αυταρχικού μοντέλου και αυτού της ηγεσίας που υπηρετεί.
6. **Εννοιολόγηση:** Είναι η δυνατότητα των ηγετών να αναγνωρίζουν τα εμπόδια/δυσκολίες και τις ευκαιρίες που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στρατηγική σκέψη. Για πολλούς ηγέτες, αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που απαιτεί πειθαρχία και εξάσκηση. Ο παραδοσιακός ηγέτης καταναλώνεται από την ανάγκη επίτευξης βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων. Η ικανότητα να εννοιολογεί κανείς τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια προοπτική για το μέλλον και να καταρτίσει ένα σχέδιο δράσης που θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Με την εννοιολόγηση ο ηγέτης είναι σε θέση να κατανοήσει τις συνέπειες των αποφάσεών του και να προβλέψει τις μελλοντικές επιπτώσεις τους. Εντός των οργανισμών, η εννοιολόγηση είναι, από τη φύση της, βασικός ρόλος των διοικητικών συμβουλίων ή των διευθυντών. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι ως επί το πλείστον εννοιολογικοί στον προσανατολισμό τους, τα επιτελεία πρέπει να είναι ως επί το πλείστον λειτουργικά με την προοπτική τους και οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες πιθανότατα πρέπει να αναπτύξουν και τις δύο προοπτικές μέσα τους. Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες καλούνται να αναζητήσουν μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της εννοιολογικής σκέψης και μιας καθημερινής επιχειρησιακής προσέγγισης.
7. **Προνοητικότητα:** Στενά συνδεδεμένη με την εννοιολόγηση, η ικανότητα πρόβλεψης της πιθανής έκβασης μιας κατάστασης είναι δύσκολο να εκφραστεί, αλλά πιο εύκολο να προσδιοριστεί. Η προνοητικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που επιτρέπει στον ηγέτη να κατανοήσει τα διδάγματα

από το παρελθόν, τις πραγματικότητες του παρόντος και την πιθανή συνέπεια μιας απόφασης για το μέλλον. Είναι επίσης βαθιά ριζωμένη μέσα στο διαισθητικό μυαλό.

8. **Επιστασία:** Αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να έχει την απαραίτητη γνώση και εμπειρία για να λαμβάνει σωστές αποφάσεις και να οδηγεί τους υπόλοιπους προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, η επιστασία στην ηγεσία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως τεχνική ή γνωστική ικανότητα, καθώς συνδέεται στενά με την ενσυναίσθηση και την ικανότητα του ηγέτη να ακούει και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους άλλους. Η ηγεσία, όπως και η διαχείριση, προϋποθέτει πρώτα και κύρια τη δέσμευση για την εξυπηρέτηση των αναγκών των άλλων. Αναγκαία είναι επίσης η χρήση της διαφάνειας και της πειθούς, αντί του ελέγχου.
9. **Δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων:** Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι βαθιά αφοσιωμένος στην ανάπτυξη κάθε ατόμου αναγνωρίζοντας την τεράστια ευθύνη να κάνει ό,τι περνά από το χέρι του για να καλλιεργήσει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και των συναδέλφων. Στην πράξη, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει (αλλά δεν περιορίζεται σε) συγκεκριμένες ενέργειες όπως η διάθεση κονδυλίων για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, το προσωπικό ενδιαφέρον για τις ιδέες και τις προτάσεις όλων, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ενεργή βοήθεια εργαζομένων για εύρεση άλλων θέσεων.
10. **Δημιουργία Κοινότητας:** Οι ηγέτες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα κοινότητας εντός του οργανισμού τους και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συνεργάζονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίλυση των προκλήσεων. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αλληλεγγύη και συναισθηματική συνένωση εντός του οργανισμού.

2.7 Δεξιότητες χαρισματικού ηγέτη

Ο ρόλος ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι να βοηθήσει στον εντοπισμό στόχων, να βοηθήσει στην επινόηση κατάλληλων στρατηγικών για την επίτευξη τέτοιων στόχων και να παρέχει κατεύθυνση και κίνητρα για την ομάδα έτσι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν οι συμφωνημένοι στόχοι. Ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίσει το σύστημα αξιών που διέπει τις διαφορετικές ομάδες εργασίας. Χρειάζεται να ακούει τις ερωτήσεις καθώς και να δίνει απαντήσεις. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να έχει επίγνωση της δυσκολίας του να είναι κάποιος υφιστάμενος για να καταλάβει τον φόβο, την αγωνία και τις ανάγκες του. Υπάρχουν ορισμένες ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας καλός ηγέτης για να διαχειριστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις υποθέσεις ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ιδιότητες είναι οι εξής (Ibrahim & Daniel, 2019):

1. Ικανότητα αντικειμενικότητας: Οι ηγέτες πρέπει να εξετάζουν κάθε κατάσταση πριν λάβουν αποφάσεις. Η αντικειμενικότητα είναι η ικανότητα να βλέπει κανείς τα ζητήματα και τα προβλήματα λογικά ή απρόσωπα χωρίς προκατάληψη.
2. Ικανότητα αντίληψης: Αυτό συνεπάγεται την ικανότητα να παρατηρεί ή να ανακαλύπτει τις πραγματικότητες του περιβάλλοντός του. Οι ηγέτες στον οργανισμό πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τους σκοπούς ολόκληρου του οργανισμού, ώστε να μπορούν να εργαστούν για να τους υποστηρίξουν.
3. Ικανότητα καθορισμού κατάλληλων προτεραιοτήτων: Η ικανότητα να αναγνωρίζει τι είναι σημαντικό και τι όχι. Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ποιες εναλλακτικές λύσεις αξίζει να εξεταστούν ή όχι.
4. Ανθρώπινες σχέσεις: Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ισχυρός στις διαπροσωπικές σχέσεις του, ειδικά όταν η δουλειά του γίνεται μέσω των υφισταμένων. Ο Ojo (1998), τονίζει ότι με βάση τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, οι θέσεις εργασίας πρέπει να σχεδιάζονται και να προγραμματίζονται έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι θέσεις εργασίας παρέχουν στους εργαζομένους ουσιαστικό αίσθημα ευθύνης καθώς και την ευκαιρία να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους.
5. Διαχειριστής κρίσεων: Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλύει διαφορές ή διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων του καθώς και ζητήματα που βλάπτουν την απόδοση των εργαζομένων.
6. Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Η ικανότητα ενός ηγέτη να προγραμματίζει στρατηγικά εξαρτάται από την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, που περιλαμβάνει αμυντική αποφυγή, συλλογή ολοένα και περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το κόστος και τη χρησιμότητα κάθε εναλλακτικής λύσης και τη συστηματική σύγκρισή τους προκειμένου να επιλεγεί το πιο αποτελεσματικό κόστος.

Οι δεξιότητες σχετίζονται με την ικανότητα ενός ατόμου να εκτελέσει μια εργασία ή να αναλάβει έναν ρόλο (Shahmandi et al., 2011). Γενικά, οι ικανότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου που μαζί συμβάλλουν στην απόδοσή του (AlMazrouei και Zacca, 2015). Η ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια και οι ικανότητες που απαιτούνται για τον ηγέτη διαφέρουν ανάλογα με τη φύση του έργου ή της οργάνωσης, το περιβάλλον, την περίοδο και τις απαιτήσεις των ανθρώπων που επηρεάζονται από τις αποφάσεις του (Müller and Turner, 2007· Clarke, 2012b· Mukherjee et al., 2012a, 2012b· Nixon et al., 2012· Zulch, 2014). Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν συμφωνήσει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν ικανότητες από πολλαπλά στύλ ηγεσίας (Galvin et al., 2014).

Για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης στη διαχείριση έργων, είναι σημαντικές και οι «σκληρές» και οι «μαλακές» δεξιότητες. Επομένως, για να εκτελέσουν το ρόλο τους ανάλογα με την κατάσταση, οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να αξιολογούν σωστά την κατάσταση και να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις. Η επικέντρωση μόνο σε «υποκειμενικές» ή «μαλακές» δεξιότητες δεν θα βοηθήσει έναν ηγέτη να αναλάβει αποτελεσματικά το ρόλο του, ειδικά όταν στη διαχείριση έργου περιλαμβάνονται και υπάλληλοι που είναι αρχάριοι (Meredith και Mantel, 2009· Fisher, 2011). Από αυτή την άποψη, οι ικανότητες ενός ηγέτη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες, τη συναισθηματική ικανότητα, τη διαχειριστική ικανότητα και τη διανοητική ικανότητα.

Συναισθηματική ικανότητα

Η συναισθηματική ικανότητα στην ηγεσία αποτελείται από επτά επιμέρους ικανότητες και βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί τη δική του συναισθηματική κατάσταση (αυτοεπίγνωση) καθώς και να την ελέγχει (αυτοδιαχείριση). Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα των γύρω του (κοινωνική επίγνωση) και να τα διαχειρίζεται (διαχείριση σχέσεων) (Galvin et al., 2014· AlMazrouei and Zacca, 2015). Οι ηγέτες με συναισθηματική ικανότητα κατανοούν τη σημασία των κοινωνικών κανόνων όσον αφορά τις συναισθηματικές επιδείξεις και τη σημασία της ανάλογης ρύθμισης της συμπεριφοράς τους (ενεργητική ακρόαση) (Prati et al., 2003). Έτσι, οι ηγέτες με ισχυρή συναισθηματική ικανότητα είναι πιο κατάλληλοι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του έργου, καθώς θεωρούνται «εμπνευσμένοι και αναζωογονητικοί» (συναισθηματική επιρροή) και μπορούν έτσι να συμβάλουν σημαντικά στην ικανοποίηση της ομάδας (συλλογική ικανότητα) (Müller και Turner, 2010).

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι ανεξάρτητα από τον τύπο ή την πολυπλοκότητα ενός έργου, η πιο σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ένας επικεφαλής έργου είναι η συναισθηματική ικανότητα, σε αντίθεση με τη διαχειριστική ικανότητα ή τη διανοητική ικανότητα (Turner και Müller, 2005, Müller και Turner, 2007). Η συναισθηματική ικανότητα είναι πολύ σημαντική για τους ηγέτες του έργου επειδή γεφυρώνει τις άλλες ικανότητες. Χωρίς συναισθηματική ικανότητα, οι ηγέτες του έργου δεν θα είναι σε θέση να εμπλακούν σε αποτελεσματική επικοινωνία (διαχειριστική ικανότητα). και χωρίς την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις (διανοητική ικανότητα) μπορεί να χαθούν (Zulch, 2014).

Διοικητική ικανότητα

Η διάσταση της διοικητικής ικανότητας αποτελείται από έναν αριθμό επιμέρους ικανοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Επιτρέπει στους ηγέτες να επικεντρωθούν στα αποτελέσματα και στο τι μπορεί να γίνει για τη δημιουργία αποτελεσμάτων (Galvin et al., 2014), ενώ προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα (Zulch, 2014). Η διοικητική ικανότητα περιλαμβάνει επίσης τον σχεδιασμό και την οργάνωση των δραστηριοτήτων του έργου, καθώς και την παρακίνηση και καθοδήγηση των ανθρώπων

να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους προς την επίτευξη των στόχων του έργου (Anantatmula, 2010· Nixon et al., 2012). Εκτός αυτού, οι ηγέτες έργων πρέπει επίσης να έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την πιθανότητα επιτυχίας για χάρη της μακροζωίας της επιχείρησης (Dulewicz και Higgs, 2005· Galvin et al., 2014).

Στο πλαίσιο της διαχειριστικής ικανότητας, η επικοινωνία μπορεί να είναι η πιο κρίσιμη υπο-ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο επικεφαλής του έργου. Για να εμπλακούν σε αποτελεσματική επικοινωνία, οι ηγέτες του έργου πρέπει να επικοινωνούν όχι μόνο με τη γλώσσα αλλά και με τον καλό χαρακτήρα, που περιλαμβάνει τις κατάλληλες στάσεις, συμπεριφορές και προσωπικότητα (Zulch, 2014). Οι ηγέτες που διαθέτουν καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες θα έχουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να κάνουν καλύτερη δουλειά και κατά συνέπεια θα είναι σε θέση να επηρεάσουν θετικά το αποτέλεσμα του έργου (Awan et al., 2015).

Διανοητική ικανότητα

Η διάσταση της διανοητικής ικανότητας περιλαμβάνει επιμέρους ικανότητες που σχετίζονται με τη νοημοσύνη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ή αντιμετώπισης προκλήσεων (Galvin et al., 2014· Tyssen et al., 2014). Σε αντίθεση με τους λειτουργικούς ηγέτες, οι οποίοι χρησιμοποιούν αναλυτικές προσεγγίσεις και είναι πιο ικανοί στην ανάλυση των προβλημάτων τους, οι ηγέτες έργων πρέπει να είναι ικανοί να συνθέτουν πολλές λειτουργικές περιοχές και, ως εκ τούτου, να είναι πιο έμπειροι σε μια προσέγγιση συστήματος (Meredith και Mantel, 2009). Επιπλέον, η κατοχή διανοητικής ικανότητας δεν σημαίνει ότι αναμένεται από τους ηγέτες να ασκούν μόνο το μυαλό, την πείρα ή τις γνώσεις τους. Απαραίτητο επίσης είναι, να μπορούν να διαχειριστούν θετικά αυτούς που αμφισβητούν τη σκέψη τους και να προκαλούν τα μέλη της ομάδας να επινοήσουν την καλύτερη δυνατή λύση και αποτέλεσμα για το έργο (Galvin et al., 2014; Ahmed, 2017).

Όσον αφορά τις γνώσεις, έχει υποστηριχθεί ότι, παρόλο που ένας επικεφαλής έργου δεν χρειάζεται να είναι ειδικός ή να διαθέτει περισσότερες τεχνικές γνώσεις από τα μέλη της ομάδας του, πρέπει να είναι σε θέση να συζητά και να διαπραγματεύεται με γνώσεις για τους διαφορετικούς τεχνικούς τομείς στους οποίους βασίζεται ένα έργο, (από τη λογιστική έως τη νομοθεσία και τους ανθρώπινους πόρους) (Galvin et al., 2014). Αυτό υποστηρίζεται και από τους Turner και Müller (2005), οι οποίοι διαπιστώνουν ότι ένας ηγέτης χρειάζεται μόνο γνώσεις αρχικού επιπέδου για να είναι ικανός και οποιαδήποτε πρόσθετη γνώση δεν θα ενισχύσει την ικανότητα ή την απόδοσή του.

Συνολικά, για να αποδώσουν, οι ηγέτες πρέπει να έχουν διάφορες ικανότητες και να εφαρμόζουν μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών και στυλ (Rost, 1993· Müller και Turner, 2007· Mukherjee et al., 2012a, 2012b· Nixon et al., 2012· Zulch, 2014). Κατά την επιλογή ενός ατόμου ως επικεφαλής έργου, πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη μια διάσταση ατομικής ικανότητας ηγεσίας (Turner και Müller, 2005· Müller και Turner, 2007· Anantatmula, 2010). Επίσης, καθώς ορισμένες ικανότητες είναι κατάλληλες μόνο σε ορισμένες καταστάσεις, οι ηγέτες πρέπει να έχουν τη σχετική ικανότητα να αντιμετωπίζουν

πολλαπλές διαφορές σε συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις και να είναι σε θέση να εμπνέουν τα μέλη τους να ενεργούν με τρόπους που θα δημιουργήσουν την απαραίτητη κουλτούρα συνεργασίας (Mohd Som et al., 2020).

2.8 Η δύναμη της επικοινωνίας του ηγέτη με τους εργαζομένους

Η ταχέως μεταβαλλόμενη και ολοένα και πιο συνδεδεμένη σύγχρονη κοινωνία έχει καταστήσει τους εργαζόμενους μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές συνιστώσες των οργανισμών (Kim & Rhee, 2011). Οι εργαζόμενοι είναι η παραγωγική δύναμη του οργανισμού, η οποία συμβάλλει άμεσα στην απόδοση του οργανισμού αλλά και οι εταιρικοί πρεσβευτές και υποστηρικτές της επωνυμίας του οργανισμού σε εξωτερικούς πελάτες και μετόχους τόσο online όσο και εκτός σύνδεσης. Επομένως, οι ικανοποιητικές σχέσεις εργαζομένου-οργανισμού μπορούν όχι μόνο να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά βοηθούν επίσης στη δημιουργία ενός κρίσιμου και οικονομικά αποδοτικού εργατικού δυναμικού που καλλιεργεί ποιοτικές εξωτερικές σχέσεις και προστατεύει τα αόρατα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού όπως η φήμη του (Berger, 2008).

Η τεχνολογική ανάπτυξη αλλάζει το θεμελιώδες τοπίο της επικοινωνίας καθώς και τη φόρμουλα εσωτερικής επικοινωνίας των εταιριών. Η εύκολη πρόσβαση των οργανισμών σε πολλά νέα εργαλεία επικοινωνίας (επιχειρηματικές σελίδες στο Facebook, Twitter, instant messenger και YouTube) έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες επικοινωνούν με τους υπαλλήλους και έχει αναδείξει ποια κανάλια είναι πιο αποτελεσματικά για την προσέγγιση των εργαζομένων.

Οι διευθυντές σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα επηρεάζουν τη μετάδοση των μηνυμάτων από πάνω προς τα κάτω στους εργαζόμενους και την επικοινωνία των απόψεων των εργαζομένων στην ανώτατη διοίκηση (Men, 2011· Whitworth, 2011). Οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι η πηγή πληροφοριών που προτιμούν οι εργαζόμενοι και επομένως έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία για τους υπαλλήλους από τα ανώτερα στελέχη (Larkin & Larkin, 1994· Whitworth, 2011). Επίσης, η ηγεσία εκτελείται σε μεγάλο βαθμό μέσω της επικοινωνίας (Holladay & Coombs, 1993). Η ικανότητα επικοινωνίας, η ποιότητα, τα στυλ και τα κανάλια ενός ηγέτη μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Shaffer, 2000· Snyder & Morris, 1984).

Οι De Vries, Bakker-Pieper και Oostenveld (2010) διερευνώντας τις σχέσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της επικοινωνίας των ηγετών διαπιστώνουν ότι οι ηγέτες με προσανατολισμό στους ανθρώπους (δηλαδή μετασχηματιστικοί) είναι γενικά πιο επικοινωνιακοί από τους προσανατολισμένους στην εργασία (δηλαδή, συναλλακτικοί) (Dirks & Ferrin, 2002· Judge & Piccolo, 2004· Men & Stacks, 2013). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ανοιχτοί, διαδραστικοί, ενδυναμώνουν και επικοινωνούν. Τέτοιοι ηγέτες νοιάζονται για τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν εμπλουτισμένα μέσα με αμφίδρομα χαρακτηριστικά και στοιχεία

εξατομίκευσης, όπως η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να ακούσουν και να συγκεντρώσουν σχόλια. Επιπλέον, εμπειρικές μελέτες έχουν βρει ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν τη διαπροσωπική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τη διοίκηση από τη διαμεσολαβούμενη επικοινωνία, όπως το email (Cameron & McCollum, 1993· White et al., 2010). Αν και το email προτιμάται από αρκετούς υπαλλήλους για τη διευκόλυνση τόσο του αποστολέα όσο και του παραλήπτη, το email στερείται πλούτου πληροφοριών και αποτυγχάνει να μεταφέρει περίπλοκες πληροφορίες για να επηρεάσει ή να πείσει (White et al., 2010). Επιπλέον, η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θολώνει τα όρια μεταξύ των ιεραρχιών επικοινωνίας και συνεπώς διευρύνει σημαντικά τη συμμετοχή και την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και γνώσεων στα εταιρικά κοινωνικά δίκτυα. Ο Stein (2006), αναδεικνύει μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ της διαλογικής επικοινωνίας και της διαδικασίας οικοδόμησης κοινότητας. Επομένως, μπορεί να προβλεφθεί ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η συνεργατική τεχνολογία μπορούν να διευκολύνουν τη συμμετρική επικοινωνία και τη συμμετοχή της κοινότητας ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δέσμευση και συμμετοχή είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τον οργανισμό τους (Men, 2014).

Η συμμετρική επικοινωνία είναι μια επικοινωνιακή θεωρία και πρακτική που χαρακτηρίζεται από έμφαση στην «εμπιστοσύνη, αξιοπιστία, διαφάνεια, σχέσεις, αμοιβαιότητα, συμμετρία δικτύου, οριζόντια επικοινωνία, ανατροφοδότηση, επάρκεια πληροφοριών, στιλ με επίκεντρο τον εργαζόμενο, ανοχή στη διαφωνία και διαπραγμάτευση» (Grunig, 1992, σ. 558). Όντας αμφίδρομη από τη φύση της, η συμμετρική επικοινωνία στοχεύει στη διευκόλυνση του διαλόγου μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του. Αντίθετα, η ασύμμετρη επικοινωνία είναι μια μονόδρομη, από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (Grunig et al., 2002) που έχει σχεδιαστεί για να επηρεάζει ή να ελέγχει τη συμπεριφορά των εργαζομένων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της διοίκησης. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται θετικές συσχετίσεις μεταξύ της εσωτερικής συμμετρικής επικοινωνίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η ταύτιση, η αφοσίωση, οι σχέσεις εργαζομένου-οργανισμού και η επικοινωνιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Grunig et al., 2002· Jo & Shim, 2005 Kim & Rhee, 2011· Smidts et al., 2001· Men, 2014). Ένα σύστημα επικοινωνίας ανοιχτό, αμφίδρομο και ανταποκρινόμενο θα προωθεί την ανατροφοδότηση, θα αντιμετωπίζει τις απόψεις και τις ανησυχίες των εργαζομένων, θα ενισχύει την αμοιβαία κατανόηση, τη συνεργασία και τον διάλογο. και θα καλλιεργήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.9 Σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία

Η θεωρία που ήθελε τον ηγέτη ως έναν «μεγάλο άνδρα», έναν σπουδαίο άνθρωπο που με λαμπρότητα και διορατικότητα μπορούσε να προεδρεύσει με δικτατορικές δυνάμεις ως επικεφαλής ενός αναπτυσσόμενου οργανισμού αλλά στην πορεία εμπόδιζε τον εκδημοκρατισμό έχει παρέλθει (MacGregor, 2003). Η θεωρία της ηγεσίας έχει προχωρήσει από το δόγμα ότι οι ηγέτες γεννιούνται ή

προορίζονται από τη φύση τους να γίνουν ηγέτες σε μια συγκεκριμένη στιγμή ως μια αντανάκλαση ορισμένων χαρακτηριστικών που έχουν και τους προσδίδουν μια δυνατότητα για ηγεσία. Έχει γίνει ξεκάθαρο πλέον, ότι «ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης μόνο χάρη στην κατοχή κάποιου συνδυασμού χαρακτηριστικών». Τα ερευνητικά αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι κανένα χαρακτηριστικό δεν σχετίζεται γενικά με ενεργούς ηγέτες και ότι η δυναμική της ηγεσίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν οι ηγέτες (House και Shamir, 1993). Η Northouse (2021) τονίζει περαιτέρω, «Εάν ένας ηγέτης έχει τα βασικά χαρακτηριστικά, πρέπει να κάνει ορισμένες ενέργειες για να είναι επιτυχημένος, όπως η άρθρωση του οράματος, η διαμόρφωση προτύπων και ο καθορισμός στόχων».

Στη συνέχεια διαμορφώθηκε η άποψη ότι η ωριμότητα του ατόμου ή της ομάδας θα έλεγχε το πιο λειτουργικό στυλ ηγεσίας. Καθιερώθηκαν τα τέσσερα στυλ ηγεσίας της συμμετοχής, της ανάθεσης, της πώλησης και της αφήγησης και υποστηρίχθηκε η σημασία της αντιστοίχισης αυτών των στυλ με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και την υπάρχουσα εργασία. Επιπλέον, ζητήθηκε από τον ηγέτη να αντικατοπτρίζει την εργασιακή ωριμότητα και την ψυχολογική ωριμότητα των υφισταμένων κατά τον καθορισμό της ηγετικής προσέγγισης.

Η θεωρία της ηγεσίας της κατάστασης δεσμεύει τον ηγέτη να μιλήσει για τις καταστάσεις διαγνωστικά για να καθορίσει ποιες είναι οι ανάγκες των υφισταμένων και τι πρέπει να φέρει ο ηγέτης στην κατάσταση. Οι Bass & Avolio (2004) προτείνουν τρεις τύπους ηγετών, ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός και ο laissez faire. Ο DuPree (1989) για την ηγεσία είπε: «Η ηγεσία είναι μια τέχνη, κάτι που πρέπει να συνδυάζει υπερωρίες, όχι απλώς διαβάζοντας βιβλία». Συνήθως, ο πιο ενεργός ηγέτης ασκεί «διαχείριση κατά εξαίρεση» καθορίζει τις προσδοκίες ή τα πρότυπα εκ των προτέρων και τα παρακολουθεί ανάλογα. «Οι ανταμοιβές βοηθούν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών και η σχέση προϋποθέτει ότι ο ηγέτης γνωρίζει τις αξίες του υφισταμένου, μπορεί να προσδιορίσει τις ενέργειές του και τον αναγνωρίζει ως πρόθυμο συμμετέχοντα στην ανταλλαγή». Τα ζητήματα αντιμετωπίζονται άμεσα, με τα πρότυπα να επιβεβαιώνονται μετά την αποκάλυψη των προβλημάτων. Ο ηγέτης των συναλλαγών «λειτουργεί ως μεσίτης και, ειδικά όταν τα στοιχεία είναι χαμηλά, ο ρόλος του θα μπορούσε να είναι σχετικά μικρός και ακόμη και αυτόματος» (MacGregor Burns, 2003, σ. 25). Επιπροσθέτως, οι Bass και Avolio (2004) ταξινομούν τον ηγέτη συναλλαγών ως «αυτόν που περιλαμβάνει τόσο απλές όσο και σύνθετες ανταλλαγές με οπαδούς για να δημιουργήσει μια απόδοση» που προσφέρει στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Το μοντέλο Full Range Leadership (FRL) περιλαμβάνει εννέα ηγετικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά), εξειδικευμένη επιρροή (που αποδίδεται), εξατομικευμένη σκέψη, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση, διαχείριση ανά εξαίρεση (ενεργό), ενδεχόμενο ανταμοιβής, διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική) και laissez-faire. Θεωρητικά, αυτοί οι εννέα παράγοντες προσδιορίζουν τρεις γενικούς τύπους ηγεσίας: μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία

περιλαμβάνει εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά), εξειδικευμένη επιρροή (που αποδίδεται) εξατομικευμένη σκέψη, πνευματική διέγερση και έμπνευση. Η ηγεσία των συναλλαγών περιλαμβάνει laissez-faire ηγεσία, διαχείριση κατά εξαίρεση (ενεργητική), ενδεχόμενη ανταμοιβή και διαχείριση κατά εξαίρεση (παθητική) και τέλος, διάσταση (Bass & Avolio, 2004b). «Το στυλ ηγεσίας Laissez-faire αντανακλά την έλλειψη ηγεσίας που εκδηλώνεται ως μη ηγετική συμπεριφορά, με τάση διαφυγής ευθυνών». Οι ηγέτες Laissez-faire επιδεικνύουν περιορισμένη συμμετοχή σε ζωτικής σημασίας οργανωτικά ζητήματα και τείνουν να αναβάλλουν την απάντησή τους σε κρίσιμα ζητήματα. Έρευνες υπογραμμίζουν ότι οι ηγέτες laissez-faire είναι λιγότερο προσεκτικοί στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και την παραγωγικότητα (Anderson & McColl-Kennedy, 2002). Η αποφυγή εμπλοκής είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό του στυλ ηγεσίας laissez-faire. Αυτή η συμπεριφορά αποφυγής οδηγεί σε υπερβολική απογοήτευση μεταξύ των οπαδών και σε χαμηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης των οπαδών. Οι ηγέτες Laissez-faire δείχνουν πολύ λίγη φροντίδα για τις ενέργειες των οπαδών και ο συνακόλουθος αντίκτυπός τους στο οργανωτικό αποτέλεσμα μάλλον γίνεται πηγή αποθάρρυνσης των οπαδών. Δεδομένων των αρνητικών χαρακτηριστικών του Laissez-faire ως στυλ, θεωρείται ως μη ηγετικό στυλ, επομένως απορρίπτεται εξαρχής. Οι πιο σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία, επικεντρώνονται σε διάφορες πτυχές της ηγεσίας, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η αναπτυξιακή ηγεσία, η ηγετική επικοινωνία, η κοινωνική ηγεσία (Nawaz & Khan, 2016).

2.10 Διαφορές ηγέτη manager

Η ηγεσία υπάρχει σχεδόν σε κάθε επίπεδο εντός των οργανισμών. Ο Kotter (2008) διαπιστώνει ότι η ηγεσία περιλαμβάνει στρατηγικά ή υψηλότερου επιπέδου ζητήματα και απαιτεί την καθιέρωση μιας κατεύθυνσης ή οράματος και, στη συνέχεια, την παρακίνηση και την έμπνευση των μελών της ομάδας για να ευθυγραμμιστούν και να εργαστούν προς αυτό το όραμα. Η διαχείριση υπάρχει εντός των οργανισμών εδώ και χιλιετίες. Σύμφωνα με τον Kotter (2008), η διαχείριση αφορά κυρίως τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό και την απόκτηση πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο Peltier (2010) παρέχει μια σαφή και διακριτή αντίθεση μεταξύ διαχείρισης και ηγεσίας, με τη διάκριση να καταλήγει στην έννοια της αλλαγής. Οι ηγέτες παρακινούν τα μέλη της ομάδας να παράγουν αλλαγή, να καινοτομήσουν, να διαταράξουν. Οι διευθυντές/διαχειριστές εργάζονται για να διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων και γενικά λειτουργούν με αυστηρότερους περιορισμούς. Η αλλαγή είναι ανεπιθύμητη για τους διευθυντές (Digirolamo & Tkach, 2019).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της ειδικότητας, υπάρχουν τρεις χαρακτηριστικές συνθήκες ως προς τον τρόπο χρήσης των εννοιών της ηγεσίας και της διοίκησης:

α) η διαχωριστική συνθήκη, σύμφωνα με την οποία, η ηγεσία και η διοίκηση θεωρούνται ως δύο διακριτές έννοιες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ηγεσία συνδέεται με την εμπνευσμένη καθοδήγηση και κατεύθυνση των ανθρώπων, ενώ η διοίκηση

αναφέρεται στη διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η πρώτη τείνει να ταυτίσει τις δύο έννοιες. Μερικοί ερευνητές χρησιμοποιούν τυχαία τις δύο έννοιες, καταφεύγοντας στη μία ή την άλλη, ανάλογα με τις περιστάσεις, το πλαίσιο, αλλά χωρίς να σκοπεύουν να τονίσουν τη διαφορά μεταξύ τους (Negrea, 2015· Voinea, 2015).

β) η έννοια της ηγεσίας ως συνολικής διαδικασίας με βάση την οποία, η ηγεσία θεωρείται ως μια συνολική διαδικασία που περιλαμβάνει τόσο τα καθοδηγητικά όσο και τα διοικητικά στοιχεία. Σε αυτή την προσέγγιση, η ηγεσία επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω της συνδυασμένης χρήσης διαφόρων εργαλείων και τεχνικών. Η δεύτερη συνθήκη είναι διαφορετική από την πρώτη. Συνίσταται στη σαφή διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών. Κατά τη γνώμη του Zlate, (2004) η κύρια διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης έγκειται στο γεγονός ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται συχνότερα με την γνωστική, φανταστική, προληπτική οπτική, ενώ η δεύτερη συνδέεται με τη δραστική.

γ) η συμπληρωματικότητα ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση είναι σημαντική για την επιτυχία μιας οργάνωσης. Η ηγεσία εστιάζει στο να εμπνέει, να καθοδηγεί και να διευθύνει τους ανθρώπους προς τους στόχους της οργάνωσης, ενώ η διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα της οργάνωσης και ασχολείται με την οργάνωση και την εκτέλεση των εργασιών προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Η τρίτη τυπική συνθήκη που σχετίζεται με τη διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης είναι μια ενδιάμεση κατάσταση και παρεμβαίνει ανάμεσα στα δύο άκρα. Καθορίζει μια σχέση μέρους - όλου μεταξύ των δύο εννοιών. Οι περισσότεροι από τους ερευνητές θεωρούν ότι η ηγεσία είναι μέρος της διαχείρισης. Ωστόσο χάνει την ιδιαιτερότητά της όταν θεωρείται ως μέρος της διαχείρισης.

Η καλύτερη και αποδεκτή λύση θα ήταν η αποδοχή πως και οι δυο έννοιες, ηγεσία και διοίκηση, οι ηγέτες και οι μάνατζερ έχουν, καθένας από αυτούς συγκεκριμένα στοιχεία που εγγυώνται την ατομικότητα και τη σχετική αυτονομία τους, αλλά και μια σειρά κοινών στοιχείων που διευκολύνουν την αμοιβαία αλληλεπίδρασή τους (Calota, 2014· Rosca, 2015). Αρχικά, τόσο οι ηγέτες όσο και οι μάνατζερ έχουν σχεδόν τους ίδιους ρόλους (πρόβλεψη, οργάνωση, υλοποίηση, συντονισμός, εκπαίδευση, έλεγχος), αλλά διαφορετικούς. Για παράδειγμα, ο ρόλος της πρόβλεψης επιτυγχάνεται από τους ηγέτες με βάση ορισμένες ευρείες προοπτικές και οράματα και από τους διαχειριστές με βάση σχετικά περιορισμένες προοπτικές. Οι ηγέτες προβλέπουν μακροπρόθεσμα, ενώ οι διευθυντές κάνουν το ίδιο πράγμα βραχυπρόθεσμα. Δεύτερον, τόσο οι ηγέτες όσο και οι διευθυντές μπορεί να είναι προικισμένοι με σχεδόν τις ίδιες ιδιότητες και ικανότητες (εννοιολογικές, ανθρώπινες, τεχνικές), αλλά σε διαφορετικές αναλογίες. Όσον αφορά τους ηγέτες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι κυρίαρχα, και μερικά από αυτά έχουν πιο εμφανή κληρονομική υποστήριξη (Tohătan, 2008· Vasile & Grabara, 2014· Liu, 2015). Όσον αφορά τους μάνατζερ υπερσχύουν οι επιχειρησιακές δεξιότητες και ικανότητες. Αυτά μαθαίνονται και αναπτύσσονται μέσω των μαθησιακών διαδικασιών. Η οικειοποίηση των ιδιοτήτων, των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων των δύο κατηγοριών (ηγέτες και διευθυντές) επιτυγχάνεται διαφορετικά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των περιστάσεων και των καταστάσεων που

βιώνουν τα αντίστοιχα άτομα (Basic, 2015· Holmström, Lindberg & Jansson, 2015· Ionescu, 2015). Για παράδειγμα, οι ιδιότητες ενός ηγέτη εφαρμόζονται στην πράξη ειδικά σε εκείνες τις καταστάσεις που περιλαμβάνουν μεγάλες και γρήγορες αλλαγές, ενώ οι διευθυντικές ευθύνες και ικανότητες ασκούνται στις καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι. Η αμοιβαία έμφαση στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά, η σταθεροποίηση ή η αποσταθεροποίησή τους είναι δυνατή μόνο εάν ένα άτομο είναι προικισμένο με τις ιδιότητες και των δύο -ηγέτων και διαχειριστών-. Τείνοντας κατά κάποιο τρόπο προς μια συγκεκριμένη ομοιομορφία συμπεριφοράς που καθορίζεται από την ανάγκη για ασφάλεια και την ανάγκη να είναι επιτυχής, εκτός εάν ενεργεί ως ηγέτης, ο διευθυντής θα είναι όλο και πιο γραφειοκρατικός και λιγότερο δημιουργικός. Έτσι, μπορούμε να αναγνωρίσουμε τρεις τυπικές καταστάσεις:

1. ιδανική – όταν το ίδιο άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί πλήρως και στην καλύτερη περίπτωση τις λειτουργίες της ηγεσίας, αλλά και αυτές της διαχείρισης,
2. πραγματική - όταν ένα άτομο ασχολείται κυρίως με ηγετικές δραστηριότητες, ή έχει τις ιδιότητες ενός ηγέτη και όχι εκείνες που αφορούν έναν διευθυντή, ή το αντίστροφο. Σε αυτή την περίπτωση, μιλάμε για ηγέτες που είναι ως ένα βαθμό μάνατζερ και για μάνατζερ που είναι επίσης σε ένα βαθμό ηγέτες,
3. όταν ένα άτομο είναι μόνο ηγέτης, ενώ ένα άλλο είναι μόνο διευθυντής, αυτό που έχει σημασία είναι η ποιότητα ή η δύναμή του, καθώς και ο τρόπος συναναστροφής του.

Οι έρευνες που έγιναν στις σχέσεις μεταξύ ηγετών και διευθυντών υπογραμμίζουν μια σειρά από σημαντικές πτυχές (Bennis, 1984):

1. ο διευθυντής διοικεί, ο ηγέτης καινοτομεί,
2. ο διευθυντής αντιπροσωπεύει ένα αντίγραφο, ο αρχηγός αντιπροσωπεύει το πρωτότυπο,
3. ο διευθυντής διατηρεί, ο ηγέτης αναπτύσσεται,
4. ο διευθυντής δίνει έμφαση στα συστήματα και τις δομές, ο ηγέτης εστιάζει στους ανθρώπους,
5. ο διευθυντής βασίζεται στον έλεγχο, ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη,
6. ο διευθυντής βλέπει τα πράγματα με κοινή λογική βραχυπρόθεσμα, ο ηγέτης έχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική,
7. ο διευθυντής ρωτά πώς και πότε, ο ηγέτης ρωτά τι και γιατί,
8. ο μάνατζερ επικεντρώνεται στο τελικό αποτέλεσμα, ο ηγέτης επικεντρώνεται στο οριζόντιο αποτέλεσμα,
9. ο μάνατζερ μιμείται, ο ηγέτης μυείται,
10. ο διευθυντής αποδέχεται το status-quo, ο ηγέτης το δημιουργεί,
11. ο διευθυντής κάνει τα πράγματα σωστά, ο ηγέτης κάνει το σωστό,

12. ο διευθυντής εκπαιδεύεται, ο ηγέτης διαρκώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται ως άτομο και ως ηγέτης μέσα από την εμπειρία του. Ο ηγέτης διδάσκεται από τις επιτυχίες και τα λάθη του και συνεχώς προσπαθεί να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί.

Οι Αμερικανοί ερευνητές MacGregor Burns (2003), Zaleznik (1977), Kotter (2013), Johansen, Johansen, Ryan (2011), Bennis (2009) και Gardner (2000), έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο διαχειριστής είναι αυτός που κάνει την εταιρεία να λειτουργεί, ενώ ο ηγέτης είναι αυτός που συγκεντρώνει και παρακινεί τους ανθρώπους προκειμένου να επιτύχουν ορισμένους στόχους. Από την άλλη, η Meryem Le Saget (2003) θεωρεί ότι υπάρχουν πέντε πτυχές που καθορίζουν τους ρόλους μεταξύ των μάνατζερ και των ηγετών:

1. ο διευθυντής προβλέπει και σχεδιάζει, ο ηγέτης διαμορφώνει ένα εμπνευσμένο όραμα (και συχνά αυτό το όραμα θα «συν-δημιουργείται» μαζί με τους εν λόγω συνεργάτες),
2. ο διευθυντής καθορίζει τους προϋπολογισμούς, αξιολογεί τις επενδύσεις και τα έξοδα, ο ηγέτης σχεδιάζει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική και δείχνει ευελιξία όσον αφορά τον προϋπολογισμό, προβλέπει τις ευκαιρίες και τα αδύνατα σημεία, κάνοντας ό,τι είναι δυνατό για να διακρίνει το απρόβλεπτο και να οραματιστεί τον μετασχηματισμό και σενάρια, για να μπορέσει να αντιδράσει και να προσαρμοστεί σε ορισμένες καταστάσεις που δεν είχαν ενταχθεί στον προϋπολογισμό,
3. ο διευθυντής οργανώνει, ο ηγέτης ηγείται, προσαρμόζεται σε κάθε κατάσταση, δείχνει ομορτισμό παρόμοιο με τον χαμαιλέοντα, εστιάζει στο μακροπρόθεσμο όραμα,
4. ο διευθυντής ελέγχει, ο ηγέτης δίνει έμφαση στην ποιότητα και τον αυτοέλεγχο,
5. ο διευθυντής εκτιμά και προσαρμόζει τις αποκλίσεις, ο ηγέτης αξιολογεί το όραμα και προσαρμόζει την κατάσταση του οργανισμού και των προϊόντων του, λόγω μιας μόνιμης προσπάθειας να προβλέψει και να διατηρήσει την αγορά υπό παρατήρηση (Le Saget, 2003).

Οι διαφορές μεταξύ των προϊστάμενος -διευθυντής-ηγέτης (Rotaru, 2006) είναι:

1. Ο προϊστάμενος λύνει τα προβλήματα που δεν μπορούσε/δεν ήξερε πώς να αποτρέψει. Ο διαχειριστής λύνει τα προβλήματα πριν εμφανιστούν. Ο ηγέτης κάνει την επίλυση προβλημάτων αποτελεσματική διαδικασία, (λύνει όλα τα προβλήματα αποτελεσματικά).
2. Ο προϊστάμενος θέλει να εκτελούνται σωστά οι εντολές του. Ο διευθυντής θέλει οι εντολές του να γίνονται κατανοητές από τους άλλους. Ο ηγέτης λαμβάνει γνώση των παραγγελιών. Ο επικεφαλής παραγγέλνει και οδηγεί. Ο διευθυντής διοικεί και ηγείται. Ο ηγέτης φέρνει κοντά τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

3. Ο προϊστάμενος είναι πολύ αποφασιστικό άτομο. Ο διευθυντής είναι αυταρχικός. Ο ηγέτης είναι ευγενικός, φιλικός. Ο επικεφαλής εμπνέει φόβο. Ο διευθυντής απαιτεί σεβασμό. Ο ηγέτης δείχνει ενθουσιασμό.
4. Ο προϊστάμενος διατάζει. Ο διευθυντής/manager διαχειρίζεται. Ο ηγέτης καινοτομεί. Ο επικεφαλής διατηρεί τη δομή. Ο διευθυντής αναπτύσσει τη δομή. Ο ηγέτης βελτιώνει τη δομή.
5. Ο προϊστάμενος επικεντρώνεται στην κατάσταση. Ο διευθυντής επικεντρώνεται στον ρόλο. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους. Ο προϊστάμενος δίνει εντολές και ασκεί έλεγχο. Ο διευθυντής καθοδηγεί και ελέγχει. Ο ηγέτης παρακινεί και εμπνέει (Dumitru, et al., 2015).

2.11 Βιβλιογραφική ανασκόπηση στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή

Η Ελλάδα είναι μια ανεπτυγμένη χώρα με ανοιχτή οικονομία που έχει μεγάλη εξάρτηση από τον τομέα των υπηρεσιών στο 85%. Το υπόλοιπο εθνικό οικονομικό προϊόν προέρχεται από τον κλάδο της βιομηχανίας (12,0%) και τον αγροτικό τομέα (3,0%). Η πρόσφατη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα είχε αρνητικές επιπτώσεις σε όλες τις εθνικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, με τον κλάδο των logistics να είναι ένας από τους περισσότερο επηρεασμένους κλάδους, κυρίως λόγω της σημαντικής μείωσης της ζήτησης στην αγορά για αγαθά και υπηρεσίες. Η οικονομική κρίση αναφέρεται ότι επηρέασε σημαντικά τους παρόχους υπηρεσιών logistics, επιβάλλοντας έτσι περαιτέρω διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στον κλάδο. Η μείωση των λειτουργικών κερδών των μεταφορικών εταιριών έγινε αισθητή με την έναρξη της οικονομικής κρίσης και συγκεκριμένα το 2016. Από την αρχή, η οικονομική κρίση παρακίνησε τους διαχειριστές να εκτιμήσουν τη συνεργασία, την προσαρμοστική μάθηση και την καινοτομία στις δραστηριότητες εφοδιαστικής ως τους κατάλληλους μηχανισμούς αντίδρασης στις πιέσεις του αυξανόμενου κόστους των logistics και της πτώσης της ζήτησης της παγκόσμιας αγοράς. Η επανεφεύρεση του αποθέματος και η ανάλυση εναλλακτικών επιλογών δρομολόγησης, μαζί με την ανατροπή της παλαιότερης έμφασης στην εξωτερική ανάθεση, προβλέφθηκαν ως βιώσιμες λύσεις (Piranfar, 2009).

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρίες επέδειξαν μια προοδευτική προσαρμογή στις υπηρεσίες εφοδιαστικής τους για να ανταποκριθούν στην πρόσφατη οικονομική ύφεση, ειδικά κατά την περίοδο 2008–2010, όπως παρατηρήθηκε από την Bentley (2011) μέσω έρευνας με πάνω από 300 ενδιαφερόμενους φορείς. Η μείωση του μεγέθους των οργανισμών ήταν η πιο κοινή στρατηγική απόκρισης, ακολουθούμενη από άλλες στρατηγικές αλλαγές, όπως η χρήση παρόχων υπηρεσιών 3PL, η διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών αποθήκευσης και η προμήθεια από τοπικούς προμηθευτές. Συνολικά, κατά τη διάρκεια μιας περιόδου οικονομικής κρίσης, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και το αυξημένο κόστος περιορίζουν τη ζήτηση για υπηρεσίες 3PL (Min, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχει αρνητικές επιπτώσεις σε όλες σχεδόν τις επιχειρηματικές και οικονομικές δραστηριότητες. Οι οικονομικές δραστηριότητες στους τομείς του εμπορίου και των υπηρεσιών ήταν οι πρώτοι που επηρεάστηκαν λόγω της σύγχρονης μείωσης της ζήτησης τόσο για προϊόντα όσο και για υπηρεσίες. Για το σκοπό αυτό, η ελληνική αγορά υπηρεσιών 3PL αντιμετώπισε μια σειρά επιπτώσεων όπως: δραστικές μειώσεις στις τοποθετήσεις παραγγελιών, ακυρώσεις συμβατικών συμφωνιών που σχετίζονται με εμπορευματικές μεταφορές, μειώσεις στον όγκο μεταφοράς και αποθήκευσης εμπορευμάτων και συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων στον κλάδο. Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών του Ομίλου ICAP, η συνολική ελληνική αγορά υπηρεσιών 3PL αυξανόταν την περίοδο 1998–2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 19,7% (ICAP, 2017). Ωστόσο, κατά την περίοδο 2009–2016 ο κλάδος παρουσίασε συνολική πτώση της τάξης του 24%. Συγκεκριμένα, το έτος 2016, ο κλάδος παρουσίασε οριακή άνοδο περίπου 0,6% σε σύγκριση με το 2015, με τη συνολική αξία της αγοράς 3PL να ακολουθεί ανοδική πορεία το 2017 και να σημειώνει ανάπτυξη περίπου 1,8% με περαιτέρω θετικές προοπτικές. Τα τελευταία στοιχεία καταδεικνύουν την αντίληψη των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων ότι οι αποφάσεις διαχείρισης που σχετίζονται με τα logistics είναι καθοριστικές για την ανταπόκριση στα φαινόμενα «οικονομικού τσουνάμι». Πλέον, οι επιχειρήσεις θεωρούν τη διαχείριση logistics ως εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε μειώσεις στο λειτουργικό κόστος και να δημιουργήσει ανταγωνιστικά δίκτυα εφοδιασμού. Οι Folinas et al., (2018), σε έρευνά τους αναφέρουν ότι για την περίοδο 2016–2017, περίπου το 29% των στελεχών ανέφερε αύξηση των κερδών, το 35% δήλωσε σταθερή-παρόμοια-οικονομική απόδοση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 36% ανέφερε μείωση στα κέρδη. Η περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ οικονομικής κρίσης και logistics απεικονίζεται από τα ακόλουθα δύο παραδείγματα: (i) ενώ στον τομέα των εθνικών μεταφορών καταγράφηκε πτώση περίπου 33% κατά την περίοδο 2008–2016, μια σύγχρονη αύξηση περίπου 16% στις διεθνείς μεταφορές και 18 % στις υπηρεσίες αποθήκευσης (συσκευασία, επισήμανση, τιμολόγηση, διαχείριση παραγγελιών) παρατηρήθηκαν και (ii) παρά το γεγονός ότι 3 στις 4 επιχειρήσεις συνεχίζουν να σχεδιάζουν εσωτερικά τις λειτουργίες εφοδιαστικής τους και 3 στις 5 εταιρίες έχουν τις ιδιόκτητες αποθήκες τους, 10–15 % των διοικήσεων επιχειρήσεων δηλώνουν την πρόθεσή τους να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις δραστηριότητες εφοδιαστικής τους τα επόμενα 5 χρόνια (Milonas et al., 2018).

Η οικονομική κρίση επηρεάζοντας τις απόψεις των διευθυντών logistics σχετικά με τις προοπτικές του εθνικού τοπίου των logistics, τόσο σε κλαδικό όσο και σε επιμέρους εταιρικό επίπεδο, αναδεικνύει το παράδοξο, από τη μια να έχει επηρεάσει δραστικά τον τομέα των logistics, ενώ ταυτόχρονα να ενθαρρύνει τους διευθυντές να υιοθετήσουν νέες επιχειρηματικές πρακτικές για την αντιμετώπιση των τρεχουσών προκλήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη την περιορισμένη χρηματοοικονομική ρευστότητα και την προθυμία για επενδύσεις στον κλάδο, ως αποτέλεσμα των επιβληθέντων μέτρων χρηματοοικονομικής λιτότητας, περίπου το 60% των διευθυντών περίμενε συγχωνεύσεις και εξαγορές

στον κλάδο, μέχρι το 2018. Η εφοδιαστική (logistics) αποτελεί βασικό μοχλό ανταγωνιστικότητας ιδιαίτερα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι κύριες δραστηριότητές της είναι Ν.4302/2014):

1. αποθήκευση εμπορευμάτων και διαχείριση απογραφών,
2. ομαδοποίηση /διαχωρισμός,
3. συλλογή, φόρτωση, μεταφορά, μεταφόρτωση, εκφόρτωση και παράδοση εμπορευμάτων,
4. διαχείριση επιστροφών/κατεστραμμένων εμπορευμάτων (reverse logistics),
5. συσκευασία/ανασυσκευασία,
6. ετικετοκόλληση,
7. έλεγχος ποιότητας,
8. συναρμολόγηση/τροποποιήσεις,
9. εκτελωνιστικές εργασίες,
10. έκθεση/δειγματισμός προϊόντων.

Η Ελλάδα βρισκόταν στη 42η θέση με βάση τα αποτελέσματα του δείκτη LPI το έτος 2018 (World Bank, 2021). Η απόδοση της χώρας είναι βελτιωμένη στις διαστάσεις που σχετίζονται με την ποιότητα υποδομών (Infrastructure – θέση 38η) καθώς και με την ευκολία διευθέτησης αποστολών (International shipments – θέση 35η). Βρίσκεται στην 45η θέση σε σχέση με την παρακολούθηση και ιχνηλάτηση αποστολών (Tracking & Tracing) και στην 42η θέση ως προς την επίτευξη του προγραμματισμένου ή αναμενόμενου χρόνου παράδοσης (Timeliness). Η απόδοση της Ελλάδας είναι χαμηλή σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εκκαθάρισης από υπηρεσίες ελέγχου (Customs – θέση 47η) καθώς και την ικανότητα και ποιότητα των υπηρεσιών εφοδιαστικής (Logistics competence – θέση 48η). Η Ελλάδα βρίσκεται στη 10η θέση το έτος 2020 με βάση το δείκτη DTF (ανάμεσα στις χώρες της Μεσογείου. Ο υπολογισμός του δείκτη DTF (Distance to Frontier) είναι ένας αριθμητικός μέσος όρος επιμέρους βαθμολογιών που αφορούν στην υλοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών διασυνοριακών μεταφορών, (π.χ. κόστος και χρόνος συναλλαγών για μεταφορά των αγαθών) (World Bank, 2021). Ο κλάδος των logistics συνεισφέρει περίπου κατά 10% στο ελληνικό ΑΕΠ ενώ η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία αγγίζει τα 11 δις. Αξίζει να σημειωθεί πως η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ) είναι η διαφορά μεταξύ παραγωγής και ενδιάμεσης ανάλωσης. Ισούται με το άθροισμα του εισοδήματος εξαρτημένης εργασίας, της ανάλωσης πάγιου κεφαλαίου, του καθαρού λειτουργικού πλεονάσματος και των λοιπών φόρων μείον τις επιδοτήσεις παραγωγής (ΕΣΛ, 2010). Ως παραγωγή νοείται το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς, ενώ η ενδιάμεση ανάλωση αφορά στα αγαθά και στις υπηρεσίες που αναλώνονται ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία, εξαιρουμένων των πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

Η πλειοψηφία των εμπορευμάτων διακινείται οδικώς, ωστόσο ο στόλος των φορτηγών οχημάτων παραμένει γηρασμένος (ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Η μέση ηλικία των μεσαίων και βαρέων φορτηγών οχημάτων στην Ελλάδα αγγίζει τα 21 έτη, όταν ο μέσος όρος στην Ευρώπη είναι τα 13 έτη και στην Κεντρική

Ευρώπη τα 8 έτη. Η πλειονότητα των φορτηγών οχημάτων στην Ελλάδα είναι παλαιάς αντιρρυπαντικής τεχνολογίας (η πλειοψηφία των οχημάτων είναι μεταξύ EURO 1 - EURO 3).

Οι ελληνικοί λιμένες παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές για την μετατροπή τους σε διεθνή logistics hubs (gateway ports). Στο λιμένα Θεσσαλονίκης γίνεται συνεχώς αυξανόμενη διαχείριση χύδην (bulk) προϊόντων, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη το έργο του Προβλήτα VI για αύξηση ικανότητας εξυπηρέτησης Ε/Κ. Δημιουργούνται dry ports στα Βαλκάνια (υφιστάμενο στη Σόφια), ενώ υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω επενδύσεις σε υποδομές στο λιμάνι. Ο λιμένας του Πειραιά έχει την πρώτη θέση στη Μεσόγειο στη διακίνηση Ε/Κ. Το 2021 υπογράφηκε σύμβαση προμήθειας ακόμη 5 E-RTGs ενώ στόχο αποτελεί η έγκριση επένδυσης 300 εκ. ευρώ για επιπλέον δυναμικότητα 3 εκ. container (κατασκευή νέων προβλητών). Υπάρχει ανάγκη για αύξηση του αριθμού των συρμών που αναχωρούν προς Ν.Α. και Κεντρική Ευρώπη σε ημερήσια βάση καθώς και για ανάπτυξη εμπορευματικού πάρκου εθνικής εμβέλειας στο Θριάσιο Πεδίο (Θριάσιο I και II). Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, παρατηρείται συρρίκνωση των οδικών και σιδηρικών μεταφορών και σημαντική αύξηση των θαλάσσιων μεταφορών. Παρότι σημειώθηκε μείωση στις εμπορευματικές μεταφορές που διακινήθηκαν οδικώς υπάρχουν σημάδια ανάκαμψης της αγοράς. Τα προβλήματα που παρατηρούνται αφορούν στο γηρασμένο στόλο, στη μη δυνατότητα επιδοτήσεων για ανανέωση στόλου οχημάτων καθώς και στην ύπαρξη μεικτών κλιμακίων για ελέγχους εξακολουθούν να υφίστανται. Αναδεικνύεται επομένως η ανάγκη απλοποίησης των διαδικασιών μεταβίβασης αδειών και ίδρυσης νέας μεταφορικής εταιρείας.

Παράλληλα, ο σιδηρόδρομος αποτελεί κλειδί για την προσέλκυση διεθνούς φορτίου. Λόγω αδυναμιών στις υποδομές (σηματοδότηση, τηλεδιοίκηση, ηλεκτροκίνηση), η χωρητικότητα του δικτύου δεν επιτρέπει παραπάνω από 2-3 εμπορευματικούς συρμούς καθημερινά (κίνηση τις βραδινές ώρες). Όμως, οι ανάγκες για συνδυασμένες μεταφορές προς την Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη είναι πολύ μεγαλύτερες.

Οι θαλάσσιες μεταφορές παρουσιάζουν μια σημαντική ανάκαμψη μετά από την πτώση που υπήρξε το 2019 και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Λόγω της παγκόσμιας κρίσης τα ναύλα για τα Ε/Κ έχουν αυξηθεί κατακόρυφα ενώ ένα μεγάλος αριθμός πλοίων συνωστίζεται έξω από μεγάλα λιμάνια δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού (ΕΛΣΤΑΤ, 2021· Eurostat, 2021).

Η υψηλότερη συγκέντρωση αποθηκευτικών χώρων στην Ελλάδα εντοπίζεται στην Αττική (κυρίως στην ευρύτερη περιοχή του Θριασίου πεδίου) ενώ ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία. Η πλειονότητα των εμπορικών/ μεταποιητικών συνεχίζουν να διαχειρίζονται μικρούς αποθηκευτικούς χώρους σε αντίθεση με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics όπου υπάρχει σημαντική αύξηση στην αποθηκευτική ικανότητα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Η πλειοψηφία των εταιριών Οι βασικές κατηγορίες προϊόντων που διαχειρίζονται οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, αφορούν κυρίως σε τρόφιμα/ποτά, ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές καθώς επίσης είδη ένδυσης και υπόδησης.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2020, στην Ελλάδα υπάρχουν συνολικά 188 εξουσιοδοτημένοι οικονομικοί φορείς (AEO/ Authorised Economic Operator). Στην έρευνα των EEL-UoAegean_5thurvey_results_2021_FIN, το 68% των εταιριών logistics και το 44% των εμπορικών – μεταποιητικών εταιρειών απασχολεί πάνω από 50 εργαζόμενους. Ο μέσος κύκλος εργασιών των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics ανέρχεται σε €12 εκ. ανά εταιρεία, ενώ αντίστοιχα για τις εμπορικές και μεταποιητικές εταιρίες ο μέσος κύκλος εργασιών ανέρχεται σε €27 εκ. ανά εταιρεία (εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα) Το κόστος logistics σε σχέση με το συνολικό λειτουργικό κόστος κυμαίνεται από 1% - 10% στην πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος. Οι εταιρίες που έχουν επιλέξει το ενδοεπιχειρησιακό μοντέλο έχουν επιτύχει να έχουν κοστολόγια πολύ κοντά σε αυτά των 3PL. Το ποσοστό outsourcing κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το μέσο Ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ οι δραστηριότητες της μεταφοράς/διανομής και της αποθήκευσης αποτελούν τις δυο βασικές δραστηριότητες που αναθέτουν οι εταιρίες σε παρόχους υπηρεσιών logistics. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάπτυξη νέων συστημάτων έχει συμβάλει στην αύξηση των παρεχόμενων online υπηρεσιών των εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics προς τους αποθέτες τους. Τόσο οι εμπορικές/μεταποιητικές εταιρίες όσο και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη χρήση μικρών και μεσαίων οχημάτων προκειμένου να αυξήσουν την ταχύτητα και την ευελιξία της διανομής (city logistics).

Σε επίπεδο αποθήκευσης η πλειοψηφία των εταιριών εστιάζει στη χρήση WMS, ενώ σε επίπεδο διανομής η χρήση συστημάτων VRS, FMS και PoD φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Η πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα EEL-UoAegean_5thurvey_results_2021_FIN θεωρεί ότι η πανδημία αποτέλεσε έναυσμα για την καλύτερη οργάνωση του κυκλώματος logistics και επιπροσθέτως πιστεύει στην ανάγκη στροφής των επενδύσεων προς τομείς που εστιάζουν σε νέες τεχνολογίες και συστήματα (ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού). Περισσότερες εταιρίες σχεδιάζουν την υλοποίηση στρατηγικών επενδύσεων σε πληροφοριακά συστήματα (κυρίως στην αποθήκη και διανομή), στην αναδιοργάνωση διαδικασιών Logistics και στην εκπαίδευση/εξειδίκευση του προσωπικού τους. Μετά την πανδημία του COVID- 19, παρατηρείται μια στροφή των εταιριών (σε ποσοστό 80%) προς το ηλεκτρονικό εμπόριο, με μόλις το 20% του δείγματος να δηλώνει ότι δεν θα δραστηριοποιηθεί στον κλάδο του e-commerce. Το 40% των εταιριών δραστηριοποιείται ήδη, ενώ το υπόλοιπο 40% έχει ξεκινήσει την προετοιμασία για τη δραστηριοποίηση στον κλάδο του e-commerce.

Η πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα στοχεύουν στην ενίσχυση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και στη συνεχή εκπαίδευσή τους. Αν και οι εταιρίες βλέπουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς logistics, ωστόσο θεωρούν τη μη ύπαρξη διαθέσιμων αποθηκευτικών χώρων και κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων ως βασικά εμπόδια

ανάπτυξης του τομέα. Η στρατηγική της Ελλάδας θα πρέπει να εστιάσει στη διευκόλυνση των αδειοδοτήσεων των ΚΑΔ (κέντρα αποθήκευσης και διανομής), στην περαιτέρω ενδυνάμωση των λιμένων, στην ανάπτυξη Εμπορ. Πάρκων Εθνικ. Εμβέλειας και στην αναδιοργάνωση των σιδηροδρομικών μεταφορών. Η μη ύπαρξη κεφαλαίων για επενδύσεις σε συνδυασμό με την αδυναμία μέσο- μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελούν τα δυο βασικότερα εσωτερικά εμπόδια για την ανάπτυξη των εταιριών.

Οι κύριες προκλήσεις που υπογραμμίζονται, αναφέρονται στη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών για τη ζήτηση και στην έλλειψη σωστής επικοινωνίας με τους πελάτες. Η συνεχής αξιολόγηση των εταίρων είναι απαραίτητη. Υπό αυτή την έννοια, οι βραχυπρόθεσμες και ευέλικτες συμβατικές συμφωνίες θεωρούνται επωφελείς, λαμβάνοντας υπόψη και τη μεταβλητότητα της ζήτησης. Η διαχείριση και ο έλεγχος των αποθεμάτων πρέπει να αναθεωρηθούν από τη βάση της πλήρους εξυπηρέτησης έως την αποδοτικότητα κόστους. Η επιλογή πελατών θα πρέπει να είναι πιο αυστηρή και επομένως, οι διαχειριστές logistics θα πρέπει να διερευνήσουν τη συνεργασία με έμπιστους πελάτες που είναι σε θέση να εκπληρώσουν τις επιχειρηματικές τους υποχρεώσεις, καθώς το πρόβλημα χρηματοοικονομικής ρευστότητας στον ελληνικό τομέα logistics αυξάνεται. Επίσης, η λειτουργική αποτελεσματικότητα της αποθήκης θα πρέπει να αυξηθεί. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας του προσωπικού στην αποθήκη/κέντρα διανομής έχει ως αποτέλεσμα μειωμένη παραγωγικότητα, ιδιαίτερα σε ώρες αιχμής. Από αυτή την άποψη, οι διαχειριστές logistics θα πρέπει να διερευνήσουν λύσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας με παράλληλη ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους σε αποθήκες/κέντρα διανομής. (Folinas et al., 2018).

Η επενδυτική στρατηγική της επόμενης τριετίας για της εταιρίες του κλάδου θα εστιάζει στη προμήθεια τεχνολογικού εξοπλισμού, στην εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ σε μικρότερο βαθμό θα σχετίζεται με μίσθωση ή αγορά νέων εγκαταστάσεων Logistics. Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων, τα ρομποτικά συστήματα, οι αυτοματισμοί και οι εφαρμογές AI συμβάλουν σημαντικά στην αριστοποίηση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Πάνω από τις μισές εταιρίες της έρευνας EEL-UoAegean_5thurvey_results_2021_FIN χρησιμοποιούν εφαρμογές στο «σύννεφο/cloud» ενώ παράλληλα αρκετές έχουν ξεκινήσει ή θα ξεκινήσουν στο άμεσο μέλλον να επενδύουν σε ρομποτικά συστήματα, αυτοματισμούς και τεχνολογίες IoT, AI. Η μείωση κατανάλωσης ενέργειας σε συνδυασμό με την ανακύκλωση υλικών και τον υπολογισμό του ανθρακικού αποτυπώματος αποτελούν τις πιο σημαντικές ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος. Η εμπορική/λειτουργική διάσταση της αειφορίας (sustainability) για τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα αφορά κυρίως σε μείωση κόστους / ενέργειας και στην αξιοποίησή της ως εργαλείο marketing για την προσέλευση νέων πελατών. Τα σημαντικότερα εμπόδια για την επένδυση σε φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες logistics εστιάζουν στην αδυναμία εύρεσης συνδυασμού οικονομικών και

περιβαλλοντικά φιλικών λύσεων καθώς επίσης στην έλλειψη κινήτρων και χρηματοδοτικών εργαλείων για χρήση μέσων μεταφοράς με εναλλακτικά καύσιμα.

Συνοψίζοντας, αν και η Ελλάδα παρουσίαζε πτώση στην παγκόσμια αγορά logistics (42η θέση LPI) με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας για το 2018, το τελευταίο χρονικό διάστημα παρουσιάζει βελτίωση η οποία διαφαίνεται πως θα αποτυπωθεί τα επόμενα έτη. Η συνεισφορά των logistics στο ΑΕΠ της χώρας ανέρχεται στο 9,5% και στην ΑΠΑ στα 11 δις. Ευρώ. Στον κλάδο απασχολούνται περίπου 200χιλ. εργαζόμενοι. Μέσα στα επόμενα χρόνια, η συμβολή του κλάδου στο εθνικό ΑΕΠ αναμένεται να φτάσει το 12%. Η οδική μεταφορά αποτελεί το κυρίαρχο μέσο (69,5% μερίδιο) παρόλα αυτά ο στόλος είναι γηρασμένος στόλος και περιορισμένης χωρητικότητας. Είναι αναγκαίες οι συνέργειες στις οδικές μεταφορές. Ο λιμένας του Πειραιά κυριαρχεί στην Μεσόγειο. Το λιμάνι της Θεσσαλονίκης έχει σημαντικές προοπτικές να αποτελέσει hub των Βαλκανίων. Οι αποθηκευτικοί χώροι των 3PL αυξάνονται σημαντικά παρόλα αυτά η ανάθεση σε τρίτους παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Οι εταιρίες 3PL προσφέρουν ευρεία γκάμα υπηρεσιών αλλά θα πρέπει να επενδύσουν σε συστήματα και σε εκπαίδευση ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής για την έναρξη δράσεων αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κερδίζεται σημαντικό έδαφος στην υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής. Η νομοθεσία αναφορικά με την αδειοδότηση ΚΑΔ εξακολουθεί να αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του κλάδου των logistics. Η αειφόρα ανάπτυξη είναι προτεραιότητα των εταιρειών αφού οι εταιρίες έχουν ξεκινήσει να αντιλαμβάνονται τη σημασία της αειφορίας (με έμφαση στο περιβάλλον) (EEL-UoAegean_5thurvey_results_2021_FIN).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ PTL

Η Papageorgiou Transports & Logistics (PTL) ιδρύθηκε το 1954 από τον Κωνσταντίνο Παπαγεωργίου, ο οποίος ξεκίνησε ως μεμονωμένος αυτοκινητιστής. Το 1980, τα ηνία ανέλαβε ο Πέτρος Παπαγεωργίου, συνεχίζοντας την οικογενειακή παράδοση και αναπτύσσοντας περαιτέρω την εταιρεία. Το 2008, συμβάλλουν πλέον ενεργά τα αδέλφια Κωνσταντίνος και Φίλιππος Παπαγεωργίου, τα οποία διοικούν έως σήμερα την επιχείρηση συνδυάζοντας την εμπειρία δεκαετιών με τις σύγχρονες και διεθνείς τάσεις των εμπορευματικών μεταφορών.

Όραμα της εταιρείας είναι να καταστεί η PTL η Νο1 επιλογή των εταιριών για εμπορευματικές μεταφορές στη Δυτική και όχι μόνο Ελλάδα. Η επιχείρηση καλύπτει με άριστη ποιότητα εξυπηρέτησης, μεταφορές προϊόντων ελεγχόμενης θερμοκρασίας (συντήρηση, ψύξη, βαθιά κατάψυξη) όπως και ξηρού φορτίου, αποτελώντας πολύτιμο σύμμαχο των επιχειρήσεων – αποστολέων που δραστηριοποιούνται σε νευραλγικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας όπως: σούπερ μάρκετ, τρόφιμα – ποτά, προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, οικιακός εξοπλισμός και έπιπλα κ.ά.

Το 1999, ο στόλος της PTL αριθμούσε δύο ιδιόκτητα φορτηγά - «κουρτίνες», ενώ μέσα σε μία δεκαετία, η εταιρεία πενταπλασίασε τον στόλο της σε 10 ιδιόκτητα φορτηγά – «κουρτίνες». Οκτώ χρόνια μετά, το 2017, η επιχείρηση είχε στον στόλο της 16 ιδιόκτητα φορτηγά – «κουρτίνες», 11 φορτηγά - ψυγεία και 34 συνεργαζόμενα φορτηγά οχήματα. Παράλληλα, εντός του 2017, προγραμματίστηκε η ολοκλήρωση του ιδιόκτητου κέντρου διανομής 400 τ.μ. στεγασμένης επιφάνειας στην Άρτα, το οποίο σκόπευε να ενισχύσει περαιτέρω το δίκτυο διανομής της PTL στη Δυτική και όχι μόνο Ελλάδα.

Η επιχείρηση ακολουθεί σταθερά ανοδική πορεία, με τον κύκλο εργασιών να έχει εξαπλασιαστεί μέσα σε μία δεκαετία. Το 2017, ο τζίρος της PTL ήταν 4 εκατομμύρια ευρώ με πρόβλεψη περαιτέρω αύξησης. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία είναι οι εξής:

1. Ψυγιομεταφορές

Η PTL αποτελεί συνώνυμο της αξιοπιστίας και της υψηλής ποιότητας στις ψυγιομεταφορές. Χάρη στον ιδιόκτητο στόλο 11 φορτηγών – ψυγείων που διαθέτει, τη σύγχρονη τεχνολογία που εφαρμόζει στα οχήματα και την on line παρακολούθηση της θερμοκρασίας του ψυχόμενου εμπορεύματος, η επιχείρηση είναι σε θέση να καλύψει κάθε ανάγκη. Συγκεκριμένα η PTL, πραγματοποιεί μεταφορές για: α) Νωπά προϊόντα συντήρησης (2-7 βαθμούς Κελσίου), β) Κατάψυξη (-18 βαθμοί Κελσίου), γ) Βαθιά κατάψυξη (-24 βαθμοί Κελσίου). Οι υπηρεσίες της PTL αφορούν τόσο σε εθνικό δίκτυο (μεταφορά) όσο και σε επίπεδο πόλης (αστική διανομή). Η PTL έχει εξοπλιστεί όλα τα οχήματά της με τεχνολογία track & trace και παρακολούθηση θερμοκρασίας θαλάμου από την BK Telematics, με καταγραφικά θερμοκρασίας και με δυνατότητα POD (Proof of Delivery), γεγονός που επιτρέπει την απόδειξη συνέχειας της ψυκτικής αλυσίδας. Μεγάλες εταιρείες όπως η Νηρέυς, Nestle, ΔΕΛΤΑ, Unilever, KPI KPI, Νιτσιάκος, Αμβροσιάδης κ.ά. εμπιστεύονται την PTL για τη μεταφορά των προϊόντων τους

2. Ξηρό φορτίο

Η PTL διαθέτει μακρά εμπειρία στη διαχείριση ξηρού φορτίου όπως και έναν ανεπτυγμένο ιδιόκτητο και συνεργαζόμενο στόλο από φορτηγά – «κουρτίνες» και άλλα κατάλληλου τύπου οχήματα. Με τον τρόπο αυτό, καλύπτει τις ανάγκες μεγάλων εταιρειών στις μεταφορές προϊόντων ξηρού φορτίου όπως, ενδεικτικά, ειδών σούπερ μάρκετ (ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ), οικιακού εξοπλισμού και επίπλων (IKEA), ιχθυοτροφών (Νηρέυς), μεταλλικού νερού (BIKOS, Rainbow Waters), συσκευασιών (Πολυφόρμα) κ.ά. Η PTL έχει εξοπλιστεί όλα τα οχήματά της με τεχνολογία track & trace από την BK Telematics και με δυνατότητα POD (Proof of Delivery), γεγονός που επιτρέπει την απόδειξη συνέχειας της εφοδιαστικής

αλυσίδας. Ακολουθώντας ένα φιλόδοξο επενδυτικό πλάνο, η PTL ολοκλήρωσε το 2017 την κατασκευή ιδιόκτητου κέντρου διανομής στην Άρτα, στεγασμένης επιφάνειας 400 τ.μ., το οποίο έχει τη δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης (cross – docking) ξηρού φορτίου, διευκολύνοντας έτσι σημαντικά το έργο μεταφοράς και διανομής αρκετών επιχειρήσεων – πελατών της.

3. Groupage

Ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της σύγχρονου εμπορίου που υπαγορεύει σε αρκετές περιπτώσεις μικρές και συχνές παραδόσεις λόγω των αυξομειώσεων της ζήτησης, η PTL έχει δομήσει ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό σύστημα Groupage φορτώσεων. Χάρη στο ευρύ πελατολόγιό της, η εταιρεία είναι σε θέση να εξυπηρετεί με γρήγορες ταχύτητες και σε πολύ προσιτές τιμές, τις ανάγκες των επιχειρήσεων για Less Than Pallet φορτία (LTL), έχοντας αναπτύξει ένα σύστημα σταθερών δρομολογίων σε εβδομαδιαία βάση από και προς τη Δυτική Ελλάδα. Πλεονέκτημα της εταιρείας στην εξυπηρέτηση των groupage φορτίων αποτελεί, επίσης, το κέντρο διανομής στεγασμένης επιφάνειας 400 τ.μ. που λειτουργεί στην Άρτα και εξυπηρετεί τις ανάγκες προσωρινής εναπόθεσης εμπορευμάτων που προορίζονται για εθνική μεταφορά και μικροδιανομή.

4. Αποθηκεύσεις

Η PTL επενδύει συνεχώς στις υποδομές Logistics προκειμένου να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση χρησιμοποιεί το κέντρο διανομής στην Άρτα, ως cross docking για τους πελάτες της επιχείρησης. Το κέντρο διανομής προορίζεται σε πρώτη φάση για την αποθήκευση παλετοποιημένου ξηρού φορτίου, ενώ το επενδυτικό πλάνο της επιχείρησης περιλαμβάνει την κατασκευή αντίστοιχων υποδομών για την εξυπηρέτηση ψυχρού φορτίου.

Ο στόλος και οι υποδομές της εταιρείας περιλαμβάνουν:

Υπηρεσίες με ιδιόκτητο στόλο

Συγκριτικό πλεονέκτημα της PTL αποτελεί το γεγονός ότι διαθέτει κατά κύριο λόγο ιδιόκτητο στόλο φορτηγών οχημάτων, που λειτουργούν βάσει υψηλών προδιαγραφών που θέτει η ίδια η εταιρεία βάσει της διεθνούς πιστοποίησης οδικής ασφάλειας ISO 39001 και είναι εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση διαθέτει 16 ιδιόκτητα φορτηγά – «κουρτίνες», 11 φορτηγά - ψυγεία και 34 συνεργαζόμενα φορτηγά οχήματα. Οι κινητήρες όλων των οχημάτων είναι τεχνολογίας Euro 5, ενώ η επιχείρηση σύντομα πρόκειται σύντομα να παραλάβει φορτηγό – ψυγείο τεχνολογίας Euro 6. Τα οχήματα λειτουργούν με σύστημα τηλεματικής και καταγραφικά θερμοκρασίας που εξασφαλίζουν τη συνέχεια της ψυκτικής αλυσίδας, ενώ πρόσφατα η επιχείρηση ξεκίνησε πρόγραμμα μέτρησης του αποτυπώματος του άνθρακα, ώστε να είναι συμβατή με τις προδιαγραφές των πολυεθνικών και μεγάλων ελληνικών εταιρειών – πελατών της. Στο πλαίσιο συνεχούς αναβάθμισης του στόλου της, η επιχείρηση αποφάσισε την αξιοποίηση του φυσικού αερίου και για το λόγο αυτό, προέβη στη σχετική μετατροπή 2 οχημάτων, καταγράφοντας ήδη μείωση κόστους στην κατανάλωση καυσίμου και μείωση εκπομπών

διοξειδίου του άνθρακα. Η επιχείρηση προγραμματίζει αντίστοιχη επένδυση και για τη διαχείριση ψυχρού φορτίου.

Κέντρο διανομής

Η PTL από το 2017 έχει ένα Κέντρο Διανομής στεγασμένης επιφάνειας 400 τ.μ. στην Άρτα, το οποίο λειτουργεί κυρίως ως σημείο cross docking για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της, για τους οποίους έχει αναλάβει τη μεταφορά από και προς τη Δυτική Ελλάδα. Το Κέντρο Διανομής Άρτας αξιοποιείται παράλληλα ως εφευκτήριο για την πραγματοποίηση μικροδιανομών στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Ελλάδας και μέχρι στιγμής, αφορά στη διαχείριση ξηρού φορτίου. Η επιχείρηση προγραμματίζει αντίστοιχη επένδυση και για τη διαχείριση ψυχρού φορτίου.

Τεχνολογία

Λειτουργώντας με βάση τα διεθνή πρότυπα εμπορευματικών μεταφορών, η PTL αξιοποιεί τη σύγχρονη τεχνολογία προκειμένου να εξασφαλίσει την απαραίτητη υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Έτσι, η εταιρεία έχει εξοπλίσει τα οχήματά της με σύστημα τηλεματικής παρακολούθησης και καταγραφικά θερμοκρασίας της BK Telematics. Παράλληλα, προωθώντας στην πράξη την περιβαλλοντική της πολιτική, η επιχείρηση έχει ξεκινήσει την εισαγωγή χρήσης φυσικού αερίου, με τα πρώτα δύο φορτηγά να έχουν υποστεί τις αντίστοιχες μετατροπές. Η PTL έχει ξεκινήσει επιπλέον πρόγραμμα μέτρησης του αποτυπώματος του άνθρακα σε συνεργασία με την εταιρεία Optilog, με σκοπό τη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα, ευθυγραμμισμένη με τις σύγχρονες απαιτήσεις των πολυεθνικών και μεγάλων ελληνικών πελατών της.

Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει τις ακόλουθες πιστοποιήσεις:

Υπηρεσίες με Πιστοποιημένη Ασφάλεια

Ο Φορέας Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TUV HELLAS (TUV NORD) απένειμε τον Μάιο του 2017 στη μεταφορική εταιρεία PTL ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ διαπιστευμένη πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 39001:2012, για το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζει, μετά τη διενέργεια των απαιτούμενων επιθεωρήσεων. Το Σύστημα Διαχείρισης Οδικής Ασφάλειας που εφαρμόζει η PTL ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ εστιάζει κυρίως στην αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων στην οδική μεταφορά καθώς και στην εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών Οδικής Ασφάλειας, με σκοπό την εξάλειψη κάθε είδους οδικού συμβάντος που θα αφορούσε είτε το προσωπικό της εταιρείας, είτε τους λοιπούς χρήστες του δρόμου που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές της.

Ποιότητα

Ο Φορέας Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TUV HELLAS (TUN NORD) απένειμε τον Μάιο του 2017 στη μεταφορική εταιρεία PTL ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ διαπιστευμένη πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015, για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών της. Η απόκτηση του συγκεκριμένου πιστοποιητικού τεκμηριώνει την ποιοτική λειτουργία της εταιρείας και την

προσήλωση του ανθρώπινου δυναμικού της, περιλαμβανομένων των οδηγών φορτηγών, για την καθημερινή τήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας.

Εκπαίδευση προσωπικού

Η PTL επενδύει στη διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της. Πρόσφατα, στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης, η Διοίκηση και οι οδηγοί της εταιρείας παρακολούθησαν εξειδικευμένο σεμινάριο για την ασφαλή φόρτωση, την ασφάλιση φορτίου και τη μεταφορά εμπορευμάτων. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας περιλαμβάνει, επιπλέον εκπαιδεύσεις αναφορικά με την ποιότητα και την ασφάλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4.1 Σκοπός και στόχοι

Η βιβλιογραφία για τις επιδόσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) προτείνει ότι ένα εργατικό δυναμικό με το κατάλληλο ταλέντο και δεξιότητες θα είναι ένας θετικός παράγοντας που συμβάλλει στην οργανωτική απόδοση (Bookbinder και Tan 2003,· Lieb, 2008· Lin, 2007). Για μια μεταφορική εταιρεία, οι απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

1. Γνώση του τομέα μεταφορών: Κατανόηση των διαδικασιών και των πρακτικών που αφορούν τις μεταφορές, όπως οδήγηση, φορτοεκφόρτωση, δρομολόγηση, παρακολούθηση του φορτίου και διαχείριση κινδύνων.

2. Δεξιότητες επικοινωνίας: Είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επικοινωνία με πελάτες, συνεργάτες, συναδέλφους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.
3. Διοικητικές δεξιότητες: Δεξιότητες στον τομέα της διοίκησης, όπως οργάνωση, προγραμματισμός, διαχείριση αποθεμάτων και δρομολόγηση, είναι σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία της μεταφορικής εταιρείας.

Το πλαίσιο για αυτή την εργασία είναι ο κλάδος των μεταφορών. Η επιλογή αυτού του κλάδου οφείλεται στο ότι πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση της ερευνήτριας και το αρχικό της όραμα ήταν να γίνει η πιο ανταγωνιστική επιχείρηση στην Ήπειρο. Σε αυτόν τον τομέα υπήρξαν τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια, που προκλήθηκαν από τις δυνάμεις της απορρύθμισης, τις τεχνολογικές εξελίξεις και την παγκοσμιοποίηση. Σε αυτές τις αλλαγές προστέθηκε και η πανδημία που επηρέασε δραματικά όλες τις εταιρείες μεταφοράς με τις απαγορεύσεις και τα μέτρα ασφαλείας που επιβλήθηκαν για τη μείωση της μετάδοσης του Covid-19.

Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές έδωσαν πολύ μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανταγωνιστική διαφοροποίηση και οδήγησαν σε σημαντική αύξηση του βαθμού ανταγωνισμού σε αυτόν τον προηγουμένως ρυθμιζόμενο και σε μεγάλο βαθμό ομοιόμορφο κλάδο. Μαζί με την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, υπήρξε μια παράλληλη αλλαγή στη φύση ή τη βάση του ανταγωνισμού. Ενώ ο ανταγωνισμός προηγουμένως επικεντρωνόταν στην προληπτική είσοδο σε βασικές γεωγραφικές αγορές ή αγορές προϊόντων για να δημιουργήσει πλεονεκτήματα, τώρα εστιάζει περισσότερο στην ανάπτυξη βασικών οργανωτικών πόρων και ικανοτήτων, όπως η καινοτομία, μια ισχυρή, καλή κουλτούρα υπηρεσιών, υψηλά καταρτισμένο προσωπικό. Αυτή η αλλαγή στον ανταγωνισμό έχει συμβεί επειδή η ρυθμιστική προστασία και άλλες συλλογικές ατέλειες που προηγουμένως παρείχαν βιώσιμο πλεονέκτημα σε αυτόν τον κλάδο εξαφανίζονται σιγά σιγά (Saa-Perez & García-Falcón, 2002). Κατά συνέπεια, οι συμμετέχοντες στην αγορά θεωρούν όλο και περισσότερο τη συσσώρευση και ανάπτυξη πολύτιμων πόρων, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, ως την πιο διαρκή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο μεταφοράς.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων του COVID-19 σε μια μεταφορική εταιρεία στον Νομό Άρτας και η ερμηνεία του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη των οργανωτικών ικανοτήτων και την επιρροή της στην απόδοση της επιχείρησης. Επιμέρους στόχος είναι ο εντοπισμός των αναδυόμενων ζητημάτων του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Με στόχο τη διερεύνηση των οργανωτικών αντιδράσεων στην πανδημική κρίση από την άποψη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το κύριο ερώτημα για τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο είναι πώς να προσαρμόσουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς τους καιρούς κρίσης,

οι οποίες έχουν μεγάλες επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και τους διευθυντές. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα στοχεύει να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στην εταιρεία και στους υπαλλήλους;
2. Ποιοι είναι μερικοί τρόποι στήριξης των εργαζομένων στην περίοδο της κρίσης;
3. Πώς προσαρμόστηκε το ανθρώπινο δυναμικό στις αλλαγές που προκάλεσε η πανδημική κρίση;
4. Πώς υποστηρίζει η ανώτατη διοίκηση τις προσπάθειες των διευθυντών HR;
5. Πώς επιδρά το στυλ ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση;
6. Πώς συσχετίζεται η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με το στυλ ηγεσίας;
7. Πώς αλληλεπιδρά η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση της εταιρείας;
8. Ποιες είναι οι προκλήσεις και τα δυνατά σημεία της εταιρείας;

4.3 Μεθοδολογία

Αυτή η εργασία συνέλεξε τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα από τους ερωτηθέντες. Τα ποιοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ημιδομημένης συνέντευξης και τα ποσοτικά με ένα τυπικό ερωτηματολόγιο. Η ερευνήτρια χρησιμοποίησε τηλεφωνική συνέντευξη και διεξήγαγε μια δια ζώσης έρευνα με τους εργαζομένους της εταιρείας καθώς έχουν αρθεί τα μέτρα προστασίας για την αποφυγή μετάδοσης του ιού Covid-19.

Η εργασία προσεγγίζεται υπό τη μορφή μιας μελέτης περίπτωσης, η οποία, σύμφωνα με τον Yin (1994) ασχολείται με σύγχρονα φαινόμενα μέσα στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής, ενώ χρησιμοποιείται πολύ συχνά στην έρευνα για την ενδελεχή και πολύπτυχη εξέταση ενός ζητήματος. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα ερευνητική εργασία έχει σκοπό να πραγματοποιήσει μια ανάλυση και ερμηνεία ενός επιχειρηματικού ζητήματος, με αντικείμενο, την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και το ρόλο της ηγεσίας προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της μεταφορικής εταιρείας. Με την ποσοτική μέθοδο, θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, που περιοριστικά στην παρούσα εργασία δεν μπορεί να γίνει με απόλυτα ακριβή τρόπο, λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων. Η ποιοτική προσέγγιση επιλέχθηκε ως η πιο κατάλληλη για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος, καθώς το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ολιστική καταγραφή, επεξήγηση και ανάλυση σύνθετων και δυναμικών φαινομένων με σκοπό την παραγωγή ολοκληρωμένων κατανοήσεων (Mason, 1996). Σύμφωνα με τον Geertz (2003), στόχος των περισσότερων ποιοτικών ερευνητών είναι να προσφέρουν πλούσιες ή «πυκνές» περιγραφές του υπό διερεύνηση ζητήματος. Ο Parker (1995), προτείνει ότι οι ποιοτικές προσεγγίσεις είναι κατάλληλες για τη μελέτη των ανθρώπων στον «πραγματικό κόσμο». Αυτή η προσέγγιση βοηθά να αποκτηθεί βαθύτερη

κατανόηση των ανθρώπινων εμπειριών, απόψεων και συμπεριφοράς σε πραγματικές καταστάσεις. Συνολικά, οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας βοηθούν στη διερεύνηση καινούριων ζητημάτων, γι' αυτό και προτείνονται όταν το ζήτημα που είναι προς μελέτη, έχει διερευνηθεί ανεπαρκώς ή δεν έχει διερευνηθεί, όπως στην περίπτωση της παρούσας έρευνας.

Για την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, πραγματοποιήθηκε ημιδομημένη σε βάθος συνέντευξη με τον διευθύνοντα σύμβουλο, της επιχείρησης καθώς είναι ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και τον χειρισμό του HR κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου του COVID-19 και ήταν πρόθυμος να μοιραστεί τις εμπειρίες του. Αρχικά η ερευνήτρια επικοινωνήσε μαζί του και τον ενημέρωσε για τους στόχους της εργασίας ώστε να λάβει τη συγκατάθεσή του για συμμετοχή στην έρευνα. Η συνέντευξη διήρκεσε περίπου δέκα λεπτά. Οι απαντήσεις ηχογραφήθηκαν με τη συγκατάθεση του συνεντευξιζόμενου και αργότερα μεταγράφηκαν αυτολεξεί. Χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός για τη συνέντευξη ώστε να διασφαλιστεί η συνέπεια, ως ένα βαθμό, των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, όπως σημαντικά ευρήματα, νέες ερωτήσεις που έπρεπε να προστεθούν και τομείς που χρειαζόνταν περαιτέρω διερεύνηση.

Για την υλοποίηση αυτής της εργασίας ακολουθήθηκαν τα εξής στάδια:

1. Διατύπωση οχτώ (8) βασικών ερευνητικών ερωτημάτων που σχετίζονται με τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό και τη συμπεριφορά της ηγεσίας.
2. Πραγματοποίηση μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στο ρόλο της ηγεσίας και το ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρίζει τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.
3. Ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου που απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα.
4. Με βάση τα αποτελέσματα που συλλέγονται από το στάδιο 3, σχεδιάζονται τα ερωτήματα της ημιδομημένης συνέντευξης με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων του CEO της εταιρείας για τη στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία. Επίσης περιλαμβάνει και γενικές πληροφορίες για την εταιρεία (Παράρτημα).
5. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση των δεδομένων της συνέντευξης, με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών αλλαγών στη στάση, τη συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις του CEO της εταιρείας για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Περιοριστικά στην έρευνα, λειτουργεί το γεγονός ότι παρόλο που χρησιμοποιήθηκε ένα δημογραφικά αντιπροσωπευτικό δείγμα της εταιρείας PTL, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες στην έρευνα είναι αντιπροσωπευτικοί για τις απόψεις και τις συμπεριφορές του γενικού πληθυσμού των εργαζόμενων σε μεταφορικές εταιρείες. Επιπλέον, καθώς η

έρευνα που διεξάγεται είναι εμπειρική, τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν (Μαγγόπουλος, 2014). Αξίζει να σημειωθεί πως η μελέτη περίπτωση αποτελεί μια ιδιαίτερα ευέλικτη μορφή έρευνας καθώς δύναται να συνδυάσει ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις κατά τη διεξαγωγή της. (Eisenhardt, 2002· Πυλαρινού, 2019). Ωστόσο, υποθέτουμε ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ακολουθούν το ίδιο μοτίβο με εκείνο στο γενικό πληθυσμό. Ωστόσο, η ερευνήτρια, κάνοντας χρήση του ερωτηματολογίου, ελαχιστοποιεί την αλληλεπίδραση με τους συμμετέχοντες και περιορίζει την έρευνα σε επίπεδο βάθους, διασφαλίζει όμως την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

4.4 Δείγμα της μελέτης

Στην εργασία εφαρμόστηκε τυχαία δειγματοληψία. Οι ερωτηθέντες που απάντησαν στα ερωτηματολόγια περιελάμβαναν εργαζομένους στη μεταφορική, (υπεύθυνοι παραλαβών, υπάλληλοι γραφείου, δρομολογητές και υπάλληλοι λογιστηρίου, οδηγοί και προϊστάμενοι τμημάτων). Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα μέγεθος δείγματος 20 εργαζομένων από την εταιρεία – ποσοτική έρευνα- και ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) – ποιοτική έρευνα-. Οι προϊστάμενοι του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιήθηκαν σκόπιμα λόγω της εμπλοκής τους σε καθημερινές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τις 6 Μαΐου 2023 έως τις 30 Μαΐου 2023. Η ανάλυση περιεχομένου χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση συνέντευξης. Η ανάλυση περιεχομένου γίνεται μέσω του προσδιορισμού των κύριων θεμάτων που προκύπτουν κατά την απάντηση στο σύνολο των ερωτήσεων της συνέντευξης (Kumar, 2011). Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση έρευνας μέσω ερωτηματολογίων. Η περιγραφική ανάλυση σκοπεύει να κάνει περιγραφή και περίληψη δεδομένων μέσω της χρήσης συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων (Fallon, 2016).

4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Μετά από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο του Gigauri, (2020), για την αντίληψη των ερωτηθέντων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση και τις επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο από την έρευνα των Fu-Jin, Shieh & Tang, (2010). Η κλίμακα για το στυλ ηγεσίας στο ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε από το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας που υιοθετήθηκε από τους Zhu (2002) και Li (2002) και είχε 33 ερωτήσεις. Η συμπεριφορά της ηγεσίας χωρίστηκε με βάση την επίδοση σε 5 επίπεδα - χαρισματική ηγεσία, συναλλακτική, μετασχηματιστική, οραματιστική, ηγεσία με βάση την κουλτούρα – και σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα του Likert με επιλογές τα: «ποτέ», «λίγο»,

«περιστασιακά», «συχνά» και «πάντα». Η κλίμακα για την οργανωτική απόδοση στο ερωτηματολόγιο έχει στόχο να ερωτηθούν οι συμμετέχοντες για το επίπεδο απόδοσης της εταιρείας τους τα τελευταία 3 χρόνια, σε σύγκριση με τις διαφορετικές επιδόσεις διαχείρισης των ανταγωνιστών τους στον ίδιο κλάδο. Η κλίμακα έχει 10 ερωτήσεις. Κάθε ερώτηση χρησιμοποιεί τη βαθμολογία των πέντε πόντων του Likert από «πολύ δυσάρεστο» σε «πολύ αποδεκτό». Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν τις γνώσεις τους για να σημειώσουν τις αντίστοιχες επιλογές. Για τη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκαν 13 ερωτήσεις από την ίδια έρευνα (Fu-Jin, Shieh & Tang, 2010).

4.6 Δομή του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης

Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με βάση την αρχή πως η στρατηγική προσωπικού θα πρέπει να καθορίζει μεθόδους για τη διασφάλιση ανθρώπινων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής ή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επίσης, η στρατηγική προσωπικού θα πρέπει να βοηθά στη διατήρηση των ισχυρών σημείων της διαχείρισης του προσωπικού και των εργαζομένων, στην εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών, στην εξουδετέρωση εξωτερικών απειλών και στην τροποποίηση ορισμένων τομέων για βελτίωση (Batarlienè et al., 2017).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία (3) τμήματα. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, τομέας εταιρείας, θέση στην εταιρεία, αριθμός ετών εργασίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και ωράριο εργασίας των εργαζομένων). Το δεύτερο τμήμα περιέχει δέκα ερωτήσεις (10) και αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση και τις επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι τύποι ερωτήσεων για το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνουν πολλαπλές ερωτήσεις και ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων με πενταβάθμια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Το τρίτο τμήμα περιλαμβάνει δεκαεφτά (17) ερωτήσεις και αφορά στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 5 = ποτέ, 4 = λίγο, 3 = περιστασιακά, 2 = συχνά και 1 = πάντα. Οι ερωτήσεις 11-17 δικαιολογούν τη χαρισματική ηγεσία, οι 18-19 τη συναλλακτική, οι 20-21 τη μετασχηματιστική, οι 21-25 την οραματιστική, οι 26-27 την ηγεσία με βάση την κουλτούρα. Οι ερωτήσεις 28-31 περιγράφουν την οικονομική απόδοση της εταιρείας, οι ερωτήσεις 32-34 την οργανωτική απόδοση και οι ερωτήσεις 35-37 την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα της μεταφορικής εταιρείας (Παράρτημα).

Για τη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις (4) ερωτήσεις που περιγράφουν την εταιρεία (μέγεθος, γεωγραφική κάλυψη, εμπειρία logistics, χρήση ICT). Ακολουθούν δεκατρείς ερωτήσεις που περιγράφουν το είδος της στρατηγικής που εφαρμόζει η ηγεσία: α) αναπτυξιακή στρατηγική (ερωτήσεις 1-4), β) στρατηγική παρακίνησης (ερωτήσεις 5, 6), γ) στρατηγική ενίσχυσης (ερωτήσεις 7-9), δ)

στρατηγική μεταφοράς (ερώτηση, 10). Αυτή η κλίμακα εξελίχθηκε από αναφορά σε σχετικές βιβλιογραφίες, με βάση το ερωτηματολόγιο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που παρουσιάστηκε από τον Weng (2002) (Παράρτημα).

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου (Cohen & Manion, 1994). Ειδικότερα κατά την μελέτη του κειμένου της απομαγνητοφωνημένης συνέντευξης δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα αποσπάσματα που εστίαζαν στα ερευνητικά ερωτήματα και έγινε καταγραφή και ομαδοποίηση. Έτσι, διαμορφώθηκε μια εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία που αποτελείται από χρησιμοποιημένες ιδέες και επιτυχημένα μοτίβα (Silverstein, 2003).

4.7 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Μετά τη συλλογή των δεδομένων ακολουθεί περιγραφική ανάλυση των κοινωνικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών και ανάλυση των ερευνητικών ερωτήσεων και υπολογίζονται οι συχνότητες και οι σχετικές συχνότητες. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων γίνεται με το στατιστικό πακέτο επεξεργασίας SPSS 20.0 (IBM SPSS® Statistics) και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι η ανάλυση διακύμανσης μιας μεταβλητής (Anova I) για τα δείγματα που παρουσιάζουν κανονικότητα, ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson r , το Independent Sample t-Test και η ανάλυση κύριων συνιστωσών (PCA) για μεταβλητές που έδειξαν σημαντική διαφορά και εξετάζει τη σχέση που έχουν μεταξύ τους οι εξωτερικές μεταβλητές με τις εσωτερικές παραμέτρους () ώστε να οδηγηθούμε στην αιτία που προκαλεί τις μεταβολές. Η ανάλυση κύριων συνιστωσών είναι μια τεχνική που αναπτύσσει σχέσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων μεταβλητών, με τη μία ομάδα να θεωρείται εξαρτημένη και την άλλη ανεξάρτητη με σκοπό να εκτιμήσει τις σχέσεις αιτίου αποτελέσματος (Greenacre, 2007).

4.8 Δεοντολογικά θέματα και ηθική της έρευνας

Τα δεοντολογικά θέματα και η ηθική προσέγγιση της εργασίας διασφαλίζουν την προστασία των δικαιωμάτων και την ευημερία των ανθρώπων που συμμετέχουν στην έρευνα. Για το σκοπό αυτό, η ερευνήτρια πήρε τη συναίνεση των συμμετεχόντων που κατανόησαν τον σκοπό, τις διαδικασίες και τις επιπτώσεις της έρευνας. Η ίδια διαβεβαίωσε τους ερωτηθέντες για την εμπιστευτικότητα και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, αλλά και για την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα της έρευνας. Συνολικά, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε μέσα επιστημονικά και αποδεκτά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, για τα οποία οι συμμετέχοντες είχαν άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση (Robson, 2010· Ιωσηφίδης, 2008). Σε όλη τη διάρκεια της έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη σημασία και προσοχή σε θέματα όπως η ανωνυμία, η εμπιστοσύνη, το κόστος και η αμοιβαιότητα (Kimmel, 1988· Clarke, 2006· Punch, 1986· Miles et al., 2004).

4.9 Εγγυρότητα και αξιοπιστία

Η εγγυρότητα μιας έρευνας διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική, ενώ αναφέρεται στο σωστό σχεδιασμό της έρευνας και το ικανό ερευνητικό εργαλείο που θα μετρήσει τα ζητήματα που πρέπει να ερευνηθούν. Στο ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας όσο και στη συνέντευξη έχουν προστεθεί και ερωτήσεις δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών που διασφαλίζουν την εξωτερική εγγυρότητα (Creswell, 2011).

Η ανάλυση αξιοπιστίας για την αντίληψη των εργαζομένων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση και τις επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό έχει συντελεστή εσωτερικής συνάφειας Cronbach's Alpha, $\alpha = 0,92$. Όλα τα στοιχεία φαίνεται να είναι άξια διατήρησης με αποτέλεσμα τη μείωση του άλφα εάν διαγραφούν (Gigauri, 2020). Όσον αφορά τη μέτρηση της αξιοπιστίας της κλίμακας, για το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης, οι συντελεστές αξιοπιστίας (Cronbach's α) της χαρισματικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της οραματιστικής ηγεσίας και της ηγεσίας που βασίζεται στην κουλτούρα είναι 0,924, 0,801, 0,687, 0,6744 αντίστοιχα. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την οικονομική απόδοση είναι 0,855, την επιχειρηματική απόδοση είναι 0,683 και για την οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι 0,716 (Fu-Jin, Shieh & Tang, 2010). Το επίπεδο εμπιστοσύνης ισούται με 95%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ποσοτική έρευνα

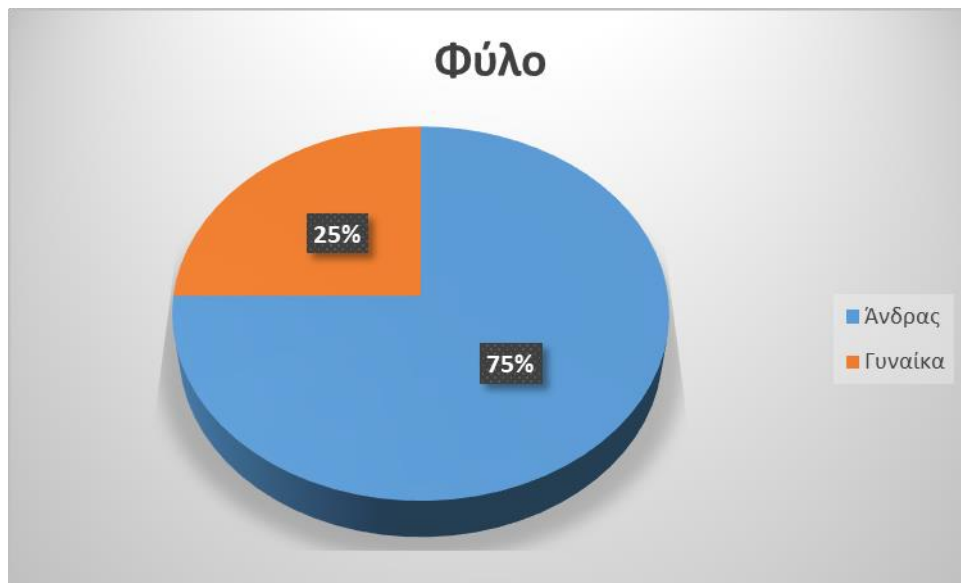
5.1.1 Κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα συμμετείχαν 20 εργαζόμενοι της μεταφορικής εταιρείας PTL που δραστηριοποιείται στο νομό Άρτας. Από αυτούς, οι δεκαπέντε είναι άντρες (ποσοστό 75%) και οι γυναίκες είναι πέντε (ποσοστό 25%) (Πίνακας 1 & Εικόνα 1).

Πίνακας 1: Συχνότητες και σχετικές συχνότητες % για το φύλο

Περιγραφή	Συχνότητα	Φύλο		
		Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Άνδρας	15	75	75	75
Γυναίκα	5	25	25	100
Σύνολο	20	100	100	

Εικόνα 1: Πίτα σχετικών συχνοτήτων % για το φύλο



Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι τα 41 έτη και σε ποσοστό 75% είναι έγγαμοι (Πίνακας 2 & Εικόνα 2).

Πίνακας 2: Συχνότητες και σχετικές συχνότητες % για την οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Έγγαμος/η	15	75	75	75
Άγαμος/η	5	25	25	100
Σύνολο	20	100	100	

Εικόνα 2: Πίτα σχετικών συχνοτήτων % για την οικογενειακή κατάσταση



Σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο, το 50% των εργαζομένων είναι τελειόφοιτοι ΑΕΙ και σε ποσοστό 25% έχουν ολοκληρώσει ΤΕΙ ή ΙΕΚ. Αξίζει να σημειωθεί πως η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων της εταιρείας (75%) έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στοιχείο που λειτουργεί βοηθητικά στις μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες που μπορεί να εισάγει η εταιρεία ώστε να διασφαλίζεται η μακρόχρονη αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητά της (Πίνακας 3 & Εικόνα 3).

Πίνακας 3: Συχνότητες και σχετικές συχνότητες % του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων

Μορφωτικό επίπεδο				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
ΑΕΙ	10	50	50	50
ΤΕΙ	5	25	25	75
ΙΕΚ	5	25	25	100
Σύνολο	20	100	100	

Εικόνα 3: Πίτα σχετικών συχνοτήτων % για το μορφωτικό επίπεδο



Οι εργαζόμενοι στη μεταφορική εταιρεία κατέχουν σε ποσοστό 35% τη θέση υπαλλήλου γραφείου, σε ποσοστό 25% είναι προϊστάμενοι τμημάτων, σε ποσοστό 15% δρομολογητές ή δουλεύουν στο λογιστήριο και σε ποσοστό 10% είναι υπεύθυνοι παραλαβών (Πίνακας 4 & Εικόνα 4).

Πίνακας 4: Συχνότητες και σχετικές συχνότητες % για τη θέση στην εταιρεία

Θέση στην εταιρεία				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Προϊστάμενοι τμημάτων	5	25	25	25
Υπεύθυνος παραλαβών	2	10	10	35
Υπάλληλος γραφείου	7	35	35	70
Δρομολογητής	3	15	15	85
Λογιστήριο	3	15	15	100
Σύνολο	20	100	100	

Εικόνα 4: Πίτα σχετικών συχνοτήτων % για τη θέση στην εργασία



Η πλειοψηφία των εργαζομένων εργάζονται στην εταιρεία τον τελευταίο χρόνο (30%) που αντιστοιχεί στο τέλος της πανδημίας του κορωνοϊού, σε ποσοστό 25% εργάζονται είτε 8 χρόνια, είτε 3 χρόνια και σε ποσοστό 20% εργάζονται 4 έτη (Πίνακας 5 & Εικόνα 5).

Πίνακας 5: Συχνότητες και σχετικές συχνότητες % για τον αριθμό ετών στη συγκεκριμένη θέση

Αριθμός ετών στη συγκεκριμένη θέση εργασίας				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
8 έτη	5	25	25	25
4 έτη	4	20	20	45
3 έτη	5	25	25	70
1 έτος	6	30	30	100
Σύνολο	20	100	100	

Εικόνα 5: Πίτα σχετικών συχνοτήτων % για τον αριθμό ετών στη συγκεκριμένη θέση



Συνολικά το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από άντρες με μέσο όρο ηλικίας 41 έτη, έγγαμοι με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Είναι υπάλληλοι γραφείου με προϋπηρεσία στην εταιρεία ένα έτος. Προκύπτει πως η εταιρεία ανανεώνει το ανθρώπινο δυναμικό της μετά την πανδημία με νέους, υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους.

5.1.2 Οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση και επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρουν πως κυρίως λάβαιναν διαβούλευση όταν άλλαζαν οι εργασιακές τους ευθύνες. Είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που ο χώρος εργασίας του χειρίζεται την κατάσταση της πανδημίας, έχουν αρκετό χρόνο για να εκτελέσουν τις εργασίες τους και αρκετή ευελιξία στη δουλειά τους για να ανταποκριθούν στις άλλες υποχρεώσεις τους στο σπίτι (π.χ. φροντίδα παιδιών, φροντίδα των μελών της οικογένειας, διδασκαλία παιδιών...). Επιπλέον, συμφωνούν απόλυτα με το ότι το εκτελεστικό συμβούλιο/η ανώτατη διοίκηση έχει ενημερώσει επαρκώς τους εργαζόμενους για την πανδημία (Εικόνα 6).

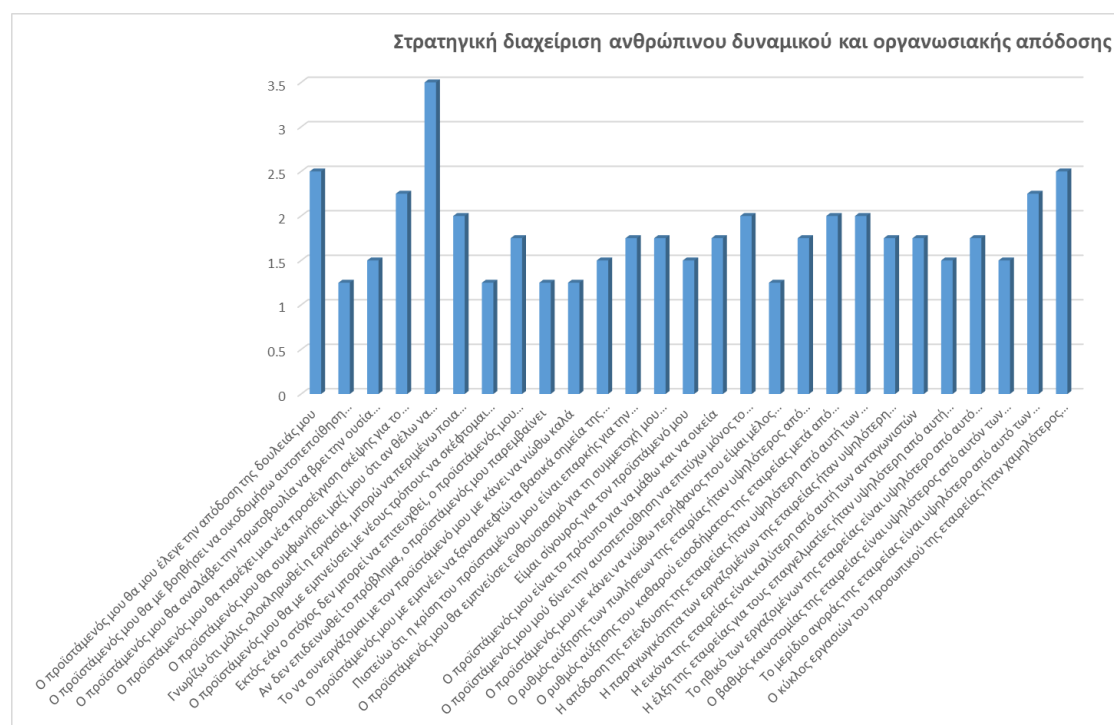
Εικόνα 6: Ραβδόγραμμα μέσων όρων των επιπτώσεων της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό



5.1.3 Σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης

Για τη συμπεριφορά της ηγεσίας, οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως περιστασιακά, ο προϊστάμενός τους θα συμφωνήσει μαζί τους ότι αν θέλουν να πληρωθούν, τότε πρέπει να κάνουν κάτι. Συχνά ο προϊστάμενος, τους έλεγε την απόδοσή τους και ο κύκλος εργασιών του προσωπικού της εταιρείας ήταν χαμηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών. Επίσης, περισσότερο συχνά ο προϊστάμενος παρέχει μια νέα προσέγγιση σκέψης για το δύσκολο πρόβλημά τους και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών (Εικόνα 7).

Εικόνα 7: Ραβδόγραμμα μέσων όρων της συμπεριφοράς της ηγεσίας



5.1.4 Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημία δεν ικανοποιούν τη συνθήκη κανονικότητας. Το τεστ Kruskal-Wallis χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να ελέγξουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μη παραμετρικών μεταβλητών σε τρεις ή περισσότερες ανεξάρτητες ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται όταν οι προϋποθέσεις για τη διενέργεια της ανάλυσης διασποράς (ANOVA) δεν ικανοποιούνται, όπως η παραβίαση της προϋπόθεσης της κανονικής κατανομής. Στην παρούσα εργασία το τεστ Kruskal-Wallis εξετάζει την υπόθεση ότι οι μη παραμετρικές μεταβλητές έχουν την ίδια κατανομή μεταξύ των ομάδων. Αν η p-τιμή που προκύπτει από το τεστ Kruskal-Wallis είναι μικρότερη από το καθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας (95%), τότε συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Προκύπτει πως για την κατηγορία οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημία και επιπτώσεις της κρίσης οι μεταβλητές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ($p < 0,05$) εκτός από τον τρόπο διαχείρισης και οργάνωσης του χώρου εργασίας (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Στατιστικά σημαντικές διαφορές της οργανωτικής ανταπόκρισης στην πανδημία

Αντίληψη των ερωτηθέντων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση / επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης	P value
Συνολικά, η εταιρία μας επηρεάζεται αρνητικά από την πανδημία Covid-19	6.4E-05
Το εκτελεστικό συμβούλιο/η ανώτατη διοίκηση έχει ενημερώσει επαρκώς τους εργαζόμενους για την πανδημία	1.2E-07
Γενικά, είμαι ικανοποιημένος με τον τρόπο που ο χώρος εργασίας μου χειρίζεται την κατάσταση της πανδημίας	4.9E-07
Τα εργασιακά μου καθήκοντα και οι αρμοδιότητές μου έχουν αλλάξει	5.9E-05
Λαμβάνω διαβούλευση όταν έχουν αλλάξει οι εργασιακές μου ευθύνες	7.5E-07
Ο τρόπος διαχείρισης και οργάνωσης του χώρου εργασίας μου έχει αλλάξει	1
Οι ώρες εργασίας μου έχουν μειωθεί	1.2E-07
Έχω αρκετή ευελιξία στη δουλειά μου για να ανταποκριθώ στις άλλες υποχρεώσεις μου στο σπίτι (π.χ. φροντίδα παιδιών, φροντίδα των μελών της οικογένειάς μου, διδασκαλία παιδιών...)	0.01112
Έχω αρκετό χρόνο για να εκτελέσω τις εργασίες μου	5.5E-06
Βιώνω ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής	6.4E-05

Η ανάλυση διασποράς (Anova I: p value) για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης έχει p value 1.202E-26 και υποδηλώνει στατιστικά σημαντικές διαφορές για τη χαρισματική, τη συναλλακτική ηγεσία, για όλες τις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, για την οραματιστική και για την ηγεσία με βάση την κουλτούρα. Σε σχέση με την οργανωτική απόδοση, σημαντικές διαφορές παρουσιάζουν η επιχειρηματική απόδοση και η οργανωτική αποτελεσματικότητα (Πίνακας 7).

Πίνακας 7: Ανάλυση διακύμανσης I για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσης

Σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης	p value
Ο προϊστάμενός μου θα με βοηθήσει να οικοδομήσω αυτοπεποίθηση και να ολοκληρώσω τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων του τμήματος	0.09494
Ο προϊστάμενός μου θα αναλάβει την πρωτοβουλία να βρει την ουσία του προβλήματος και να λάβει αποτελεσματικά μέτρα για την επίβλεψή μου	0.01011
Ο προϊστάμενός μου θα παρέχει μια νέα προσέγγιση σκέψης για το δύσκολο πρόβλημά μου	1
Ο προϊστάμενός μου θα συμφωνήσει μαζί μου ότι αν θέλω να πληρωθώ, τότε πρέπει να κάνω κάτι	0.01011
Γνωρίζω ότι μόλις ολοκληρωθεί η εργασία, μπορώ να περιμένω ποια ανταμοιβή θα είναι	0.9459
Ο προϊστάμενός μου θα με εμπνεύσει με νέους τρόπους να σκέφτομαι παλιά προβλήματα	0.09494
Εκτός εάν ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, ο προϊστάμενός μου λαμβάνει μέτρα	0.2653
Αν δεν επιδεινωθεί το πρόβλημα, ο προϊστάμενός μου παρεμβαίνει	0.09494
Το να συνεργάζομαι με τον προϊστάμενό μου με κάνει να νιώθω καλά	0.09494
Ο προϊστάμενός μου με εμπνέει να ξανασκεφτώ τα βασικά σημεία της προηγούμενης ομαλής λειτουργίας	0.01011
Πιστεύω ότι η κρίση του προϊσταμένου μου είναι επαρκής για την επίλυση τυχόν δυσκολιών	0.2653
Ο προϊστάμενός μου θα εμπνεύσει ενθουσιασμό για τη συμμετοχή μου σε εταιρικές υποθέσεις	0.2653
Είμαι σίγουρος για τον προϊστάμενό μου	0.01011
Ο προϊστάμενός μου είναι το πρότυπο για να μάθω και να οικεία	0.2653
Ο προϊστάμενός μου μου δίνει την αυτοπεποίθηση να επιτύχω μόνος το έργο	0.9459
Ο προϊστάμενός μου με κάνει να νιώθω περήφανος που είμαι μέλος του τμήματος	0.09494
Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι	0.2653
Ο ρυθμός αύξησης του καθαρού εισοδήματος της εταιρείας μετά από φόρους ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι	0.9459
Η απόδοση της επένδυσης της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι	0.9459
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι	0.2653
Η εικόνα της εταιρείας είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών	0.2653
Η έλξη της εταιρείας για τους επαγγελματίες ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών	0.01011
Το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών	0.2653
Ο βαθμός καινοτομίας της εταιρείας είναι υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών	0.01011
Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών	1
Ο κύκλος εργασιών του προσωπικού της εταιρείας ήταν χαμηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών	1

Στη συνέχεια υπολογίστηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης (r Pearson) για την κατηγορία οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημία/επιπτώσεις της κρίσης του ερωτηματολογίου όπου και γίνεται φανερό πως παρουσιάζουν τέλεια θετική συσχέτιση (συντελεστής συσχέτισης $r=1$) οι μεταβλητές: η εταιρεία μας επηρεάζεται αρνητικά από την πανδημία, η ανώτατη διοίκηση έχει ενημερώσει επαρκώς τους εργαζομένους για την πανδημία, γενικά είμαι ικανοποιημένος με τον τρόπο που ο χώρος εργασίας μου χειρίζεται την κατάσταση της πανδημίας και βιώνω ισοροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση (συντελεστής συσχέτισης υψηλότερος από 0,70) παρουσιάζει η αλλαγή του τρόπου διαχείρισης και οργάνωσης της εργασίας μου ($r=0,81$). Μη γραμμική συσχέτιση παρουσιάζουν οι μεταβλητές: οι ώρες εργασίας μου έχουν μειωθεί, έχω αρκετή ευελιξία στη δουλειά μου για να ανταποκριθώ στις άλλες υποχρεώσεις μου στο σπίτι (π.χ. φροντίδα παιδιών, φροντίδα των μελών της οικογένειάς μου, διδασκαλία παιδιών...) και έχω αρκετό χρόνο για να εκτελέσω τις εργασίες μου ($r=0$) (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης για την αντίληψη για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση/επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης

Αντίληψη των ερωτηθέντων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση / επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης	r Pearson
Συνολικά, η εταιρία μας επηρεάζεται αρνητικά από την πανδημία Covid-19	1
Το εκτελεστικό συμβούλιο/η ανώτατη διοίκηση έχει ενημερώσει επαρκώς τους εργαζόμενους για την πανδημία	1
Γενικά, είμαι ικανοποιημένος με τον τρόπο που ο χώρος εργασίας μου χειρίζεται την κατάσταση της πανδημίας	1
Τα εργασιακά μου καθήκοντα και οι αρμοδιότητές μου έχουν αλλάξει	0.57735
Λαμβάνω διαβούλευση όταν έχουν αλλάξει οι εργασιακές μου ευθύνες	0.52223
Ο τρόπος διαχείρισης και οργάνωσης του χώρου εργασίας μου έχει αλλάξει	0.8165
Οι ώρες εργασίας μου έχουν μειωθεί	0
Έχω αρκετή ευελιξία στη δουλειά μου για να ανταποκριθώ στις άλλες υποχρεώσεις μου στο σπίτι (π.χ. φροντίδα παιδιών, φροντίδα των μελών της οικογένειάς μου, διδασκαλία παιδιών...)	0
Έχω αρκετό χρόνο για να εκτελέσω τις εργασίες μου	0
Βιώνω ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής	1

Η κατηγορία σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης παρουσιάζει τέλεια θετική γραμμική συσχέτιση για τη μεταβλητή κύκλος εργασιών του προσωπικού της εταιρείας ήταν χαμηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών ($r=1$). Πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση παρουσιάζει για τις μεταβλητές: ο προϊστάμενός μου θα με βοηθήσει να οικοδομήσω αυτοπεποίθηση και να ολοκληρώσω τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων του τμήματος, ο προϊστάμενός μου θα αναλάβει την πρωτοβουλία να βρει την ουσία του προβλήματος και να λάβει αποτελεσματικά μέτρα για την επίβλεψή μου, ο προϊστάμενός μου θα παρέχει μια νέα προσέγγιση σκέψης για το δύσκολο πρόβλημά μου, ο προϊστάμενός μου θα συμφωνήσει μαζί μου ότι αν θέλω να πληρωθώ, τότε πρέπει να κάνω κάτι, γνωρίζω ότι μόλις ολοκληρωθεί η εργασία, μπορώ να περιμένω ποια ανταμοιβή θα έχω, ο προϊστάμενός μου θα με εμπνεύσει με νέους τρόπους να σκέφτομαι παλιά προβλήματα, εκτός εάν ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, ο προϊστάμενός μου λαμβάνει μέτρα, αν δεν επιδεινωθεί το πρόβλημα, ο προϊστάμενός μου παρεμβαίνει, το να συνεργάζομαι με τον

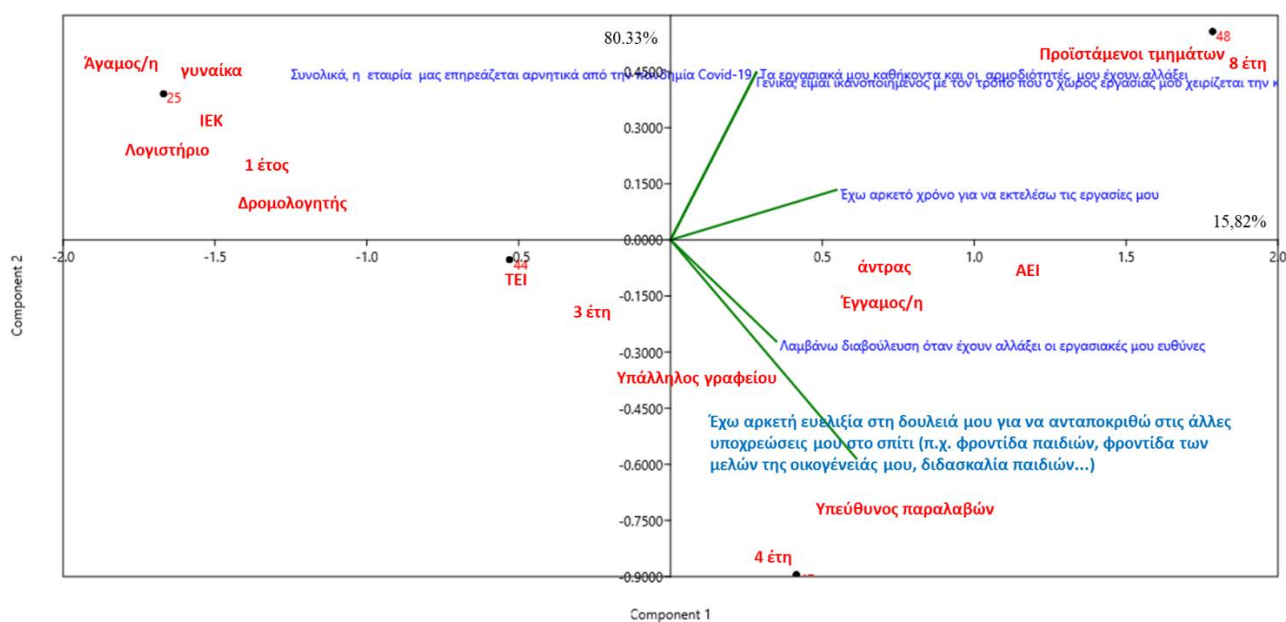
προϊστάμενό μου με κάνει να νιώθω καλά, ο προϊστάμενός μου με εμπνέει να ξανασκεφτώ τα βασικά σημεία της προηγούμενης ομαλής λειτουργίας, πιστεύω ότι η κρίση του προϊσταμένου μου είναι επαρκής για την επίλυση τυχόν δυσκολιών, ο προϊστάμενός μου θα εμπνεύσει ενθουσιασμό για τη συμμετοχή μου σε εταιρικές υποθέσεις, είμαι σίγουρος για τον προϊστάμενό μου, ο προϊστάμενός μου είναι το πρότυπο για να μάθω και να οικεία, ο προϊστάμενός μου μου δίνει την αυτοπεποίθηση να επιτύχω μόνος το έργο, ο προϊστάμενός μου με κάνει να νιώθω περήφανος που είμαι μέλος του τμήματος ($r=0.996$) (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης για τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης

Σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης	r Pearson
Ο προϊστάμενός μου θα μου έλεγε την απόδοση της δουλειάς μου	0.7746
Ο προϊστάμενός μου θα με βοηθήσει να οικοδομήσω αυτοπεποίθηση και να ολοκληρώσω τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων του τμήματος	0.96225
Ο προϊστάμενός μου θα αναλάβει την πρωτοβουλία να βρει την ουσία του προβλήματος και να λάβει αποτελεσματικά μέτρα για την επίβλεψή μου	0.66667
Ο προϊστάμενός μου θα παρέχει μια νέα προσέγγιση σκέψης για το δύσκολο πρόβλημά μου	0.96225
Ο προϊστάμενός μου θα συμφωνήσει μαζί μου ότι αν θέλω να πληρωθώ, τότε πρέπει να κάνω κάτι	0.89443
Γνωρίζω ότι μόλις ολοκληρωθεί η εργασία, μπορώ να περιμένω ποια ανταμοιβή θα είναι	0.95258
Ο προϊστάμενός μου θα με εμπνεύσει με νέους τρόπους να σκέφτομαι παλιά προβλήματα	0.96225
Εκτός εάν ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, ο προϊστάμενός μου λαμβάνει μέτρα	0.90453
Αν δεν επιδεινωθεί το πρόβλημα, ο προϊστάμενός μου παρεμβαίνει	0.96225
Το να συνεργάζομαι με τον προϊστάμενό μου με κάνει να νιώθω καλά	0.96225
Ο προϊστάμενός μου με εμπνέει να ξανασκεφτώ τα βασικά σημεία της προηγούμενης ομαλής λειτουργίας	0.66667
Πιστεύω ότι η κρίση του προϊσταμένου μου είναι επαρκής για την επίλυση τυχόν δυσκολιών	0.57735
Ο προϊστάμενός μου θα εμπνεύσει ενθουσιασμό για τη συμμετοχή μου σε εταιρικές υποθέσεις	0.57735
Είμαι σίγουρος για τον προϊστάμενό μου	0.66667
Ο προϊστάμενός μου είναι το πρότυπο για να μάθω και να οικεία	0.57735
Ο προϊστάμενός μου μου δίνει την αυτοπεποίθηση να επιτύχω μόνος το έργο	0.94281
Ο προϊστάμενός μου με κάνει να νιώθω περήφανος που είμαι μέλος του τμήματος	0.96225
Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι	0.90453
Ο ρυθμός αύξησης του καθαρού εισοδήματος της εταιρείας μετά από φόρους ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι	0.94281
Η απόδοση της επένδυσης της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι	0.94281
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι	0.90453
Η εικόνα της εταιρείας είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών	0.57735
Η έλξη της εταιρείας για τους επαγγελματίες ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών	0.66667
Το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών	0.57735
Ο βαθμός καινοτομίας της εταιρείας είναι υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών	0.66667
Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών	0.70353
Ο κύκλος εργασιών του προσωπικού της εταιρείας ήταν χαμηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών	1

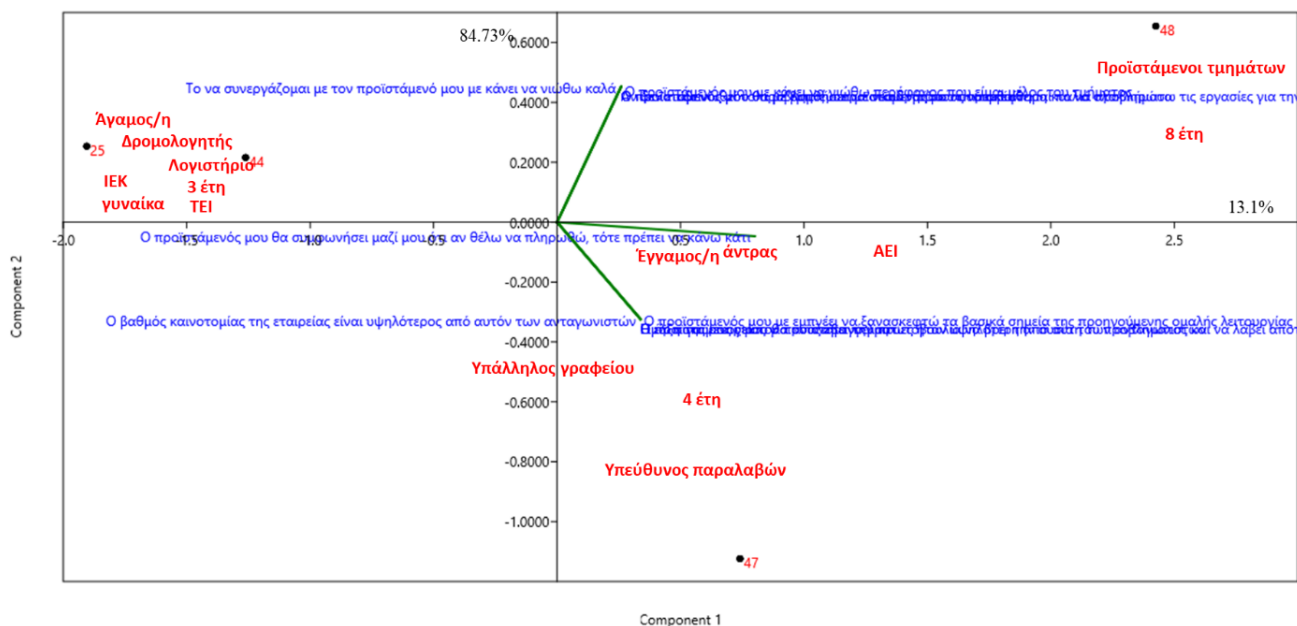
Εξαιτίας των σημαντικών διαφορών που παρατηρήθηκαν, πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια κανονική ανάλυση συντεταγμένων (PCA) για όλες τις κατηγορίες που προσδιορίζουν τους παράγοντες που επιδρούν στην οργανωτική ανταπόκριση κατά την πανδημική κρίση αλλά και για τη σχέση μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης και οργανωτικής απόδοσης (Εικόνες 8, 9). Είναι φανερό πως οι άντρες, έγγαμοι, απόφοιτοι ΑΕΙ που εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου ή υπεύθυνοι παραλαβών και έχουν 4 έτη προϋπηρεσία, πιθανότατα (διακύμανση 80,3%) είναι η αιτία για την ικανοποίηση από την οργανωτική ανταπόκριση κατά την πανδημία καθώς ενημερωνόταν για τις τυχόν μεταβολές στο χώρο εργασίας τους και είχαν ευέλικτο πρόγραμμα ώστε να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους (Εικόνα 8).

Εικόνα 8: Κανονική ανάλυση συντεταγμένων για την οργανωτική ανταπόκριση κατά την πανδημία



Σε σχέση με την στρατηγική διαχείριση και την οργανωτική απόδοση, πιθανότατα (84,4%) προσδιορίζεται επίσης από την ίδια κατηγορία εργαζομένων που αναγνωρίζουν πως κυρίως η χαρισματική και ακολούθως η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγούν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Εικόνα 9).

Εικόνα 9: Κανονική ανάλυση συντεταγμένων για τη σχέση μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης και οργανωτικής απόδοσης



Συμπερασματικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν σημαντικά τόσο στην αντίληψη για την οργανωτική ανταπόκριση της εταιρείας κατά την πανδημία όσο και για τη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και απόδοσης. Οι αλλαγές οδηγούνται από τους άντρες, που είναι έγγαμοι, απόφοιτοι ΑΕΙ, εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου ή είναι υπεύθυνοι παραλαβών και έχουν 4 έτη προϋπηρεσία. Αυτοί οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ικανοποίηση από την οργανωτική ανταπόκριση κατά την πανδημία καθώς ενημερωνόταν για τις τυχόν μεταβολές στο χώρο εργασίας τους και είχαν ευέλικτο πρόγραμμα ώστε να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους και επίσης, αναγνωρίζουν πως κυρίως η χαρισματική και ακολούθως η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγούν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

5.2 Ποιοτική έρευνα – Στρατηγική της εταιρείας

Στην παρούσα εργασία, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε και η ποιοτική μέθοδος και συγκεκριμένα, η συμβατική θεματική ανάλυση περιεχομένου. Διερευνήθηκαν οι απόψεις του υπεύθυνου διευθύνοντα συμβούλου αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και με το είδος της στρατηγικής που ακολουθήθηκε κατά την πανδημία αλλά και σήμερα (αναπτυξιακή στρατηγική, στρατηγική παρακίνησης, στρατηγική ενίσχυσης, στρατηγική μεταφοράς). Για την ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, ακολουθήθηκαν τα επόμενα στάδια: α) ομαδοποίηση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, β) αρχική κωδικοποίηση του ακατέργαστου κειμένου της συνέντευξης, γ) σύγκριση όμοιων κωδικών σε θεματικές ενότητες – ύστερη

κωδικοποίηση, ε) τελική ερμηνεία του φαινομένου βάσει των θεματικών ενοτήτων, στ) σύνδεση των θεματικών ενοτήτων με την ευρύτερη βιβλιογραφία (Ματζούκας, 2015).

5.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας

Η Papageorgiou Transports & Logistics (PTL) μεταφορική εταιρεία απασχολεί 8 διοικητικούς υπαλλήλους, καλύπτει επτά (7) πόλεις και έχει 70 χρόνια εμπειρία στην ελληνική αγορά logistics από το 1954 που δημιουργήθηκε από τον παππού της οικογένειας. Η εταιρεία χρησιμοποιεί προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα τεκμηρίωσης για τη διαχείριση της επεξεργασίας παραγγελιών και έχει τις πιστοποιήσεις TUV/HELLAS και TUV NORD. Επιπλέον και σε σχέση με τους ανταγωνιστές, διαθέτει λογισμικό τελευταίας τεχνολογίας για την πρόβλεψη και την οργάνωση των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης και το πρόγραμμα καταχώρησης εγγράφων και τιμολογίων Entersoft. Η εταιρεία χρησιμοποιεί GPS, και μέσω της Entersoft έχει και το σύστημα true food delivery ώστε όταν παραδίδεται κάτι, να βάζουν υπογραφή οι τελικοί πελάτες και να γνωστοποιείται σε όλους ανά πάσα ώρα και στιγμή ότι το εμπόρευμα έχει παραδοθεί.

5.2.2 Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας

Οι απαντήσεις που καταγράφηκαν και εκφράζουν τις αντιλήψεις και απόψεις του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρείας στην έρευνα σε σχέση με τις επί μέρους θεματικές ενότητες ενδιαφέροντος αναγνώστηκαν προσεκτικά. Στην συνέχεια, εντοπίστηκαν και συγκεντρώθηκαν τα αποσπάσματα που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και αποτυπώθηκαν ως εξής: Η πρώτη ερώτηση αφορά στην στρατηγική που ακολουθείται στην εταιρεία.»

Π: « Αυτό γίνεται βάση οράματος και μετά μπαίνει η κατάλληλη στρατηγική για να μπορείς να το υλοποιήσεις. Τι στρατηγική χρησιμοποιήσαμε; Χρησιμοποιήσαμε την στρατηγική να έχουμε μεγάλους πελάτες, όπου αυτοί οι πελάτες θα μας εκσυγχρονίσουν και εμάς και θα μας εξελίσσουν».

Σε σχέση με το είδος της στρατηγικής που εφαρμόστηκε δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

I. Αναπτυξιακή στρατηγική

Σε σχέση με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία ο CEO απαντά:

Π: « ο χώρος είναι ευμετάβλητος, υπάρχει αθέμιτος ανταγωνισμός, αλλά λίγες είναι οι μεγάλες αξιόπιστες ελληνικές εταιρίες».

Στην ερώτηση αν η εταιρεία ή τα τμήματα αναπτύσσουν τακτικά μελλοντικά σχέδια και στόχους εργασίας,

Π: « Κάποια τμήματα το κάνουνε ...κάποια τμήματα είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο και δεν το κάνουνε γιατί τη στρατηγική τη χαράζουμε εμείς».

Επίσης, αναφέρει πως «Η εταιρεία ενθαρρύνει και ανταμείβει σημαντικά τα ανώτερα στελέχη».

Στην ερώτηση αν η εταιρεία προσλαμβάνει συχνά επαγγελματικά ταλέντα από το εξωτερικό για να βελτιώσει τα επίπεδα δεξιοτήτων, η απάντηση είναι αρνητική.

Π: «Όχι αλλά πηγαίνουμε συνεχώς, κάνουμε σε ετήσια βάση.... εκπαιδεύουμε το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό».

II. Στρατηγική παρακίνησης

Π: «Για την προώθηση της ομαδικής εργασίας, η εταιρεία οργανώνει συχνά διατμηματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. όντως συμβαίνουν και δια μέσου της εκπαίδευσης που κάνουμε .. σε ετήσια βάση».

Σε σχέση με την αξιολόγηση που πραγματοποιεί η ανώτατη διοίκηση αναφέρει,

Π: «Και βέβαια... και ακούμε ... γιατί αν δεν ακούσουμε από κάτω .. που είναι μέσα στη γραμμή παραγωγής και μέσα στην ...και μέσα στην καθημερινότητα δεν μπορούμε να πάρεις τις σωστές αποφάσεις. Θα πρέπει να ξέρεις τι γίνεται από κάτω, για να λάβεις τις αποφάσεις από πάνω».

III. Στρατηγική ενίσχυσης

Π: «Τα στελέχη της εταιρείας είναι πρόθυμα να ακούσουν τη δήλωση των υφισταμένων για το πρόβλημα».

Σε σχέση με το αν η διοίκηση της εταιρείας τονίζει τη σημασία του στόχου εργασίας, απαντά:

Π: «Αυτά συμβαίνουνε γιατί αν δεν υπάρχουν στόχοι και όλα αυτά τότε δεν μπορείς να κάνεις τίποτα».

Αναφορικά με το αν η διοίκηση της εταιρείας που είναι υπεύθυνη για διάφορους τομείς έχει έγκυρη εξουσιοδότηση να επιβραβεύει το προσωπικό, τονίζει πως,

Π: «Βέβαια δίνουμε μπόνους στο ανθρώπινο δυναμικό γι' αυτό υπάρχουν και μακροχρόνιες συνδέσεις».

IV. Στρατηγική μεταφοράς

Στην ερώτηση αν η εταιρεία έχει επίσημες διαδικασίες για να καθοδηγήσει τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στο χώρο εργασίας δίνει την απάντηση,

Π: «Και βέβαια υπάρχει, οι παλιοί καθοδηγούν τους καινούριους».

5.2.3 Κωδικοποίηση

Στο στάδιο αυτό, το κείμενο της συνέντευξης κωδικοποιήθηκε αρχικά για να εντοπιστούν τα βασικά σημεία ανά ερώτημα (Saldana, 2009). Ακολούθησε η ύστερη κωδικοποίηση με την οποία γίνονται φανερές οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν και συμφωνούν με τη βιβλιογραφική επισκόπηση (Gibbs, 2007) (Πίνακας, 2).

Πίνακας 10: Κωδικοποίηση της συνέντευξης

Συνέντευξη από τον υπεύθυνο	Αρχική κωδικοποίηση	Ύστερη κωδικοποίηση
-----------------------------	---------------------	---------------------

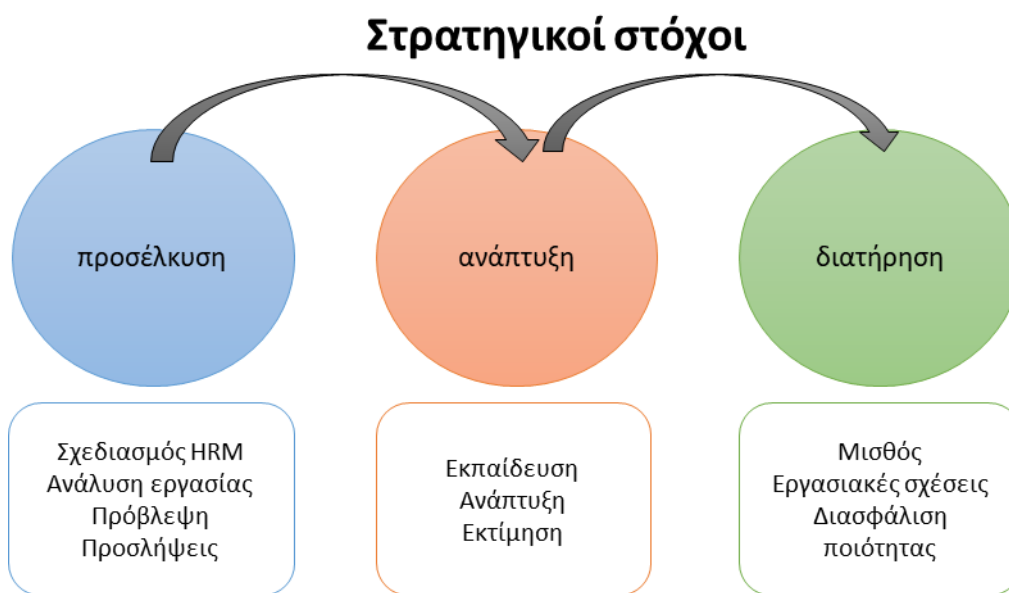
διευθύνοντα σύμβουλο της PTL		
Στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία (2^ο ερευνητικό ερώτημα)	Βάση οράματος και μετά μπαίνει η κατάλληλη στρατηγική για να μπορείς να το υλοποιήσεις. Χρησιμοποιήσαμε την στρατηγική να έχουμε μεγάλους πελάτες, όπου αυτοί οι πελάτες θα μας εκσυγχρονίσουν και εμάς και θα μας εξελίσσουν.	• Υποστήριξη διανομής. • Ευελιξία. • Εκπαίδευση και ανάπτυξη.
Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό (4^ο ερευνητικό ερώτημα)	Κάποια τμήματα αναπτύσσουν τακτικά μελλοντικά σχέδια και στόχους εργασίας, για τα υπόλοιπα η διοίκηση χαράζει τη στρατηγική.	• Επιλεκτική στελέχωση. • Ευρύς σχεδιασμός εργασίας.
Στυλ/στρατηγική ηγεσίας και οργανωτική απόδοση (5^ο, 7^ο ερευνητικό ερώτημα)	Η διοίκηση της εταιρείας που είναι υπεύθυνη για διάφορους τομείς έχει έγκυρη εξουσιοδότηση να επιβραβεύει το προσωπικό δίνοντας μπόνους στο ανθρώπινο δυναμικό γι' αυτό υπάρχουν και μακροχρόνιες συνδέσεις. Η εταιρεία έχει επίσημες διαδικασίες και οι παλιοί καθοδηγούν τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στο χώρο εργασίας.	• Επιβράβευση. • Εκπαίδευση.

Στρατηγική διαχείριση και στυλ ηγεσίας (6^ο ερευνητικό ερώτημα)	Η εταιρεία ενθαρρύνει και ανταμείβει σημαντικά τα ανώτερα στελέχη, σε ετήσια βάση εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, προωθεί την ομαδική εργασία δια μέσου της εκπαίδευσης που κάνουμε .. σε ετήσια βάση, η ανώτατη διοίκηση αξιολογεί προσεκτικά τις συστάσεις των υφισταμένων... και ακούμε ... γιατί για να πάρεις τις σωστές αποφάσεις θα πρέπει να ξέρεις τι γίνεται από κάτω, τα στελέχη της εταιρείας είναι πρόθυμα να ακούσουν τη δήλωση των υφισταμένων για το πρόβλημα, η διοίκηση της εταιρείας τονίζει τη σημασία του στόχου εργασίας, γιατί αν δεν υπάρχουν στόχοι και όλα αυτά τότε δεν μπορείς να κάνεις τίποτα.	• Στοχεύει στην ενθάρρυνση, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης. • Αναπτυξιακή στρατηγική • Στρατηγική παρακίνησης. • Στρατηγική ενίσχυσης.
Προκλήσεις και δυνατά σημεία (8^ο ερευνητικό ερώτημα)	Ευμετάβλητος χώρος, αθέμιτος ανταγωνισμός. Λίγες είναι οι μεγάλες αξιόπιστες εταιρείες.	• Απαιτείται ευρύς σχεδιασμός εργασίας. • Διασφάλιση ποιότητας. • Μεγάλες συνεργασίες.

5.2.4 Ερμηνεία του φαινομένου

Κατά τη διαδικασία κωδικοποίησης των παραπάνω συνεντεύξεων δημιουργήθηκαν τρεις (3) θεματικοί άξονες, που εξηγούν τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και απεικονίζονται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11: Θεματική ανάλυση της ποιοτικής έρευνας



Γίνεται φανερό πως ο διευθύνων σύμβουλος εστιάζει σε τέσσερις βασικές πρακτικές HRM: α) στρατολόγηση και επιλογή, β) εκπαίδευση και ανάπτυξη, γ) διαχείριση απόδοσης και διαχείριση ανταμοιβών επειδή σχετίζονται άμεσα με την προμήθεια και τη διατήρηση του ειδικευμένου εργατικού δυναμικού της εφοδιαστικής. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί και με την έρευνα των Ding et al., (2015) που περιγράφουν τις επιπτώσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια εφοδιαστική αλυσίδα στην Κίνα. Αξίζει να σημειωθεί πως το όραμα της εταιρείας, σε συμφωνία με τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούνται σε διεθνές επίπεδο εφαρμόζει μια στρατηγική προσωπικού που καθορίζει μεθόδους για τη διασφάλιση ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής ή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η στρατηγική προσωπικού βοηθά στη διατήρηση των ισχυρών σημείων της διαχείρισης του προσωπικού και των εργαζομένων, στην εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών, στην εξουδετέρωση εξωτερικών απειλών και στην τροποποίηση ορισμένων τομέων για βελτίωση (Batarliené et al., 2017). Για να εφαρμόσουν τις αποτελεσματικές στρατηγικές τους στην αγορά, η εταιρεία φαίνεται να έχει υπόψη της και την ποιότητα των ανταγωνιστών της: ποιοι

είναι, ποιοι οι στόχοι τους, οι στρατηγικές που ακολουθούν, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι απροσδόκητες αλλαγές λόγω του COVID-19 και οι συνοδευτικοί κανονισμοί για την παρεμπόδιση της εξάπλωσης του ιού έχουν προκαλέσει μεγάλη οικονομική αβεβαιότητα σε όλο τον κόσμο. Αυτό έχει το αποτέλεσμα, η πανδημία να έχει δημιουργήσει εξαιρετικές δυσκολίες στις εταιρείες. Κάτω από τέτοιες δύσκολες συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για να βοηθήσει το εργατικό δυναμικό να προσαρμοστεί στο νέο πραγματικό. Παράλληλα, η ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Ιδιαίτερα βοηθά στον καθορισμό του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Επιπλέον, διευκολύνει τον οργανισμό να εκτελέσει αποτελεσματικές στρατηγικές για την επίτευξη του οράματός του (Jabbar & Hussein, 2017).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ανακαλύψει τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την πανδημία του COVID-19 σε μια μεταφορική εταιρεία στον Νομό Άρτας. Δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί ανταποκρίθηκαν στην απειλή της κρίσης του κορωνοϊού, και συνεχίζουν να διαχειρίζονται τις επιπτώσεις της, η ηγεσία και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο καθώς οι οργανισμοί πρέπει να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό τους να αντιμετωπίσει και να προσαρμοστεί στο πρόσφατα τροποποιημένο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτή η έρευνα ρίχνει φως στον τρόπο διαχείρισης της μεταφορικής εταιρείας PTL, σε περιόδους Covid-19, που δραστηριοποιείται στην Άρτα.

Για τη διεκπεραίωση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζομένους της εταιρείας και ποιοτική έρευνα που συμπερίλαβε μια συνέντευξη με τον υπεύθυνο διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας.

Συνολικά το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από άντρες με μέσο όρο ηλικίας 41 έτη και είναι έγγαμοι με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Είναι υπάλληλοι γραφείου με προϋπηρεσία στην εταιρεία ένα έτος. Προκύπτει πως η εταιρεία ανανεώνει το ανθρώπινο δυναμικό της μετά την πανδημία με νέους, υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους (ερευνητικό ερώτημα 1).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως ενημερωμένοι από την ανώτατη διοίκηση για την πανδημία, για τις αλλαγές των εργασιακών τους συνθηκών, είχαν αρκετό χρόνο για να εκτελέσουν τις εργασίες τους και αρκετή ευελιξία στη δουλειά τους για να ανταποκριθούν στις άλλες υποχρεώσεις τους στο σπίτι. Επιπλέον, η στρατηγική που ακολουθεί η ηγεσία της εταιρείας, στηρίζεται στην υποστήριξη διανομής, στην ευελιξία και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (ερευνητικό ερώτημα 2). Το ανθρώπινο δυναμικό είχε να αντιμετωπίσει χαμηλότερο κύκλο εργασιών στην εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές αν και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών (ερευνητικό ερώτημα 3). Για τη συμπεριφορά της ηγεσίας προκύπτει πως, ο προϊστάμενος συμφωνεί με την ανταμοιβή της προσπάθειας και την αξιολόγηση, ενώ είναι αυτός που παρέχει μια νέα προσέγγιση

σκέψης στις δυσκολίες. Από την πλευρά της ηγεσίας, εφαρμόζονται οι μέθοδοι της επιλεκτικής στελέχωσης και ο ευρύς σχεδιασμός εργασίας (ερευνητικό ερώτημα 4).

Από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν σημαντικά τόσο στην αντίληψη για την οργανωτική ανταπόκριση της εταιρείας κατά την πανδημία όσο και για τη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και απόδοσης. Οι αλλαγές κατευθύνονται από τους άντρες, που είναι έγγαμοι, απόφοιτοι ΑΕΙ, εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου ή είναι υπεύθυνοι παραλαβών και έχουν 4 έτη προϋπηρεσία. Αυτοί οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ικανοποίηση από την οργανωτική ανταπόκριση κατά την πανδημία καθώς ενημερωνόταν για τις τυχόν μεταβολές στο χώρο εργασίας τους και είχαν ευέλικτο πρόγραμμα ώστε να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους και επίσης, αναγνωρίζουν πως κυρίως η χαρισματική και ακολούθως η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγούν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Σε σχέση με την ηγεσία εφαρμόζονται οι μέθοδοι της επιβράβευσης και της συνεχούς εκπαίδευσης (ερευνητικό ερώτημα 5).

Η εταιρεία καλύπτει εφτά (7) πόλεις και έχει 70 χρόνια εμπειρία στην ελληνική αγορά logistics, χρησιμοποιεί προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα τεκμηρίωσης για τη διαχείριση της επεξεργασίας παραγγελιών και έχει τις πιστοποιήσεις TUV/HELLAS και TUV NORD. Επιπλέον και σε σχέση με τους ανταγωνιστές, διαθέτει λογισμικό τελευταίας τεχνολογίας για την πρόβλεψη και την οργάνωση των χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης και το πρόγραμμα καταχώρησης εγγράφων και τιμολογίων Entersoft. Η εταιρεία χρησιμοποιεί GPS, και μέσω της Entersoft έχει και το σύστημα true food delivery ώστε όταν παραδίδεται κάτι, να βάζουν υπογραφή οι τελικοί πελάτες και να γνωστοποιείται σε όλους ανά πάσα ώρα και στιγμή ότι το εμπόρευμα έχει παραδοθεί. Συνολικά, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται μέσω του αρχικού οράματος με το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται. Η ηγεσία, στοχεύει στην ενθάρρυνση, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, ενώ εφαρμόζει αναπτυξιακή στρατηγική δίνοντας έμβαση στην παρακίνηση και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού (ερευνητικό ερώτημα 6). Συνοψίζοντας, το χαρισματικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική απόδοση και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η στρατηγική ανάπτυξης, παρακίνησης και ενίσχυσης ανθρώπινου δυναμικού αλληλεπιδρά με το στυλ ηγεσίας, ενώ τόσο οι στρατηγικές ανάπτυξης όσο και οι στρατηγικές παρακίνησης συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική απόδοση.

Η παραπάνω στρατηγική είναι αυτή που δίνει πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη εταιρεία που στοχεύει να γίνει η μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς στη δυτική Ελλάδα ώστε παρά την κρίση της πανδημίας και το χαμηλότερο κύκλο εργασιών στην εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές να έχει υψηλότερο μερίδιο αγοράς από αυτό των ανταγωνιστών και ικανοποιημένους εργαζόμενους (ερευνητικό ερώτημα 7). Μειονέκτημα για την εταιρεία συνιστούν ο ευμετάβλητος χώρος και ο αθέμιτος ανταγωνισμός ενώ πλεονέκτημα συνιστά το γεγονός πως πρόκειται για μια μεγάλη και αξιόπιστη

εταιρεία. Ωστόσο απαιτούνται ευρύς σχεδιασμός εργασίας, διασφάλιση της ποιότητας και μεγάλες συνεργασίες (ερευνητικό ερώτημα 8).

Συνολικά, ηγεσία σημαίνει ανάληψη ευθυνών. Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας που σχετίζεται με τη διαχείριση. Προσφέρουν τη βάση για ένα σχέδιο συγκεκριμένης στρατηγικής και με την προσφορά του οράματος, καθοδηγούν την εταιρεία να συμμορφώνεται στη διαμόρφωση στρατηγικής. Η πιο σημαντική δραστηριότητα της ηγεσίας σχετίζεται με την ευθυγράμμιση του οράματός της με τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας που έχουν ως αποτέλεσμα την ανταγωνιστική φύση της και το αποτελεσματικό καθημερινό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να εκπαιδεύσει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιτύχουν τον στόχο και το όραμα. Τέλος, η ηγεσία πρέπει να έχει τη διαδικασία αξιολόγησης για να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας και αυτή η πτυχή θα διευκολύνει τον εντοπισμό των μειονεκτημάτων και την ανανέωση των στρατηγικών σύμφωνα με τις αναπόφευκτες αλλαγές. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει και να διατηρήσει τη συνεχή ανάπτυξη της μεταφορικής. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι η ηγεσία είναι γνωστή ως ο πυρήνας της εταιρείας και θα πρέπει να έχει τον κεντρικό ρόλο ώστε τα αποτελέσματα της επιτυχίας να μπορούν να είναι εγγυημένα και να κοινοποιηθούν. Το συναίσθημα που έχει την υψηλή αξία γίνεται στο τέλος νικητής. Οι ηγέτες που παρέχουν το αίσθημα της ικανοποίησης στους εργαζόμενους, εργάζονται πολύ σκληρά γίνονται πάντα αποδέκτες της αφοσίωσης από τους οπαδούς τους, και είναι εκείνοι που παρέχουν ασφάλεια και καλές στιγμές όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση κρίσεων και εκτάκτων αναγκών όπως αυτές της πανδημίας (Jabbar & Hussein, 2017).

Ο κύριος στόχος αυτής της εργασίας ήταν να εντοπίσει τις αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ως αποτέλεσμα της πανδημίας Covid19 και τον τρόπο/ρόλο διαχείρισης της ηγεσίας. Από την έρευνα που αναπτύχθηκε, καταδεικνύεται ότι οι διεργασίες που εκτελεί το HRM έχουν υποστεί όλες κάποιο είδος αλλαγής ή μετασχηματισμού, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, λόγω της πανδημίας, ενώ ο εκσυγχρονισμός με βάση την τεχνολογία κρίθηκε απαραίτητος. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, τέτοιες αλλαγές προκύπτει πως το επίκεντρο των επαγγελματιών HRM πρέπει να είναι η υποστήριξη και ανάπτυξη των επαγγελματιών και της ηγεσίας της εταιρείας, προωθώντας την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της εταιρείας με τις πρακτικές και πολιτικές HRM. Το χαρισματικό, μετασχηματιστικό και οραματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την οργανωτική απόδοση, η στρατηγική ανάπτυξης, παρακίνησης και ενίσχυσης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται θετικά με το στυλ ηγεσίας, τόσο οι στρατηγικές ανάπτυξης όσο και οι στρατηγικές παρακίνησης σχετίζονται θετικά με την οργανωτική απόδοση και η αλληλεπίδραση του στυλ ηγεσίας και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην οργανωτική απόδοση. Η εύρεση της ισορροπίας θα είναι ο μεγάλος παράγοντας διαφοροποίησης για την επιτυχία των εταιρειών. Επιστρέφοντας στο κύριο ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας, σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας στο ανθρώπινο

δυναμικό, είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικών τάξεων. Κυμαίνονται από συστήματα και διαδικασίες έως συναισθήματα. Για να αντιμετωπίσει τις νέες καταστάσεις που προκύπτουν από αυτό το σενάριο, το HRM πρέπει να βασίζεται στην ανθεκτικότητα, τη σοφία και την ενσυναίσθηση (Santos, Ribeiro & Gomes, 2022).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στον τομέα των μεταφορών είναι μεγάλος, αξίζει να σημειωθεί πως η μεταφορική PTL για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα, επενδύει σε μεγάλους πελάτες που θα την εκσυγχρονίσουν και την εξελίσσουν. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Batarlienè et al., (2017), που όμοια συμφωνούν πως οι εταιρείες κυρίως επενδύουν στη διαφήμιση για την προσέλκυση πελατείας και στους εργαζομένους κάνοντας ό,τι καλύτερο μπορούν για να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες με άψογο τρόπο, που χτίζει τη φήμη της εταιρείας τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βογιατζής, Ε., & McKee, A. (2008). Αρμονική ηγεσία.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, 16(64).
- Ματζούκας, Σ. (2015). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα.
- Πυλαρινού, Μ. (2019). Διερευνώντας τη στρατηγική των επιχειρήσεων: Μελέτη περίπτωσης από την ελληνική επιχειρηματική σκηνή.
- Σωτηροπούλου, Α. (2016). Ο ρόλος της Διοίκησης και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο Δημόσιο Νοσοκομείο: Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου.

Ξενόγλωσση

- Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations: The International Journal*.
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 20, 179-186.
- allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Angle, H. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organisational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
- Bagdanavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (Vol. 17, pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *procedia Engineering*, 187, 110-116.

- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *procedia Engineering*, 187, 110-116.
- Bentley, Y. (2011). Managers' perspectives of logistics and supply chain changes during the recent economic downturn. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(6), 427-441.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Clarke, A. (2006). Qualitative interviewing: Encountering ethical issues and challenges. *Nurse Researcher*, 13(4).
- 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. (2000). Ηγεσία Επικεντρωμένη σε Αρχές: Δώσε σε κάποιον ένα ψάρι και τον τρέφεις....
- Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση. (Μετ. Ν. Κουβαράκου, Επιμ. Χ. Τσορμπατζούδης). Αθήνα: Ιών.
- Delery J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research, *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Devanna, M. A. (2002). A Framework for Strategic Human Resource Management, in Fombrun. New York: John Wiley.
- Dezfulian, M. (2020). Future of Transportation Industry during COVID-19 Pandemic. Ανακτήθηκε από: <https://www.tehrantimes.com/news/454789/Future-of-Transportation-Industry-during-COVID-19-Pandemic>.
- Digirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195.
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y., & Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies—evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*, 53(10), 2885-2903.
- Dumitru, A., Motoi, A. G., & Budica, A. B. (2015). What kind of leader is a manager?. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, and Management*, 1, 50-60.
- Edem, I.A. (1982). *Introduction to education administration in Nigeria*, Ibadan Spectrum Book Limited.
- Eisenhardt, K. M. (2002). Building theories from case. *The qualitative researcher's companion*, 5, 36.
- Ekaterini, G. (2010). The impact of leadership styles on four variables of executives workforce. *International journal of business and management*, 5(6), 3.
- Ekaterini, G. (2011). A qualitative approach to middle managers' competences. *Management research review*, 34(5), 553-575.

- Folinas, D., Tsolakis, N., & Aidonis, D. (2018). Logistics services sector and economic recession in Greece: Challenges and opportunities. *Logistics*, 2(3), 16.
- Fu-Jin, W., Shieh, C. J., & Tang, M. L. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924-3936.
- Galanou, E., Sotiropoulos, I., Georgakopoulos, G., & Vasilopoulos, D. (2011). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 484-519.
- Gigaauri, I. (2020). Challenges HR managers facing due to COVID-19 and overcoming strategies: perspectives from Georgia. *Archives of Business Review*, 8(11).
- Greenacre, M.J. (2007). *Correspondence Analysis in Practice*. Chapman & Hall/CRC, Boca Raton, second edition.
- Hedberg, L. M., & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), 33-45.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374
- ICAP, S. (2017). Third Party Logistics Providers. From the series: Sector Studies (in Greek).
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- Jenkins, D. (2012). Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101.
- Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13:185- 195.
- Kim, S., & Toya, K. (2019). Leadership style required for the transition to servitization in Japan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 335-352.
- Kimmel, A. (1988). *Ethics and values in applied social research* (Vol. 12). Sage.
- Korsakienė, R. (2009). The innovative approach to relationships with customers. *Journal of business economics and management*, (1), 53-60.
- Korsakienė, R., Lobanova, L., & Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros.
- Krammer, M.W. (1999). Motivation to Reduce Uncertainty: a Reconceptualization of Uncertainty Reduction Theory. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 305-16.
- Laschinger, H. (2001). The Impact of Workplace commitment, Organisational Trust on Staff nurses' work Satisfaction and Organisational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-24.
- Lepak D. P., & Snell S. A. (1999a). The human resource architecture: Toward a theory of human capital

- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, 13(5), 545-559.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Covin, J. G. (2004). Innovation, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 54, 97-101.
- Milonas, P., Tzakou-Lampropoulou, N. (2018). Small and Medium Enterprises: Conjunction Research—Special Topic: Logistics—Wholesale Services. Ανακτήθηκε από: https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_logistics_el.pdf.
- Min, H. (2013). Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users. *Logistics Research*, 6, 133-144.
- Mohd Som, R., Omar, Z., Ismail, I. A., & Alias, S. N. (2020). Understanding leadership roles and competencies for public-private partnership. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 541-560.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Piranfar, H. (2009). Innovative management of logistics and supply chains: the hard times. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 1(2-3), 240-255.
- Punch, M. (1986). *The politics and ethics of fieldwork*.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-66.
- Robson, C. (2010). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές (Κ. Μιχαλοπούλου, επίμ.). Αθήνα: Gutenberg.
- Saa-Perez, P. D., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International journal of human resource management*, 13(1), 123-140.
- Santos, S., Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2022). Impacts of the Covid-19 Pandemic on Human Resources Management: A Comparative Study of Brazil and Portugal. In *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (pp. 161-184). Springer, Cham.
- Schroder, H.M. (1994). Managerial competence and style, in Kirton, M.J. (Ed.). *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, Routledge, New York, NY, 91-113.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1976). A theoretical analysis of the impact of task scope on employee performance. *Academy of Management Review*, 1(2), 23-35.
- Setiawan, R. (2018, November). Architecture of human resource management system at universities. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 434, No. 1, p. 012258). IOP Publishing.

- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p.
- Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., & Hite J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 117-151.
- Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., & Tripoli A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Wan, D., Ong, C. H., & Kok, V. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
- Wheatley, M. J. (1994). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 155 Montgomery Street, San Francisco, CA 94104-4109 (paperback: ISBN-1-881052-44-3, \$15.95; hardcover: ISBN-1-88105-2-01-X, \$24.95).
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk management: Exploring emerging Human Resource issues during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228.
- Zlate, M. (2004). *Leadership și management*. Iași: Polirom.

Παράρτημα

A. Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Οικογενειακή κατάσταση

Τομέας εταιρείας

Θέση στην εταιρεία

Αριθμός ετών εργασίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Ωράριο εργασίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

A. Αντίληψη των ερωτηθέντων για την οργανωτική ανταπόκριση στην πανδημική κρίση / Επιπτώσεις της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους στις ακόλουθες δηλώσεις, όπου 5 = Συμφωνώ απόλυτα, 4 = Συμφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 2 = Διαφωνώ και 1 = Διαφωνώ απόλυτα.

1. Συνολικά, η εταιρεία μας επηρεάζεται αρνητικά από την πανδημία Covid-19
2. Το εκτελεστικό συμβούλιο/η ανώτατη διοίκηση έχει ενημερώσει επαρκώς τους εργαζόμενους για την πανδημία
3. Γενικά, είμαι ικανοποιημένος με τον τρόπο που ο χώρος εργασίας μου χειρίζεται την κατάσταση της πανδημίας
4. Τα εργασιακά μου καθήκοντα και οι αρμοδιότητές μου έχουν αλλάξει
5. Λαμβάνω διαβούλευση όταν έχουν αλλάξει οι εργασιακές μου ευθύνες
6. Ο τρόπος διαχείρισης και οργάνωσης του χώρου εργασίας μου έχει αλλάξει
7. Οι ώρες εργασίας μου έχουν μειωθεί
8. Έχω αρκετή ευελιξία στη δουλειά μου για να ανταποκριθώ στις άλλες υποχρεώσεις μου στο σπίτι (π.χ. φροντίδα παιδιών, φροντίδα των μελών της οικογένειάς μου, διδασκαλία παιδιών...)

9. Έχω αρκετό χρόνο για να εκτελέσω τις εργασίες μου

10. Βιώνω ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής

B. Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης.

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους στις ακόλουθες δηλώσεις, όπου 5 = ποτέ, 4 = λίγο, 3 = περιστασιακά, 2 = συχνά και 1 = πάντα.

11. Ο προϊστάμενός μου θα μου έλεγε την απόδοση της δουλειάς μου.
12. Ο προϊστάμενός μου θα με βοηθήσει να οικοδομήσω αυτοπεποίθηση και να ολοκληρώσω τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων του τμήματος.
13. Ο προϊστάμενός μου θα αναλάβει την πρωτοβουλία να βρει την ουσία του προβλήματος και να λάβει αποτελεσματικά μέτρα για την επίβλεψή μου.
14. Ο προϊστάμενός μου θα παρέχει μια νέα προσέγγιση σκέψης για το δύσκολο πρόβλημά μου.
15. Ο προϊστάμενός μου θα συμφωνήσει μαζί μου ότι αν θέλω να πληρωθώ, τότε πρέπει να κάνω κάτι.
16. Γνωρίζω ότι μόλις ολοκληρωθεί η εργασία, μπορώ να περιμένω ποια ανταμοιβή θα είναι.
17. Ο προϊστάμενός μου θα με εμπνεύσει με νέους τρόπους να σκέφτομαι παλιά προβλήματα.
18. Εκτός εάν ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, ο προϊστάμενός μου λαμβάνει μέτρα.
19. Αν δεν επιδεινωθεί το πρόβλημα, ο προϊστάμενός μου παρεμβαίνει.
20. Το να συνεργάζομαι με τον προϊστάμενό μου με κάνει να νιώθω καλά.
21. Ο προϊστάμενός μου με εμπνέει να ξανασκεφτώ τα βασικά σημεία της προηγούμενης ομαλής λειτουργίας.
22. Πιστεύω ότι η κρίση του προϊσταμένου μου είναι επαρκής για την επίλυση τυχόν δυσκολιών.
23. Ο προϊστάμενός μου θα εμπνεύσει ενθουσιασμό για τη συμμετοχή μου σε εταιρικές υποθέσεις.
24. Είμαι σίγουρος για τον προϊστάμενό μου.
25. Ο προϊστάμενός μου είναι το πρότυπο για να μάθω και να οικεία.
26. Ο προϊστάμενός μου μου δίνει την αυτοπεποίθηση να επιτύχω μόνος το έργο.
27. Ο προϊστάμενός μου με κάνει να νιώθω περήφανος που είμαι μέλος του τμήματος.
28. Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι.
29. Ο ρυθμός αύξησης του καθαρού εισοδήματος της εταιρείας μετά από φόρους ήταν υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών πέρυσι.
30. Η απόδοση της επένδυσης της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι.

31. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών πέρυσι.
32. Η εικόνα της εταιρείας είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών.
33. Η έλξη της εταιρείας για τους επαγγελματίες ήταν υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών.
34. Το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών.
35. Ο βαθμός καινοτομίας της εταιρείας είναι υψηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών.
36. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας είναι υψηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών.
37. Ο κύκλος εργασιών του προσωπικού της εταιρείας ήταν χαμηλότερος από αυτόν των ανταγωνιστών.

B. Συνέντευξη

E: Καλημέρα σας κε Παπαγεωργίου, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω αρχικά που συμφωνείτε σ' αυτή τη συνέντευξη, τα αποτελέσματα της οποίας θα χρησιμοποιηθούν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας που εκπονώ στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής του τμήματος Ιωαννίνων. Επίσης θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι διασφαλίζεται η ανωνυμία σας αν θέλετε, καθώς δε θα συμπεριλάβω το όνομά σας στην εργασία μου, αλλά θα σας αποκαλώ κάπως αλλιώς, αν το επιθυμείτε. Ας αρχίσουμε με την πρώτη ερώτηση που αφορά γενικά τα στοιχεία με την εταιρεία. Όσον αφορά το μέγεθος της εταιρείας και τον αριθμό των εργαζομένων, η εταιρεία σας με πόσους ... από πόσους διοικητικούς υπαλλήλους απασχολεί; Πόσους διοικητικούς απασχολεί;

Π: Τρεις, εεε.... διοικητικούς από κάτω ... είναι οχτώ άτομα.

E: Όσον αφορά τη γεωγραφική κάλυψη, ο αριθμός πόλεων που καλύπτονται από την επιχείρηση

Π: Εεεε... εφτά πόλεις.

E: Εεεε όσον αφορά στα χρόνια εμπειρίας στην ελληνική αγορά logistics...

Π: Εγώ ή η εταιρεία;

E: Η εταιρεία.

Π: Το 1954 από τον παππού.

E: Τι χρησιμοποιείτε όσον αφορά τα ηλεκτρονικά συστήματα τεχνολογίας κ.λ.π. σε σχέση με τον ανταγωνισμό; Χρησιμοποιείτε κάποιο από τα προηγμένα ηλεκτρονικά;

Π: Χρησιμοποιούμε GPS, χρησιμοποιούμε πολύ καλό λογιστικό πρόγραμμα που είναι εμπορικής χρήσης της Ederson ... και επίσης έχουμε ξεκινήσει μέσω της Ederson και έχουμε βάλει και true food delivery δηλαδή όταν παραδίδεται κάτι, να βάζουν υπογραφή οι τελικοί πελάτες και να γνωρίζουμε όλοι ανά πάσα ώρα και στιγμή ότι το εμπόρευμα έχει παραδοθεί.

Ε: Όσον αφορά τη στρατηγικήεεεεε..... θέλετε να μας πείτε κάποια άλλη πληροφορία όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της εταιρείας γενικότερα;

Π: Η εταιρεία μας είχε πρώτα όραμα, για να έχει στρατηγική πρέπει να έχει πρώτα όραμα να γίνει η μεγαλύτερη μεταφορική εταιρεία που έχει περάσει ποτέ από τη δυτική Ελλάδα. Το 2008 λοιπόν είχαμε οχτώ χωριά με εννιά και έχουμε φτάσει τώρα να έχουμε πάνω από τριάντα. Αυτό γίνεται βάση οράματος και μετά μπαίνει η κατάλληλη στρατηγική για να μπορείς να το υλοποιήσεις. Τι στρατηγική χρησιμοποιήσαμε; Χρησιμοποιήσαμε την στρατηγική να έχουμε μεγάλους πελάτες, όπου αυτοί οι πελάτες θα μας εκσυγχρονίσουν και εμάς και θα μας εξελίσσουν.

Ε: Ωραία, ευχαριστώ. Όσον αφορά τώρα τη δουλειά που ... η δουλειά της εταιρείας αντιμετωπίζει κάποιες προκλήσεις γενικότερα;

Π: Και βέβαια ... ο χώρος είναι ευμετάβλητος, υπάρχει αθέμιτος ανταγωνισμός, αλλά λίγες είναι οι μεγάλες αξιόπιστες ελληνικές εταιρίες.

Ε: Η εταιρεία ή τα τμήματα αναπτύσσουν τακτικά μελλοντικά σχέδια και στόχους πριν και μετά....

Π: Κάποια κάποια τμήματα το κάνουνε ...

Ε: Και τώρα ...

Π: Κάποια τμήματα το κάνουνε ...κάποια τμήματα είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο και δεν το κάνουνε γιατί τη στρατηγική τη χαράζουμε εμείς.

Ε: Η εταιρεία ενθαρρύνει και ανταμείβει σημαντικά τα ανώτερα στελέχη;

Π: Και βέβαια.

Ε: Η εταιρεία προσλαμβάνει συχνά επαγγελματικά ταλέντα από το εξωτερικό για να βελτιώσει τα επίπεδα δεξιοτήτων;

Π: Όχι αλλά πηγαίνουμε συνεχώς, κάνουμε σε ετήσια βάση ...εεεεε..... εκπαιδευουμε το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Ε: Για την προώθηση της ομαδικής εργασίας, η εταιρεία οργανώνει συχνά διατμηματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

Π: Τι να κάνει για την...;

Ε: Εεεε.... για την προώθηση της ομαδικής εργασίας ... όλοι δηλαδή ο ένας να βοηθάει τον άλλο...

Π: Ναι ναι ναι ... όντως συμβαίνουν και δια μέσου της εκπαίδευσης που κάνουμε .. σε ετήσια βάση.

Ε: Η ανώτατη διοίκηση όπως εσύ, αξιολογείτε προσεκτικά τις συστάσεις των υφισταμένων σας;

Π: Και βέβαια... και ακούμε ... γιατί αν δεν ακούσουμε από κάτω .. που είναι μέσα στη γραμμή παραγωγής και μέσα στην ...και μέσα στην καθημερινότητα δεν μπορούμε να πάρεις τις σωστές αποφάσεις. Θα πρέπει να ξέρεις τι γίνεται από κάτω, για να λάβεις τις αποφάσεις από πάνω.

Ε: Τα στελέχη της εταιρείας είναι πρόθυμα να ακούσουν τη δήλωση των υφισταμένων για το πρόβλημα;

Π: Και βέβαια.

Ε: Η διοίκηση της εταιρείας τονίζει τη σημασία του στόχου εργασίας;

Π: Και βέβαια. Αυτά συμβαίνουνε γιατί αν δεν υπάρχουν στόχοι και όλα αυτά τότε δεν μπορείς να κάνεις τίποτα.

Ε: Η διοίκηση της εταιρείας που είναι υπεύθυνη για διάφορους τομείς έχει έγκυρη εξουσιοδότηση να επιβραβεύει το προσωπικό;

Π: Βέβαια δίνουμε μπόνους στο ανθρώπινο δυναμικό γι' αυτό υπάρχουν και μακροχρόνιες συνδέσεις.

Ε: Η εταιρεία έχει επίσημες διαδικασίες για να καθοδηγήσει τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στο χώρο εργασίας;

Π: Και βέβαια υπάρχει, οι παλιοί καθοδηγούν τους καινούριους.

Ε: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας, καλή σας ημέρα.

Π: Ευχαριστώ.