

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ)
«Καινοτόμα Συστήματα Αειφόρου Αγροτικής
Παραγωγής»

Κατεύθυνση: Αγροτική επιχειρηματικότητα

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Διερεύνηση της συμβολής του mentoring στην
ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων της
Δυτικής Μακεδονίας

της

ΧΡΥΣΟΥΛΑΣ ΓΚΟΝΤΟΥΛΟΓΙΑΝΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτριας: Ουρανία Νόττα

Τίτλος επιβλέπουσας: Καθηγήτρια

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος, 2023



«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στη περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής

Ονοματεπώνυμο Γκοντουλογιάννη Χρυσούλα

Ημερομηνία 21/03/2023



Περίληψη

Η πολυπλοκότητα που υπάρχει στις επιχειρήσεις απαιτεί την εφαρμογή δυναμικών στρατηγικών προσαρμογής σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Προκειμένου να επιβιώσουν από τις προκλήσεις του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις έχουν βιώσει έναν πολλαπλασιασμό προγραμμάτων καθοδήγησης/mentoring. Η συμβουλευτική-mentoring ως μιας διαδικασίας παροχής συμβουλών, καθοδήγησης και υποστήριξης έχει γνωρίσει άνθιση σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Το mentoring έχει εξελικτική πορεία ως ιδέα και πρακτική και θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί και υλοποιούνται συμβουλευτικά προγράμματα σε οργανισμούς εκπαίδευσης και σε επιχειρήσεις. Η καθοδήγηση αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη διαδικασία ανάπτυξης και διαμόρφωσης μελλοντικών ρόλων, συμπεριλαμβανομένων των εννοιών της ηγεσίας και της κατεύθυνσης. Παρέχεται ανατροφοδότηση και παρέχονται ευκαιρίες για ευρύτερη προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η συμβολή του mentoring στην ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων της Δυτικής Μακεδονίας. Αρχικά εξετάζεται η ιστορία του όρου «mentoring», μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και ακολουθούν τα χαρακτηριστικά που κάνουν τον μέντορα, τα είδη συμβουλευτικής τα οποία χωρίζονται σε άτυπη, τυπική, συνεργατική, ομαδική και αυτοδιαχειριζόμενη, οι λειτουργίες και οι ρόλοι του μέντορα, τα στάδια της συμβουλευτικής, η σημασία της καθοδήγησης, τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματά της συμβουλευτικής και τις μεταβλητές που επηρεάζουν την καθοδήγηση/mentoring.

Λέξεις - Κλειδιά: Mentoring, Συμβουλευτική, Ανθρώπινοι Πόροι, Αγροδιατροφικές Επιχειρήσεις



ABSTRACT

In recent years, mentoring is been applied to a vast range of human endeavours, including business administration. Mentoring is a process of guidance, counselling, and support at the personal, professional, and psychosocial levels provided by professional managers with experience in particular fields of work to less experienced and trained managers.

The concept and practice of mentoring have developed over time in various cultures and are now seen as the secret to success in both personal and professional growth. Because of this, consulting programs have been created and put into practice in businesses and educational institutions. The long-term process of creating and defining future responsibilities, including the ideas of leadership and direction, is referred to as mentoring. Opportunities for more extensive personal development and progress are offered, along with feedback.

In this dissertation, the effect of mentorship on the growth of agri-food businesses in Western Macedonia is examined. The history of the term "mentoring" is first examined, after which the characteristics of the mentor are analysed, the types of counselling such as informal, formal, collaborative, group, self-managed, the functions and roles of the mentor, the counsellor's life stages, the significance of counselling, the advantages as well as the disadvantages of mentoring and the variables affecting counselling are presented.

Keywords: Mentoring, Consulting, Human Resources, Agri-Food Business



Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θεωρώ χρέος μου να ευχαριστήσω πρωτίστως, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Νόττα Ουρανία που με τις γνώσεις της, την επιμονή της και τις καθοριστικές παρατηρήσεις της με βοήθησε στην εκπόνηση της εργασίας μου.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω το ΔΠΙΑΕ καθώς και όλους τους αξιόλογους καθηγητές του για το γενικό σύνολο γνώσεων που μας παρέχουν.

Τέλος, όλο αυτό και το μεγαλύτερο ευχαριστώ, το χρωστάω στην οικογένεια μου, που με την στήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου βρίσκονταν δίπλα μου.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	
Abstract	
Ευχαριστίες	
Εισαγωγή.....	7
1.Αγροδιατροφικός κλάδος και επιχειρήσεις.....	11
1.1 Αγροδιατροφικός κλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	11
1.2 Αγροδιατροφικός κλάδος στην Ελλάδα.....	15
1.3 Αγροδιατροφικός κλάδος στη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.....	20
1.3.1 Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας.....	20
1.3.2 Επιχειρηματική Δραστηριότητα Περιφέρειας. Δυτικής Μακεδονίας.....	23
1.3.3 Γεωργικός και κτηνοτροφικός κλάδος Περιφέρειας. Δυτικής Μακεδονίας.....	25
1.3.4Ανάλυση SWOT Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.....	30
1.4 Συμπεράσματακεφαλαίου.....	32
2.Mentoring.....	33
2.1 Ιστορικό πλαίσιο.....	33
2.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	34
2.3 Χαρακτηριστικά Mentoring και οι ρόλοι του μέντορα.....	39
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το mentoring.....	42
2.5 Συμπεράσματακεφαλαίου.....	43
3.Ηαξίατουmentoringστοναγροδιατροφικότομέα.....	44
3.1 Mentoringστοναγροδιατροφικότομέα.....	44
3.2 Συμπεράσματακεφαλαίου.....	46
4. Δείγμα έρευνας και Ερωτηματολόγιο.....	47
5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	50
5.1 Ανάλυση του ερωτηματολογίου.....	50
5.2 Επαγωγικήστατιστικήανάλυση.....	68
5.2.1 Έλεγχοςανεξαρτησίας χ^2 βελτίωσης δυναμιών.....	69
5.2.2 Έλεγχοςανεξαρτησίας χ^2 στη διεκπεραίωση της ιδέας.....	70
6. Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	80
Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	80



Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική διερευνάτη συμβολή του mentoring αναφορικά στην ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων με περίπτωση μελέτης την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Η διπλωματική χωρίζεται σε 8 κεφάλαια. Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στον αγροδιατροφικό τομέα και την ανάγκη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν καθοδήγηση (mentoring) προκειμένου να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις νέες προκλήσεις. Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται μια πιο ενδελεχή ανάλυση του αγροδιατροφικού τομέα σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, καταλήγοντας στο περιφερειακό επίπεδο για την περιοχή μελέτης της διπλωματικής. Στο 3^ο κεφάλαιο εξετάζεται η ιδέα του mentoring και ακολουθούν ενότητες σχετικά με τη συνάφεια των ηγετών-μέντορων στη λειτουργία επιτυχημένων οργανισμών, τα χαρακτηριστικά ενός μέντορα και την αξία του κινήτρου του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη της εταιρείας. Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση της αξίας του mentoring στον αγροδιατροφικό τομέα και στο 5^ο και 6^ο κεφάλαιο γίνεται επεξήγηση της μεθόδου που ακολουθήθηκε για την επιλογή δείγματος και του ερωτηματολογίου που διενεργήθηκε. Στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου και ακολουθεί το 8^ο κεφάλαιο με τα συμπεράσματα της έρευνας. Αυτή η διπλωματική πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο έμπειρα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων μεταδίδουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους που απέκτησαν από χρόνια ενασχόλησης στον επιχειρηματικό κόσμο, τις ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις. Ο σημαντικός ρόλος των μεντόρων (Mentoring, Consulting) στην καθοδήγηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών επιχειρήσεων είναι προφανής και η πολυδιάστατη φύση του mentoring, της συμβουλευτικής, επιβεβαιώνει την πολυπλοκότητά της ως στρατηγική προώθησης της σταδιοδρομίας μιας επιχείρησης.



Ο αγροδιατροφικός τομέας ενσωματώνει όλους τους τομείς παραγωγής τροφίμων, από το χωράφι μέχρι το πιρούνι. Παράγει ένα μεγάλο ποσοστό των παγκόσμιων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, αλλά επίσης βρίσκεται σε μοναδική θέση για να αντιμετωπίσει πολλές από τις παγκόσμιες προκλήσεις που αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή η ανθρωπότητα.

Σε πολλές χώρες, ιδιαίτερα στις μεσογειακές χώρες της Ευρώπης, ο αγροδιατροφικός κλάδος αποτελεί σημαντικό τομέα της γεωργικής παραγωγής και εμπορίου. Σε αυτές τις χώρες, ο κλάδος έχει περίπου 1400-2000 εταιρείες με περισσότερους από 50 εργαζομένους και αντιπροσωπεύει το 20-25% του ΑΕΠ και του συνολικού κεφαλαίου της χώρας (Αποστολόπουλος κ.α., 2010). Ωστόσο, για να αναπτυχθεί το αγροτικό εμπόριο σε παγκόσμια κλίμακα, είναι απαραίτητο να υπάρχει σύγχρονος εξοπλισμός, να απασχολείται εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και να εισάγεται καινοτομία στη διαδικασία παραγωγής-διανομής-εμπορίας αγροτικών προϊόντων (Σιώμοκος, 2002).

Στον σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο, περίπλοκο και ανταγωνιστικό κόσμο, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη ηγεσίας είναι το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία. Αποτέλεσμα Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με ποικίλα ζητήματα που προκύπτουν στο τοπικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Για μια επιτυχημένη αντιμετώπιση, το ανθρώπινο κεφάλαιο (δηλαδή το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας) παίζει σημαντικό ρόλο. Φυσικά, η επιτυχία μιας εταιρείας βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ευθυγράμμισή του με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Αναπτύσσοντας το ανθρώπινο δυναμικό με την εκπαίδευση και τη καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες μπορούν επιτυχώς να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στον επιχειρηματικό κόσμο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζονται σε προγραμματισμένη και καλά χρησιμοποιημένη γνώση που εκφράζεται μέσω της κατάλληλης οργάνωσης εκτελεστικών και συμβουλευτικών μονάδων δράσης. Τα στελέχη μπορούν να αντικαταστήσουν τα στελέχη γραμμής και το αντίστροφο. Το σύνολο επιχειρηματικών λειτουργιών περιέχει στοιχεία που αποτελούνται από τα καθήκοντα και τις ευθύνες και των δυο. Από αυτή την άποψη, η σχέση τους δεν πρέπει να ερμηνεύεται ως ανταγωνιστική ή συγκρουσιακή σχέση. Μάλλον πρέπει να αναπτυχθεί μια σχέση



διαλόγου, επικοινωνίας, αμοιβαίας συνεργασίας και δράσης, γιατί ως εκ τούτου, η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται στην εκτέλεση και τις εκτελεστικές λειτουργίες (Dessler, 2015).

Ησυνεχής επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και μπορεί να προσδιοριστεί από τις ακόλουθες παραμέτρους σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005:19):

Βασική Ιδεολογία: Αυτό είναι το όραμα, ο σκοπός και οι αξίες που πρεσβεύει μια επιχείρηση ή οργανισμός. Εκφράζει την ιδανική και βασική «υποχρέωση» να συνεχίσει μια επιχείρηση να υπηρετεί την κοινωνία – «χρέος» (Μπουραντάς, 2005: 19).

Στρατηγική: Περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία συνεχίζει να επιτυγχάνει τους στόχους της, όπως το να ικανοποιεί τους μετόχους, πελάτες, εργαζομένους και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, για να επιτύχει τη βιωσιμότητά της, ακόμη και ενόψει των περιορισμένων πόρων και του έντονου ανταγωνισμού. Ο κύριος κορμός της στρατηγικής αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία, δηλαδή τους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος των δραστηριοτήτων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το σκεπτικό (Μπουραντάς, 2005: 22).

Δομή, Διαδικασία (Οργανισμός): Πρόκειται για ένα σύνολο μερών που διαδραματίζουν καλά καθορισμένο ρόλο στη λειτουργία και την υλοποίηση των στόχων και των στόχων της εταιρείας (Μπουραντάς, 2005: 45).

Τεχνολογία: Η πληροφορική και η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών καθορίζουν το περιεχόμενο, τη μορφή και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών και επιχειρησιακών λειτουργιών (Μπουραντάς, 2005: 53).

Ανθρώπινο δυναμικό: Οι άνθρωποι είναι μια τυπική και μοναδική πηγή αξίας, δεξιοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Είναι ο μοχλός της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας, των υπηρεσιών, της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τόσο συλλογικά όσο και ατομικά (Μπουραντάς, 2005: 27).

Πολιτισμός: Ο πολιτισμός (ή η εκπαίδευση, γιατί όχι η νοοτροπία) είναι θεμελιώδες μέρος των οργανισμών, των ατόμων και των κοινωνιών. Καθορίζει πώς σκέφτονται και



ενεργούν οι οργανισμοί και οι άνθρωποι. Ως εκ τούτου, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν ενδείκνυται, ή μειονέκτημα όταν είναι ακατάλληλο (Μπουράντας, 2005:55).

Οργανωσιακή Μάθηση: Είναι η διαδικασία όπου γίνεται βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων με καλύτερη γνώση, νόημα και κατανόηση, δηλαδή καλύτερη επεξεργασία πληροφοριών, με στόχο την αύξηση του εύρους πιθανών συμπεριφορών (Μπουραντάς, 2005:69).



Γράφημα 0.1 Μοντέλο διαρκούς επιτυχίας. Πηγή: Επεξεργασία από Μπουραντάς, 2005:15

Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα για την εργασιακή ζωή των ανθρώπων (Τσιτμιντέλη, 2016). Η ραγδαία ανάπτυξη νέων πληροφοριών, τεχνολογιών, επικοινωνίας αλλά και δημογραφικών αλλαγών λόγω της παγκοσμιοποίησης, έχει θέσει τους εργαζόμενους μπροστά από νέες προκλήσεις (Σκορδούλης, 2017). Λόγω αυτών των αλλαγών, η υπάρχουσα αντίληψη για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας έχει επίσης επηρεαστεί και πλέον χαρακτηρίζεται ως μια συνεχής διαδικασία που αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου (Ζαπάντης, 2017).



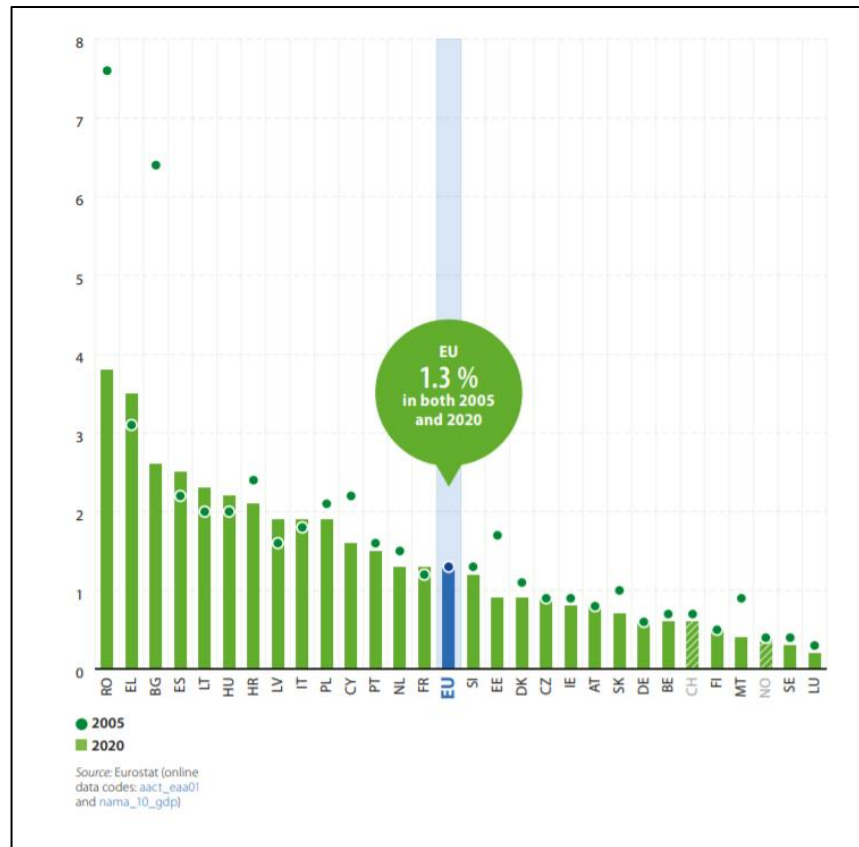
Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν καθοδήγηση προκειμένου να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις νέες προκλήσεις. Ουσιαστικά, η καθοδήγηση είναι μια διαρκής σχέση με σκοπό τη μάθηση και την ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 1. Αγροδιατροφικός κλάδος και επιχειρήσεις

1.1 Αγροδιατροφικός κλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση

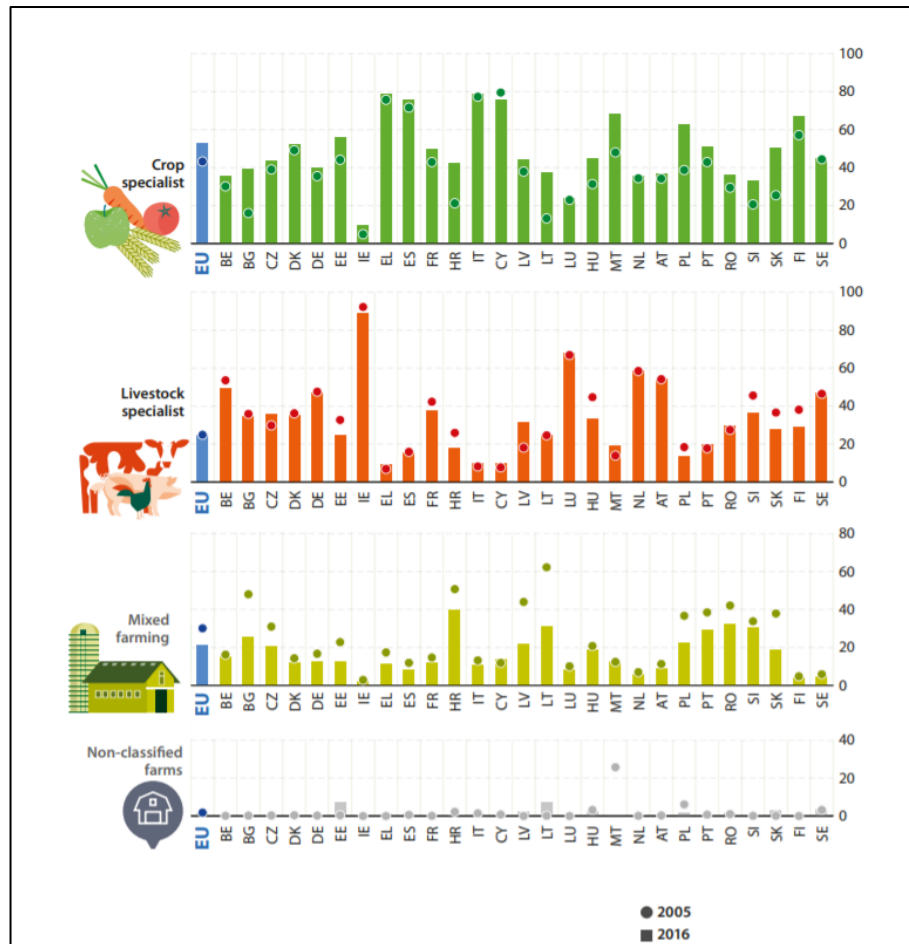
Για να προσαρμοστεί η αύξηση του πληθυσμού και οι αλλαγές στις διατροφικές προτιμήσεις, η παγκόσμια παραγωγή τροφίμων πρέπει να τετραπλασιαστεί έως το 2050. Αναφέρεται πώς η κλιματική αλλαγή επηρεάζει τη βιοποικιλότητα, την ποιότητα του εδάφους και του νερού, καθώς και τις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), υπάρχουν περίπου 11 εκατομμύρια αγροκτήματα και 44 εκατομμύρια άνθρωποι απασχολούνται στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων της ΕΕ. Ο αρχικός κρίκος αυτής της αλυσίδας παραγωγής τροφίμων είναι ο αγρότης. Η ΕΕ δεν έχει την πολυτέλεια να τα χάσει, καθώς αποτελούν κρίσιμα στρατηγικά και οικονομικά στοιχεία. Υπάρχουν 500 εκατομμύρια πελάτες στην ΕΕ και όλοι απαιτούν μια σταθερή προμήθεια υγιεινών τροφίμων σε λογικές τιμές. Το οικονομικό κλίμα είναι ακόμα ασταθές και απρόβλεπτο. Επιπλέον, υπάρχουν πολλές τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οικονομικές και χρηματοπιστωτικές κρίσεις, κλιματική αλλαγή και ασταθές κόστος των εισροών όπως τα καύσιμα και λίπασμα (European Commission, 2017).



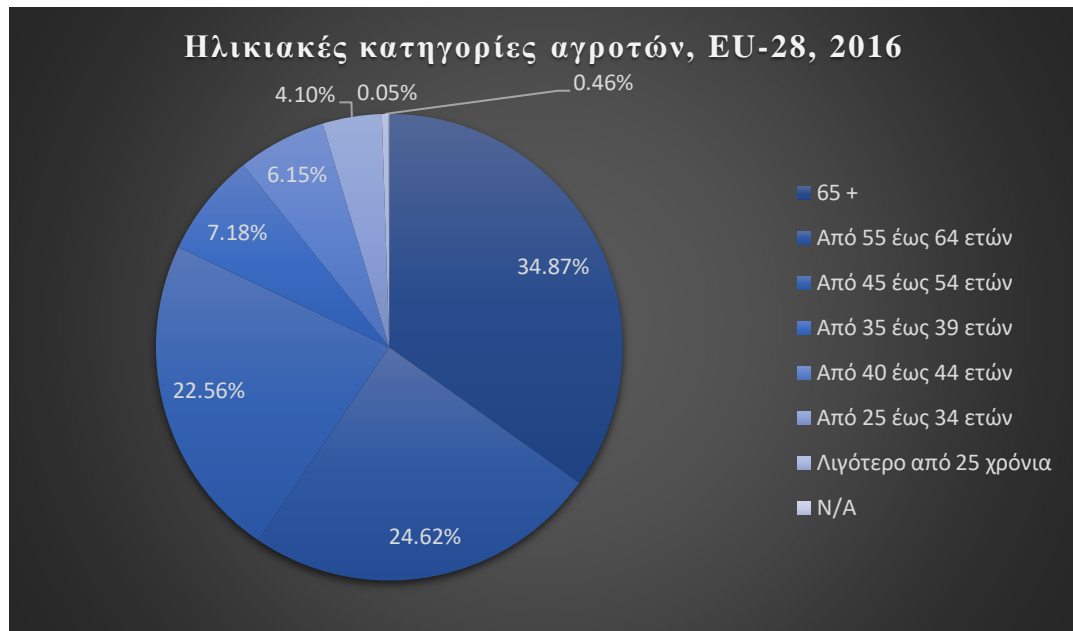
Γράφημα 1.1.1. Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία από τη γεωργία (% σε σχέση με το ΑΕΠ, 2005 και 2020). Πηγή: Eurostat

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat το 2020, η προστιθέμενη αξία από τη γεωργική βιομηχανία της ΕΕ ισοδυναμούσε με 1,3 % του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ). Αυτό ήταν το ίδιο ποσοστό με αυτό που καταγράφηκε το 2005. Ο λόγος της προστιθέμενης αξίας του γεωργικού κλάδου προς το ΑΕΠ το 2020 ήταν σημαντικά υψηλότερος στη Ρουμανία (3,8 %) και στην Ελλάδα (3,5 %) από ό,τι σε οποιοδήποτε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ: Το επόμενο υψηλότερο ποσοστό ήταν 2,6 % στη Βουλγαρία. Σε 12 κράτη μέλη, η αναλογία αυτή ήταν κάτω από 1,0 %. Οι χαμηλότερες τιμές ήταν 0,3 % στη Σουηδία και 0,2 % στο Λουξεμβούργο. Μεταξύ 2005 και 2020, η αναλογία αυτή αυξήθηκε σε 10 από τα κράτη μέλη της ΕΕ. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις, στο εύρος 0,3-0,5 ποσοστιαίων μονάδων, καταγράφηκαν για την Ελλάδα, τη Λιθουανία, τη Λετονία, την Ισπανία και την Ουγγαρία. Οι μεγαλύτερες με διαφορά σημειώθηκαν στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, με πτώση και οι δύο κατά 3,8 μονάδες.



Γράφημα 1.1.2. Αλλαγή στις αγροτικές ειδικότητες. (% μερίδιο όλων των εκμεταλλεύσεων, 2005 και 2016). Πηγή Eurostat

Μεταξύ 2005 και 2016, όσον αφορά τον αριθμό των εκμεταλλεύσεων, υπήρξε μια αξιοσημείωτη μετατόπιση από τις μικτές εκμεταλλεύσεις προς τους ειδικούς στις καλλιέργειες: το ποσοστό των ειδικών κτηνοτροφίας παρέμεινε σταθερό. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις στο μερίδιο των ειδικών στις καλλιέργειες μεταξύ 2005 και 2016 παρατηρήθηκαν στη Σλοβακία, τη Λιθουανία, την Πολωνία και τη Βουλγαρία. Η Κύπρος ήταν το μόνο κράτος μέλος που κατέγραψε μείωση στο μερίδιο των ειδικών στις καλλιέργειες (αν και από πολύ υψηλό επίπεδο, καθώς η Κύπρος είχε το υψηλότερο μερίδιο ειδικών καλλιεργειών το 2005). Αναφορικά με τη θέση της Ελλάδας, εξειδικεύεται σε μεγαλύτερο ποσοστό σε διάφορων ειδών καλλιεργειών σε αντίθεση με την κτηνοτροφία.



Γράφημα 1.1.3 Ηλικιακές κατηγορίες αγροτών, EU-28, 2016. Πηγή: Επεξεργασία από Eurostat

Μόνο το 11% όλων των γεωργικών εκμεταλλεύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση διοικείται από αγρότες κάτω των 40 ετών – και το να πειστούν περισσότεροι νέοι να ξεκινήσουν τον αγροδιατροφικό τομέα είναι μια σημαντική πρόκληση. Αντιμέτωπη με τη γήρανση του αγροτικού πληθυσμού, η ΕΕ εντείνει τις προσπάθειές της για να ενθαρρύνει τους νέους να ασχοληθούν με τη γεωργία. Δίνεται χείρα βοήθειας στους νέους αγρότες για να ξεκινήσουν την επιχείρησή τους με επιχορηγήσεις εκκίνησης, εισοδηματική υποστήριξη και οφέλη, όπως πρόσθετη κατάρτιση. Η υποστήριξη της επόμενης γενιάς ευρωπαϊών αγροτών όχι μόνο ενισχύει τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα της γεωργίας της ΕΕ βοηθά επίσης στην εξασφάλιση των προμηθειών τροφίμων της Ευρώπης για τα επόμενα χρόνια.



1.2 Αγροδιατροφικός κλάδος στην Ελλάδα

Η ελληνική αγροδιατροφική βιομηχανία είναι γνωστή για την εξωστρέφειά της, με τα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα να ενισχύουν τη θέση τους και να συμβάλλουν με σημαντικό και αυξανόμενο μερίδιο στις συνολικές εξαγωγές της χώρας. Δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει το 7,5% της συνολικής Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας της χώρας, η βιομηχανία αγροδιατροφής αποτελεί κρίσιμο πυλώνα της οικονομίας μας. Λόγω του γεγονότος ότι αντιπροσωπεύει περίπου το 15% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα, αποτελεί επίσης συνιστώσα κοινωνικής συνοχής. Τα περίπου 700.000 αγροτικά κτήματα που εκτείνονται από τη Θράκη ως την Κρήτη παρέχουν 15.000 επιχειρήσεις και απασχολούν 1,2 εκατομμύρια ανθρώπους, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις αγροδιατροφής (90%) κατασκευάζουν προϊόντα διατροφής, με μόνο το 10% να παράγει ποτά. Μόνο τρεις υποτομείς, το γάλα και τα γαλακτοκομικά, η αρτοποιία και τα λάδια, αντιπροσωπεύουν περίπου το 50% της συνολικής παραγωγής αγροδιατροφής. Το 2018, το 73% των επιχειρήσεων είχε έσοδα κάτω των 2 εκατ. ευρώ, το 14% είχε έσοδα από 2 έως 10 εκατ. ευρώ και μόνο το 7% είχε έσοδα μεγαλύτερα από 10 εκατ. ευρώ (PwC, 2018).

Ο ελληνικός αγροδιατροφικός τομέας έχει επηρεαστεί αρνητικά από την αυξημένη συγκέντρωση του εγχώριου λιανικού εμπορίου παντοπωλείων τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς αύξησε τη διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων, εγχώριων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, οδηγώντας σε καθοδική πίεση στις τιμές και αύξηση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων. Ενώ υπάρχει σημαντικός αριθμός γεωργικών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στον αγροδιατροφικό τομέα, ο αντίκτυπός τους στην τοπική αγροτική οικονομία ποικίλλει. Παρά την ανθεκτικότητά της κατά τη διάρκεια της κρίσης, η βιομηχανία τροφίμων και ποτών υστερεί στην καινοτομία λόγω των διαρθρωτικών αδυναμιών που περιορίζουν τη δυναμική ανάπτυξη. Οι περιορισμοί του κλάδου στην εγχώρια ανάπτυξη και την ανάπτυξη των εξαγωγών συνοψίζονται στο σχετικά μικρό μέγεθος των οντοτήτων και στις αποτυχίες της αγοράς (π.χ. η μικρή κλίμακα των εταιρειών είναι ασυμβίβαστη με τις απαιτήσεις των διεθνών αγορών όσον αφορά τον όγκο και την



ποικιλία της ποικιλίας). Λόγω της πίεσης της εξαιρετικά χαμηλής συγκέντρωσης και του αδύναμου δυναμικού διαφοροποίησης της αγοράς, ο κλάδος είναι πιθανό να γνωρίσει ενοποίηση και αναδιάρθρωση στο μέλλον (fi-compass, 2020).

Η Ελλάδα πραγματοποιεί τις μεγαλύτερες εισαγωγές σε διάφορα διατροφικά προϊόντα, κυρίως επειδή δεν μπορεί να παράγει αρκετό κρέας τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα. Τα φρούτα και τα λαχανικά, άλλα αγροδιατροφικά είδη και το ελαιόλαδο συγκαταλέγονται στις κορυφαίες εξαγωγές της Ελλάδας. Η αγροδιατροφική βιομηχανία της Ελλάδας δέχεται έντονες πιέσεις από τις νέες ανερχόμενες δυνάμεις που κάνουν την εμφάνισή τους στη διεθνή σκηνή. Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς του ελληνικού αγροδιατροφικού τομέα μειώθηκε από 24% σε 20% τα τελευταία δέκα χρόνια. Η Ελλάδα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί ως προς το κόστος, επομένως υπάρχει ανάγκη δημιουργίας γρήγορων και αποτελεσματικών λύσεων (AGRO-START, 2014).

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των εσόδων στον κλάδο ήταν 1,86% την περίοδο 2009-2016. Οι περισσότερες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα διατροφής (90%), με τους υποτομείς του γάλακτος και των γαλακτοκομικών, της αρτοποιίας και του λαδιού αντιπροσωπεύει περίπου το 50% της συνολικής παραγωγής αγροδιατροφής. Οι εταιρείες που απασχολούν πάνω από 50 άτομα, ενώ αντιπροσωπεύουν μόνο το 2% του συνόλου των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύουν το 63% του συνολικού κύκλου εργασιών της βιομηχανίας. Ενώ οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις αγροδιατροφής (90%) είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα, αντιπροσωπεύουν μόνο το 18% του κύκλου εργασιών του κλάδου. Το μικρό μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων καθιστά δύσκολη τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας και τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των διεθνών αγορών όσον αφορά τον όγκο και την ποικιλία της ποικιλίας (fi-compass, 2020).

Ο αγροδιατροφικός τομέας περιλαμβάνει κυρίως τις παραγωγικές διαδικασίες της γεωργίας, της αλιείας και της δασοκομίας και της παραγωγής τροφίμων και ποτών. Με την ευρεία έννοια, η αλυσίδα αξίας αγροδιατροφικών προϊόντων περιλαμβάνει επίσης άλλες υπηρεσίες και δραστηριότητες που κυμαίνονται από εισροές εκμεταλλεύσεων, διαχείριση θρεπτικών ουσιών και υπηρεσίες γεωργικών προμηθειών, έως χονδρική πώληση γεωργικών πρώτων υλών, καθώς και χονδρικό και λιανικό εμπόριο προϊόντων



διατροφής και ποτά. Άλλες δραστηριότητες ζωτικής σημασίας για την ευρεία αλυσίδα αξίας αγροδιατροφικών προϊόντων είναι η εφοδιαστική, η μεταφορά και αποθήκευση, η συσκευασία, το μάρκετινγκ, η προώθηση και διανομή, οι τεχνολογίες για την παραγωγή τροφίμων, η E&A και η καινοτομία και οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών τροφίμων, όπως ξενοδοχεία και εστιατόρια, διατροφή και γαστρονομία (Καπόπουλος κ.α., 2020).

Ο ρόλος του ελληνικού αγροδιατροφικού τομέα είναι κομβικός λόγω: α) της έντονης παρουσίας της παραγωγής τροφίμων στην εγχώρια οικονομία, β) της σύνδεσης της ελληνικής διατροφής με την υγιεινή και θρεπτική μεσογειακή διατροφή, γ) των πλούσιων εδαφικών συνθηκών και των ευνοϊκών κλιματικά χαρακτηριστικά, δ) έντονη παρουσία επιτυχημένων εταιρειών τροφίμων, ε) υψηλό επίπεδο ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων και στ) εξαγωγικός προσανατολισμός εγχώριων αγροτικών και επεξεργασμένων τροφίμων (Καπόπουλος κ.α., 2020).

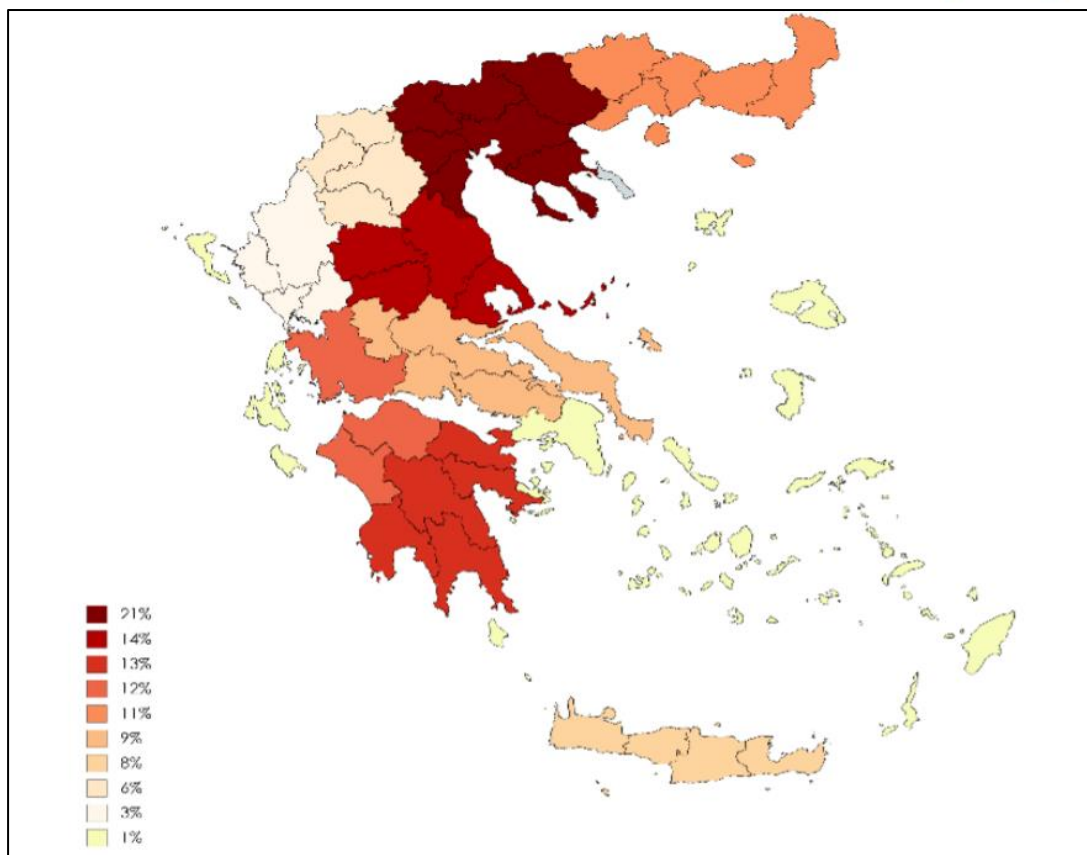
Με βάση τον Παγκόσμιο Δείκτη Ασφάλειας Τροφίμων, που προέρχεται από τρεις βασικές κατηγορίες (προσιτότητα, διαθεσιμότητα και ασφάλεια και ποιότητα), η Ελλάδα κατατάσσεται στην 11η θέση παγκοσμίως ως προς την ποιότητα και την ασφάλεια. Τα κύρια πλεονεκτήματα των ελληνικών προϊόντων διατροφής μπορούν να συνοψιστούν σε α) την παρουσία και την ποιότητα των προγραμμάτων του δικτύου ασφάλειας τροφίμων, β) τα διατροφικά πρότυπα και γ) την ασφάλεια των τροφίμων.

Όσον αφορά τα προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ), η Ελλάδα κατέχει την 4η θέση παγκοσμίως με 275 προϊόντα τροφίμων και ποτών, μετά την Ιταλία (850), τη Γαλλία (725) και την Ισπανία (346). Διάφορα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα είναι πλέον αναγνωρίσιμα, επώνυμα και άρρηκτα συνδεδεμένα με τις εξαγωγές, τον τουρισμό και τον εγχώριο πολιτισμό (Καπόπουλος κ.α., 2020).

Ο κλάδος της αγροδιατροφής βρίσκεται επί του παρόντος σε μετάβαση από μια φάση εντατικής παραγωγής σε μια πλήρως ολοκληρωμένη διαχείριση των φυσικών πόρων για τη διασφάλιση των πόρων τροφίμων. Τρεις βασικές πτυχές πρέπει να συνδυαστούν και να συνεργαστούν για την παραγωγή τροφίμων σήμερα (AGRO-START, 2014):



- **Οικονομία.** Η καλλιέργεια και η προώθηση των παραδοσιακών προϊόντων ενισχύονται από την αλληλεπίδραση του μάρκετινγκ, του εμπορίου, του εισοδήματος και άλλων οικονομικών παραγόντων με την κοινωνική συνιστώσα.
- **Κοινωνία.** Η αναγνώριση της παραδοσιακής και ποικιλόμορφης χρήσης γης ενισχύεται από την αλληλεπίδραση περιβαλλοντικών στοιχείων με πτυχές όπως η υγεία, η κοινωνία, ο πολιτισμός και η παράδοση.
- **Περιβαλλοντικοί.** Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που αλληλεπιδρούν με τους οικονομικούς για να αυξήσουν την αξία των υπηρεσιών και των φυσικών πόρων που παρέχει το περιβάλλον περιλαμβάνουν το έδαφος, το νερό, το κλίμα και τη βιοποικιλότητα.



Γράφημα 1.2.1 Αγροτική παραγωγή στις ελληνικές περιφέρειες, % (2018). Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, <https://mapchart.net/greece.html> Επεξεργασία δεδομένων: Alpha Bank

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ από τα συνολικά 32,2 εκ. εκτάρια καλλιεργούμενης έκτασης της Ελλάδας, το 89% είναι καλλιέργειες και το υπόλοιπο 11% είναι αγρανάπαυση. Η περιοχή των καλλιεργειών αποτελείται από καλλιέργειες σε αρόσιμη γη (53%), δενδρώδεις εκτάσεις (31%), αμπέλια (3%) και έκταση κήπου (2%).

- Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγροτικής παραγωγής, καλλιεργούμενης και αγρανάπαυσης (21%), βρίσκεται στην Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία είναι η πρώτη χώρα παραγωγής πυρηνόκαρπων φρούτων (74%), κτηνοτροφικών οσπρίων (55%), δημητριακών για σιτηρά (31%), πομάδες (31%), βιομηχανικές εγκαταστάσεις (30%) και κτηνοτροφικά φυτά για σανό (20%).

- Ακολουθεί η Θεσσαλία, με μερίδιο 14% και παρόμοιο πρόγραμμα παραγωγής σε μικρότερη κλίμακα, πρωτοστατώντας όμως στην παραγωγή ξηρών καρπών (46%).



- Η Πελοπόννησος και η Δυτική Ελλάδα είναι η τρίτη και τέταρτη μεγαλύτερη παραγωγούς, καλύπτοντας το 13% και το 12% της αγροτικής παραγωγής, αντίστοιχα.

Οι δύο περιοχές παρουσιάζουν μια πολύ διαφορετική παραγωγική δομή, με πρωτοπόρους στην παραγωγή καρπουζιών (46%) για τη Δυτική Ελλάδα και εσπεριδοειδών (56%) και ελαιολάδου (36%) για την Πελοπόννησο.

- Η Αττική, τα νησιά του Ιονίου και τα νησιά του Αιγαίου καλύπτουν μόνο το 1% έκαστο της συνολικής αγροτικής παραγωγής

1.3 Αγροδιατροφικός κλάδος στη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

1.3.1 Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι ένας από τους 13 δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στο ελληνικό κράτος. Με συνολική έκταση 9.451 τετραγωνικά χιλιόμετρα και 282.120 κατοίκους, αποτελείται κυρίως από τέσσερις περιφερειακές ενότητες: Κοζάνη, Γρεβενά, Φλώρινα και Καστοριά.

Η Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας βρίσκεται στη βορειοδυτική Ελλάδα, συνορεύει με την Αλβανία και την Δημοκρατία Βόρειας Μακεδονίας. Αποτελείται από τέσσερις νομούς και με βάση τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις για τις περιφερειακές ενότητες του προγράμματος «Καλλικράτης» με έδρα την Κοζάνη (Κοζάνη, Γρεβενά, Φλώρινα, Καστοριά). Είναι ορεινή περιοχή και το 82% της χερσαίας έκτασης της χώρας είναι ορεινό και ημιορεινό. Η περιοχή είναι πλούσια σε φυσικούς πόρους (ορυκτά, ενεργειακά ορυκτά, δάση, βοσκοτόπια κ.λπ.), αλλά παρά τον πλούτο της, η περιοχή έχει το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα.

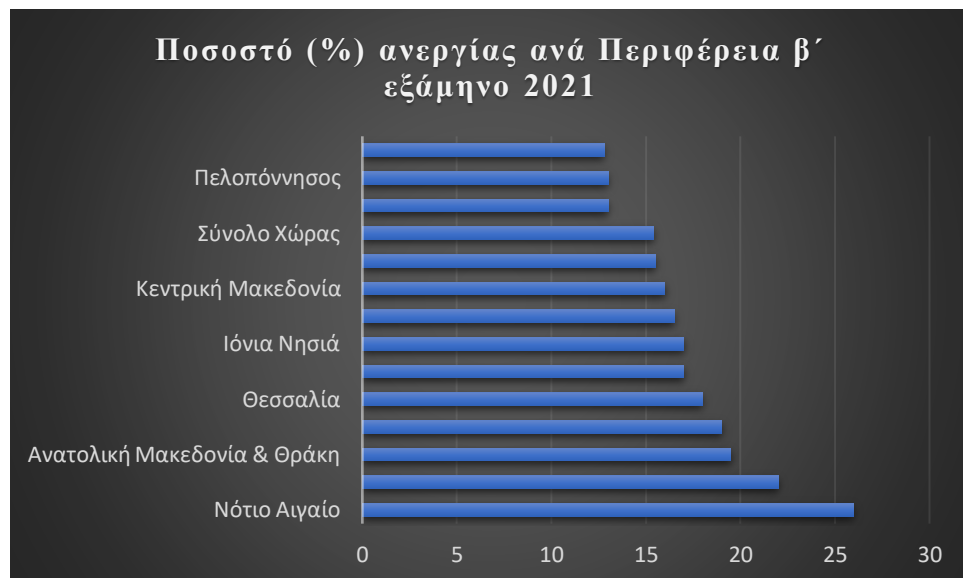
Όσον αφορά τα στοιχεία του πληθυσμού της απογραφής του 2011, δεν είναι καθόλου αισιόδοξη, καθώς η κύρια δημογραφική τάση φαίνεται να είναι η γήρανση και η μείωση του πληθυσμού. Μάλιστα το 50% του πληθυσμού συγκεντρώνεται στην περιφερειακή ενότητα Κοζάνης.



Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες σε συνδυασμό με την αναμενόμενη μείωση της πληθυσμιακής ισχύος είναι σύνθητες φαινόμενο, όπως παρατηρείται έντονα στην Ελλάδα, λόγω της αύξησης της μετανάστευσης, της ανάγκης αύξησης της απασχόλησης, της επιχειρηματικότητας και της ανάπτυξης στην περιοχή. Αναφερόμενοι στα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας, το παραγωγικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ένα παραδοσιακό, με έμφαση στον πρωτογενή τομέα και την εκμετάλλευση κάποιων φυσικών πλεονεκτημάτων (π.χ. λιγνίτης και γούνες για παραγωγή ενέργειας).

Σύμφωνα με μελέτη του 2016 του Ευρωπαϊκού Περιφερειακού Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας, όλοι οι δείκτες είναι ιδιαίτερα χαμηλοί στην ελληνική περιφέρεια (εκτός της Αττικής). Συγκεκριμένα με βάση τους δείκτες ανταγωνιστικότητας:

Οι κύριοι άξονες της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας κατατάσσονται χαμηλά όσον αφορά στην ποιότητα ιδρυμάτων και τις υποδομές. Η Περιφέρεια καταλαμβάνει τη τελευταία θέση στις ελληνικές περιφέρειες μαζί με τη Κεντρική Μακεδονία και τη Θεσσαλία.



Γράφημα 1.3.1. Ποσοστό (%) ανεργίας ανά Περιφέρεια β' εξάμηνο 2021. Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το οικονομικό μοντέλο στη Π. Δυτικής Μακεδονίας χαρακτηρίζεται από εστίαση σε παραδοσιακούς τομείς και έμφαση στην οικονομική



ανάπτυξη ορισμένων φυσικών πόρων. Ωστόσο, η οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες και έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Όλα αυτά συμβαίνουν επειδή χαρακτηρίζονται από περιορισμένη εξειδίκευση σε διάφορους τομείς, μεγάλη εξάρτηση συμβατικών τομέων όπως η ενέργεια, πολύ μικρό αριθμό εταιρειών και έλλειψη επενδύσεων. Τα αποτελέσματα των παραπάνω είναι η οικονομική αστάθεια σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι αρνητικές οικονομικές προοπτικές με το αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο και το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό ανεργίας. Οι λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη παραμένει πρόκληση περιλαμβάνουν την έλλειψη πρόσβασης σε χρηματοδότηση, την έλλειψη πολιτικής σταθερότητας, την ανεπαρκή υποδομή, τα υψηλά επίπεδα διαφθοράς και τα «εμπόδια» στο κομμάτι της καινοτομίας. (Γιάντσης, 2020).

Οι τρεις βασικοί τομείς παραγωγής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας είναι:

- Ο πρωτογενής τομέας, αν και μειώνεται αρκετά σταδιακά, έχει την ικανότητα να αναπτύξει το φυσικό και ανθρώπινο δυναμικό που δεν χρησιμοποιείται. Η αύξηση της παραγωγής, της τυποποίησης και πωλήσεων ποιοτικών γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων είναι πιθανό να αυξήσει τη συμμετοχή στο ΑΕΠ της περιφέρειας. Θα συμβάλει επίσης στη καλύτερη κατάσταση της περιφερειακής και εθνικής διατροφικής επάρκειας καθώς και στη μείωση των εμπορικών ελλειμμάτων και στην αύξηση της απασχόλησης
- Η ανάπτυξη πολλών σημαντικών εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής ενέργειας από την καύση του λιγνίτη καθώς και της κατασκευής και εξαγωγής γούνας, καθορίζει τον δευτερογενή τομέα. Οι πρωτογενείς βιομηχανίες της Δυτικής Μακεδονίας είναι η εξόρυξη λιγνίτη και η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, ως εκ τούτου η περιοχή εξακολουθεί να έχει μια βιομηχανική αίσθηση. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση της οικονομικής δραστηριότητας σε αυτούς τους κλάδους.
- Όσον αφορά τον τριτογενή τομέα, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η περιοχή διακρίνεται από πλούσιο φυσικό περιβάλλον και αναντικατάστατη πολιτιστική κληρονομιά, που αν μη τι άλλο της παρουσιάζει ουσιαστικές προοπτικές

τουριστικής εκμετάλλευσης. Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι η λιγότερο δελεαστική τοποθεσία ταξιδιού στη χώρα, καθώς αυτός ο τομέας δεν έχει



χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Ως αποτέλεσμα, απαιτούνται συντονισμένες προσπάθειες για τη βελτίωση του τουρισμού προκειμένου να βρεθούν νέες αγορές.

1.3.2 Επιχειρηματική Δραστηριότητα Περιφέρειας, Δυτικής Μακεδονίας

Πίνακας 1.3.2.1. Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων της περιφέρειας Μακεδονίας. Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

	Περιφερειακή Ενότητα	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό
Επιχειρήσεις Δυτικής Μακεδονίας 2016	Κοζάνη	10.955	51,86%
	Φλώρινα	2.789	13,20%
	Καστοριά	5.183	24,53%
	Γρεβενά	2.198	10,40%
	Σύνολο	21.125	100%

Το παραγωγικό μοντέλο της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας διαχρονικά δίνει έμφαση όχι μόνο στον πρωτογενή τομέα αλλά και στην εκμετάλλευση κάποιων φυσικών του πλεονεκτημάτων. Η οικονομία της Περιφέρειας παρουσιάζει διαρθρωτικές αδυναμίες και έλλειψη ανταγωνιστικότητας διότι έχει περιορισμένη τομεακή εξειδίκευση, μεγάλη εξάρτηση από συμβατικούς τομείς, και έλλειψη επενδύσεων και αρκετά μικρό μέγεθος επιχειρήσεων ιδίως σε E&A, που περιορίζεται στο 0,1% του ΑΕΠ της Περιφέρειας. Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων είναι η αστάθεια των μακροοικονομικών της πτυχών, το αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο και ειδικότερα η υψηλή ανεργία. Οι αναστολές της επιχειρηματικότητας περιλαμβάνουν το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, την έλλειψη πρόσβασης στη χρηματοδότηση, την υπάρχουσα πολιτική αστάθεια, το φορολογικό σύστημα, την ανεπάρκεια στις υποδομές, τη διαφθορά, τους περιοριστικούς εργασιακούς κανονισμούς, το ανεπαρκώς εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και το εμπόδιο στην καινοτομία (SARURE, 2019).

Αν και ο πρωτογενής τομέας γνώρισε σημαντική μείωση με το πέρασμα των χρόνων, συνεχίζει να έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει αναξιοποίητα αποθέματα από τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους. Η αύξηση της παραγωγής, της τυποποίησης και



πωλήσεων ποιοτικών γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων θα μπορέσει δυνητικά να αυξήσει τη συμμετοχή στο ΑΕΠ της περιφέρειας. Θα συμβάλει επίσης στη καλύτερευση της περιφερειακής και εθνικής διατροφικής επάρκειας καθώς και στη μείωση των εμπορικών ελλειμμάτων και στην αύξηση της απασχόλησης. Ο δευτερογενής τομέας χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη ορισμένων ισχυρών δραστηριοτήτων με ευρύτερο χωρικό χαρακτήρα για οικονομική δραστηριότητα, όπως ο ενεργειακός κύκλος του λιγνίτη και η κύρια παραγωγή και εξαγωγή βιομηχανιών γούνας. Η περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ηλεκτροπαραγωγή και την εξόρυξη λιγνίτη, διατηρώντας τον χαρακτήρα βιομηχανικής περιοχής. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πτώση της οικονομικής δραστηριότητας στους κλάδους αυτούς, ενώ νέα κατεύθυνση μπορεί να είναι η μεταποίηση ποιοτικών αγροτικών προϊόντων. Όσον αφορά τον τριτογενή τομέα, αξίζει να σημειωθεί ότι η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας χαρακτηρίζεται από αξιόλογο φυσικό περιβάλλον και πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, γεγονός που της δίνει σημαντικές ευκαιρίες τουριστικής εκμετάλλευσης στην περιοχή. Ο τομέας αυτός μέχρι στιγμής δεν έχει αξιοποιηθεί επαρκώς, με αποτέλεσμα η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας να είναι ο λιγότερο ελκυστικός τουριστικός προορισμός σε ολόκληρη τη χώρα. Υπό το πρίσμα της φθίνουσας ζήτησης, μιας τάσης που επιδεινώθηκε από τη γενική οικονομική κρίση, απαιτούνται συνδυασμένες παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του τουριστικού προφίλ της περιοχής με ταυτόχρονη αναζήτηση νέων αγορών (SARURE, 2019).

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την έξυπνη εξειδίκευση 2014-2020 όσον αφορά τον αγροδιατροφικό τομέα, δίνεται έμφαση στη διαμόρφωση ενός σύγχρονου παραγωγικού κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, μια από τις βασικές προτεραιότητες αποτελεί η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών-μεθόδων παραγωγής και επεξεργασίας τροφίμων και συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης για καλλιέργειες, ενώ καθολικά επιδιώκεται η υιοθέτηση ενός πλαισίου αειφόρου ανάπτυξης και εξωστρέφειας στον συγκεκριμένο τομέα, με στόχο τη βελτίωση της

ανταγωνιστικής θέσης των αγροτικών προϊόντων φυτικής και ζωικής παραγωγής και των ελληνικών τροφίμων στις διεθνείς αγορές (ΣΔΑΜ, 2021). Η αγροδιατροφή και ο τουρισμός είναι δύο από τους βασικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η



περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας έχει εντάξει τους δύο κλάδους στην Περιφερειακή Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης, αναγνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις που παρουσιάζουν, θέτοντας συγκεκριμένες προτεραιότητες για κάθε τομέα, όπως η γεωργία ακριβείας, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη κτηνοτροφικών προϊόντων, η ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων και εφαρμογών για τη δημιουργία ειδικών ειδών τουρισμού (όπως ο περιπατητικός και ο θεματικός τουρισμός) και η προώθηση του σύγχρονου πολιτισμού. Επιπρόσθετα, το MasterPlan για τη Μετάβαση βασίζεται σε πέντε βασικούς αναπτυξιακούς πυλώνες για τη Δυτική Μακεδονία (GovernmentCommitteeSDAM, 2020):

- Ανάπτυξη καθαρής ενέργειας (π.χ. φωτοβολταϊκές μονάδες ισχύος άνω των 2,5 GW σε εγκαταλελειμμένα ορυχεία λιγνίτη, παραγωγή μπαταριών, εγκαταστάσεις παραγωγής υδρογόνου).
- Βιομηχανικές μεταποιητικές δραστηριότητες και εμπόριο.
- Έξυπνη αγροτική παραγωγή.
- Βιώσιμος τουρισμός.
- Έρευνα, καινοτομία, τεχνολογία και εκπαίδευση.

Η Δυτική Μακεδονία είναι μια οικονομικά ευάλωτη περιοχή, ως αποτέλεσμα των υψηλών επιπέδων ανεργίας και της μεγάλης εξάρτησής της από τον λιγνιτικό τομέα, των διαρθρωτικών της αδυναμιών στην τοπική οικονομία. Απαραίτητη είναι η ενίσχυση του αγροδιατροφικού κλάδου και των επιχειρήσεων για να θεμελιωθεί μια πολυδιάστατη περιφερειακή οικονομία και η συμβολή του mentoring στις επιχειρήσεις είναι μεγάλης σημασίας στη χάραξη σωστής στρατηγικής και μεταφορά γνώσης και αναπτυξιακής συμβουλευτικής και αναβάθμισης.

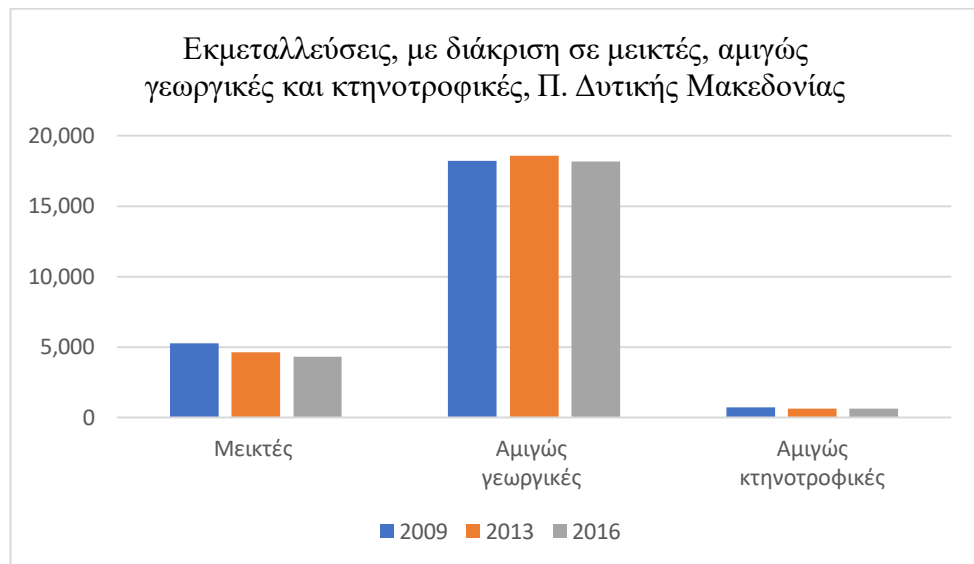
1.3.3 Γεωργικός και κτηνοτροφικός κλάδος Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Παρακάτω παρουσιάζεται η κατάσταση του γεωργικού και κτηνοτροφικού κλάδου στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας και οι μεταβολές που παρατηρούνται στον αριθμό και τον τύπο των εκμεταλλεύσεων, τον αριθμό ζώων και την απασχόληση σε αυτές, σε



σύγκριση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα της Έρευνας Διάρθρωσης Γεωργικών και Κτηνοτροφικών Εκμεταλλεύσεων, έτους 2016, 2013 και της Απογραφής Γεωργίας – Κτηνοτροφίας 2009 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή.

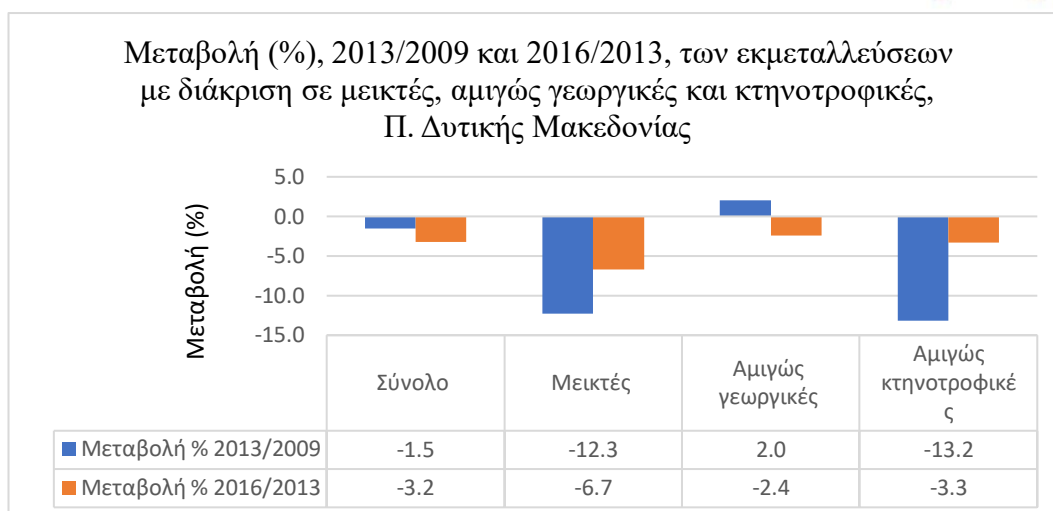
Σε ό,τι αφορά στην παραγωγική κατεύθυνση των εκμεταλλεύσεων, το 2016, το μεγαλύτερο ποσοστό εκμεταλλεύσεων στην περιφέρεια Δ. Μακεδονίας κατέχουν οι αμιγώς γεωργικές εκμεταλλεύσεις με μικρές μεταβολές για την περίοδο 2009-2016. Η αμιγώς κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις δεν είναι ο κορμός εκμετάλλευσης στην περιφέρεια καθώς καταλαμβάνει μικρό μέρος του συνόλου των εκμεταλλεύσεων όλα τα χρόνια.



Γράφημα 1.3.3.1. Εκμεταλλεύσεις, με διάκριση σε μεικτές, αμιγώς γεωργικές και κτηνοτροφικές, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.

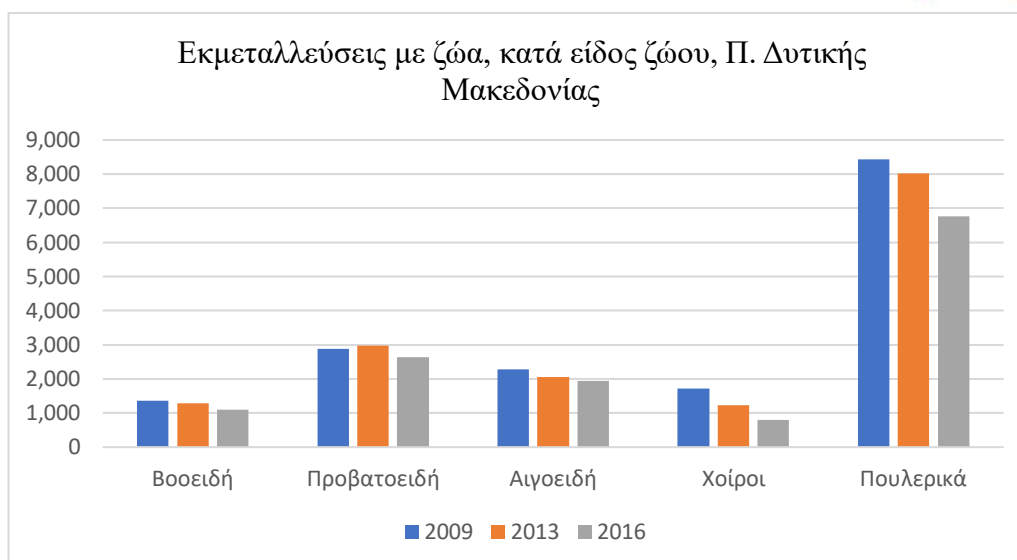
Παρατηρούμε ότι σε όλες τις κατηγορίες εκμεταλλεύσεων υπάρχει αρνητική μεταβολή ξεκινώντας με την περίοδο της οικονομικής κρίσης που επηρέασε αρνητικά της περιφέρειες και ειδικά την αναπτυξιακή πορεία της Δυτικής Μακεδονίας. Οι μεγαλύτερες μεταβολές ποσοστιαία με αρνητικό δείκτη παρατηρούνται στις αμιγώς

κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις οι οποίες κατείχαν το μικρότερο μερίδιο εκμεταλλεύσεων στην περιφέρεια και επηρεάστηκαν περισσότερο.



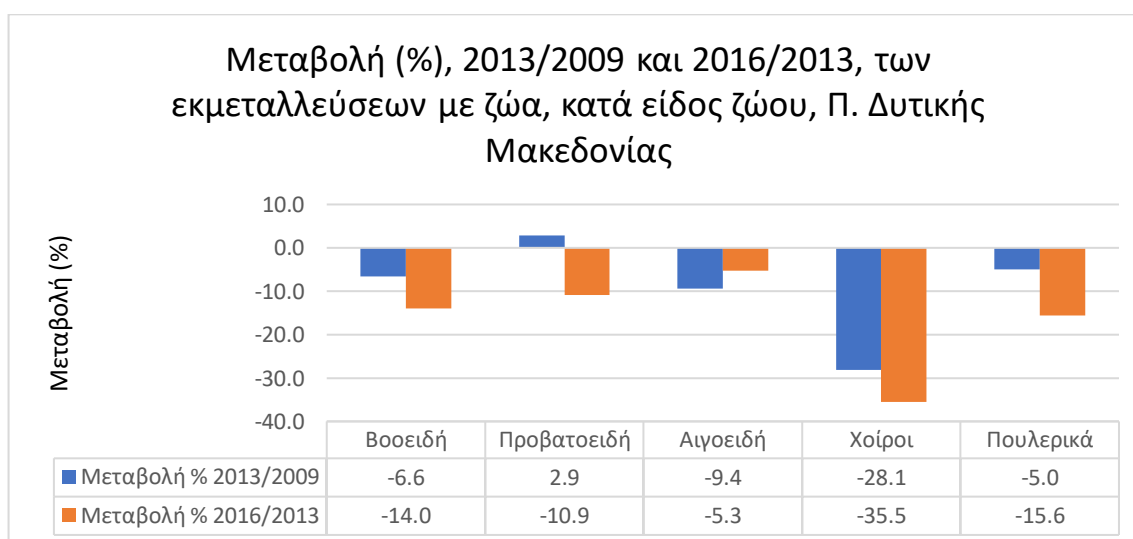
Γράφημα 1.3.3.2 Μεταβολή (%), 2013/2009 και 2016/2013, των εκμεταλλεύσεων με διάκριση σε μεικτές, αμιγώς γεωργικές και κτηνοτροφικές, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.

Στην περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας στον κτηνοτροφικό κλάδο από τα μεγαλύτερα μερίδια παραγωγής και εκμετάλλευσης κατέχει η κατηγορία των πουλερικών όπου παρατηρείται σταδιακή μείωση των εκμεταλλεύσεων σε αυτήν την κατηγορία από το 2009 και μετέπειτα. Στη δεύτερη θέση έρχονται οι εκμεταλλεύσεις των προβατοειδών και ακολουθούν οι εκμεταλλεύσεις αιγοειδών, βοοειδών και χοίρων αντίστοιχα.



Γράφημα 1.3.3.3. Εκμεταλλεύσεις με ζώα, κατά είδος ζώου, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.

Παρόμοια αρνητική εικόνα παρουσιάζουν και οι εκμεταλλεύσεις της κτηνοτροφίας με τις σοβαρές μειώσεις των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων να παρουσιάζει η κατηγορία των χοίρων. Οι εκμεταλλεύσεις των πουλερικών των βοοειδών και των προβατοειδών από το 2013 έως το 2016 που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία παρουσιάζουν επίσης της μεγαλύτερες αρνητικές μεταβολές.

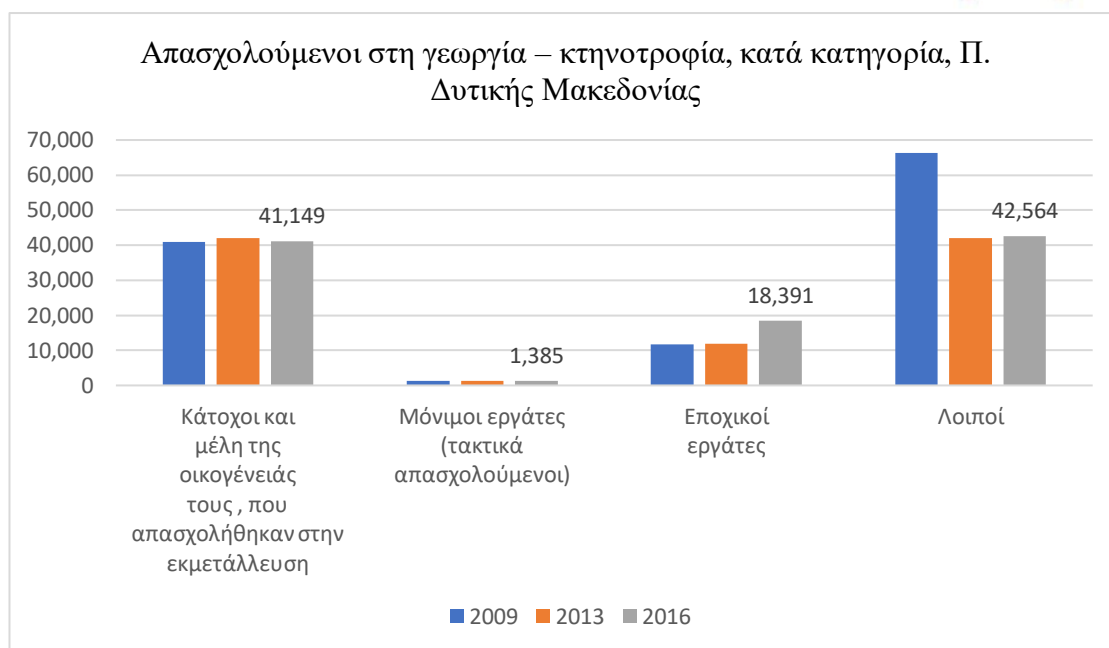


Γράφημα 1.3.3.4. Μεταβολή (%), 2013/2009 και 2016/2013, των εκμεταλλεύσεων με ζώα, κατά είδος ζώου, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.

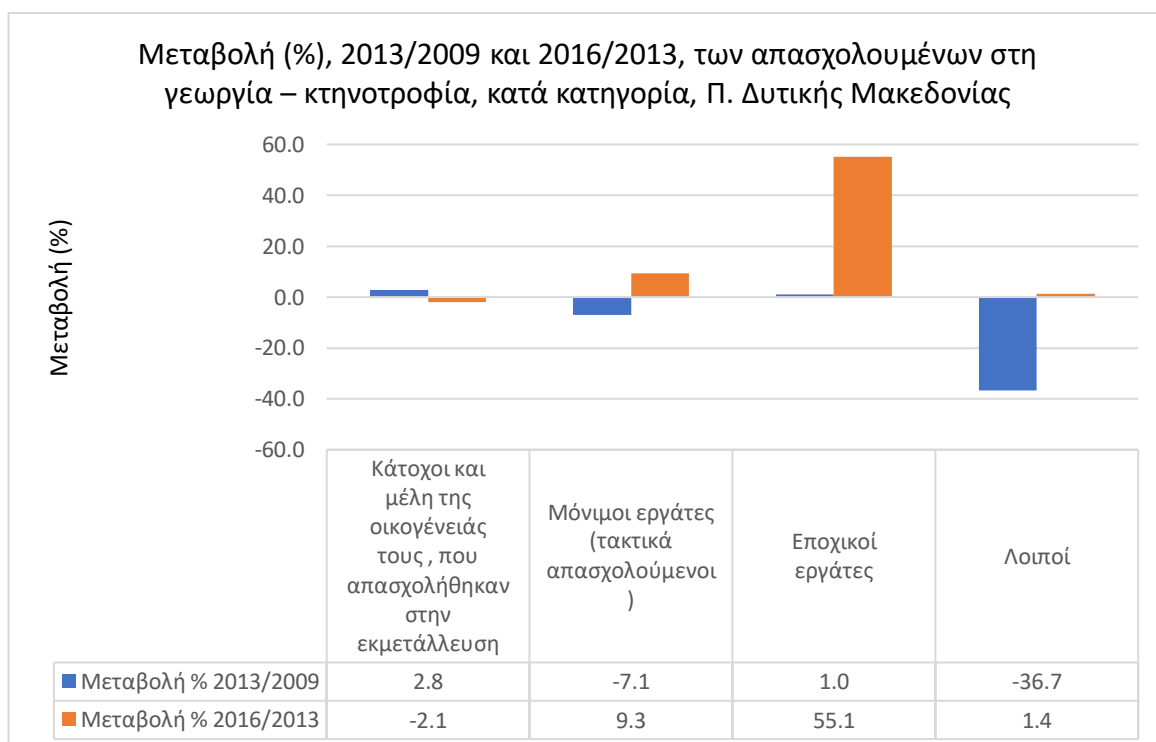


Η περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας πέραν της βαριάς βιομηχανίας ενέργειας είναι γεωργική περιοχή με πάνω από 40.000 κατόχους και μέλη οικογενειών που ασχολούνται με γεωργική ή κτηνοτροφική εκμετάλλευση. Οι εποχικοί εργάτες ανέρχονται σε 18.391 ενώ στην κατηγορία λοιποί όπου δεν μπορούν να προσδιορισθούν σε άλλες υπάρχουσες κατηγορίες οι απασχολούμενοι ανέρχονται σε 42.564. Το 2016 συγκριτικά με το 2013, στο σύνολο της Χώρας, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ παρατηρείται μείωση στο οικογενειακό εργατικό δυναμικό της εκμετάλλευσης και στους εποχικούς εργάτες, ενώ αύξηση παρουσιάζεται στους μόνιμους εργάτες (τακτικά απασχολούμενους) και στους λοιπούς απασχολούμενους (αλληλοβοήθεια και κατ' αποκοπή εργασία). Η ίδια τάση παρατηρείται και στην περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, ωστόσο, υπάρχει αύξηση στο εργατικό δυναμικό των εποχικών εργατών. Πιο συγκεκριμένα απότομη μεταβολή 55,1% (γράφημα 2.11) παρατηρείται την περίοδο 2013-2016 στους εποχικούς εργάτες ενώ η μεγαλύτερη μείωση σχεδόν 10% την ίδια περίοδο παρατηρείται στους μόνιμους εργάτες (τακτικά απασχολούμενους) στη γεωργία και κτηνοτροφία.

Συγκριτικά με τα δεδομένα σε επίπεδο χώρας, στην Ελλάδα ο αριθμός των κατόχων και των μελών της οικογένειάς τους που απασχολήθηκαν στην εκμετάλλευση παρουσιάζει μείωση κατά 4,1% και ο αριθμός των εποχικών εργατών παρουσιάζει μικρή μείωση κατά 0,4%. Ο αριθμός των μόνιμων εργατών παρουσιάζει αύξηση κατά 35,2% και οι λοιποί απασχολούμενοι (αλληλοβοήθεια και κατ' αποκοπή εργασία) αύξηση κατά 2,5%. Το 2013 σε σχέση με το 2009, στο σύνολο της Χώρας, παρουσιάζεται μείωση του αριθμού όλων των κατηγοριών απασχολούμενων στη γεωργία – κτηνοτροφία, εκτός από το οικογενειακό εργατικό δυναμικό. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των κατόχων και των μελών της οικογένειάς τους που απασχολήθηκαν στην εκμετάλλευση παρουσιάζει αύξηση κατά 2,3%, ενώ οι μόνιμοι εργάτες παρουσιάζουν μείωση κατά 4,6%, οι εποχικοί εργάτες κατά 13,6% και οι λοιποί απασχολούμενοι (αλληλοβοήθεια και κατ' αποκοπή εργασία) κατά 24,5%.



Γράφημα 1.3.3.5 Απασχολούμενοι στη γεωργία – κτηνοτροφία, κατά κατηγορία, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.



Γράφημα 1.3.3.6. Μεταβολή (%), 2013/2009 και 2016/2013, των απασχολουμένων στη γεωργία – κτηνοτροφία, κατά κατηγορία, Π. Δυτικής Μακεδονίας. Πηγή: Επεξεργασία βάσει στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ.

1.3.4 Ανάλυση SWOT Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας



Η ενότητα αυτή περιγράφει την ανάλυση δυνατών, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT) για τον αγροδιατροφικό τομέα στη Δυτική Μακεδονία. Τα κύρια ευρήματα της SWOT είναι (Ziouzios, 2021; Καπόπουλος κ.α., 2020; SARURE, 2019):

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• Μεγάλο εργατικό δυναμικό στον κλάδο, υψηλές δυνατότητες για έξυπνη γεωργία.• Τομέας αγροδιατροφής υψηλής ποιότητας που μπορεί να υποστηρίξει επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα (διαδικασία πρωτογενών προϊόντων) και να αναπτύξει και να παρέχει εστιασμένα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας που απευθύνονται σε πελάτες υψηλού εισοδήματος και επιρροής.• Ανώτερη ποιότητα τροφίμων, συνδεδεμένη με αυθεντικά τοπικά προϊόντα.	<ul style="list-style-type: none">• Χαμηλή κατάρτιση των αγροτών, χαμηλό ποσοστό νέων αγροτών, περιορισμένοι δεσμοί με την καινοτομία.• Χαμηλό ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα. Πολύ μικρές επιχειρήσεις με έλλειψη σύγχρονης αντίληψης για τη διαχείριση και τις νέες τεχνολογίες. Απουσία ειδικευμένου προσωπικού.• Οι δομές υποστήριξης της επιχειρηματικότητας δεν αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά με τις επιχειρήσεις.• Υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα και παραγωγή.• Μικρό μέγεθος και μεγάλος κατακερματισμός της γης, με περιορισμένη χρήση νέων τεχνολογιών.• Περιορισμένη ενοποίηση καινοτομίας και τεχνολογίας και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και επενδύσεων για E&A.
Ευκαιρίες	Απειλές



<ul style="list-style-type: none">• Νέα βιώσιμη γεωργία (π.χ. ακριβής, βιολογική γεωργία, υδροπονία), έξυπνο κέντρο γεωργίας, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.• Δημιουργία δομής πιστοποίησης προϊόντων αγροδιατροφικών προϊόντων στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας.• Τάσεις του νέου πληθυσμού που επιστρέφει στις αγροτικές περιοχές για να εργαστεί στους τομείς του τουρισμού και της αγροδιατροφής λόγω οικονομικών κρίσεων.• Ανάπτυξη ισχυρών συνδέσεων μεταξύ εταιρειών και ιδρυμάτων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω της δημιουργίας clusters και της συνεργασίας και συνεργειών αγροτών, κατασκευαστών και εμπορικών εταιρειών.	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη τεχνικών γνώσεων σχετικά με τη βιώσιμη και έξυπνη γεωργία.• Αδυναμία βελτίωσης του πλαισίου υποστήριξης της επιχειρηματικότητας λόγω περιορισμένων δυνατοτήτων εισαγωγής έρευνας, καινοτομίας και ΤΠΕ.• Απουσία γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας μεταξύ του εργατικού δυναμικού των αγροτικών περιοχών.• Πολύπλοκο πλαίσιο για το άνοιγμα / έναρξη επιχειρήσεων.• Χαμηλές τιμές ξένων αγροδιατροφικών προϊόντων που μπορούν να αυξήσουν τον ανταγωνισμό με την εγχώρια παραγωγή.
---	---

1.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο αγροδιατροφικός τομέας αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις που σχετίζονται με τη δημογραφική αλλαγή, την κλιματική κρίση και τις αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες. Μέχρι το 2050, η παραγωγή τροφίμων στον κλάδο θα πρέπει να αυξηθεί κατά 40% και η παραγωγή τροφίμων κατά 70%, ενώ η έκταση της καλλιεργήσιμης γης θα αυξηθεί μόνο κατά 10%. Μέχρι τότε, το 68% του παγκόσμιου πληθυσμού θα ζει σε αστικές περιοχές, ενώ εκτιμάται ότι το 12% θα υποσιτίζεται και η



κατά κεφαλήν έκταση καλλιεργήσιμης γης εκτιμάται ότι έχει μειωθεί από 2,3 εκτάρια σήμερα σε 1,5 εκτάρια.

Στην Ελλάδα, ο αγροδιατροφικός τομέας χαρακτηρίζεται από χαμηλότερη παραγωγικότητα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, η οποία αποδίδεται σε μια ποικιλία παθογόνων παραγόντων, όπως:

- Οι αγρότες της χώρας έχουν ένα από τα χαμηλότερα επίπεδα γεωργικής εκπαίδευσης που έχουν καταγραφεί στην ΕΕ, φαινόμενο που συνδέεται επίσης με τη γήρανση των αγροτών.
- Η κλίμακα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων είναι μικρή και το επίπεδο συνεργασίας χαμηλό.
- Το ποσοστό υιοθέτησης της τεχνολογικής καινοτομίας είναι χαμηλό.

Κεφάλαιο 2. Mentoring

2.1 Ιστορικό πλαίσιο

Η λέξη *μέντωρ* εμφανίζεται για πρώτη φορά στα ομηρικά έπη όταν ο Οδυσσέας, ο ηγεμόνας της Ιθάκης, εμπιστεύτηκε στον φίλο του Μέντορα την ανατροφή του παιδιού του Τηλέμαχου ενώ εκείνος έλειπε από το σπίτι. Ο μέντορας θα ενεργούσε ως πατέρας, δάσκαλος και σύμβουλος του αγοριού (Peretomode&Ikoya, 2019:2). Από τότε, η φράση άλλαξε και η μέθοδος mentoring είναι πλέον δημοφιλής και αναγνωρισμένη σε όλο τον κόσμο.

Η ιδέα της καθοδήγησης χρησιμοποιήθηκε έκτοτε σε φιλοσοφικούς και θεολογικούς κύκλους, αλλά το όνομα «μέντορας» εμφανίζεται για πρώτη φορά δημόσια με επίσημη ιδιότητα σε μια επιστολή του Λόρδου Τσέστερφιλντ προς τον γιο του το 1750. Η φράση «mentoring» επανήλθε στη συνέχεια στο Αμερική το 1778. Η φράση χρησιμοποιείται

στο *Mentoria: The Young Ladies Instructor*, μια από τις πρώτες δημοσιεύσεις της AnnMurry σχετικά με την καθοδήγηση νεαρών γυναικών εκείνη την εποχή. Ένα χρόνο



περίπου αργότερα, το 1830, ο S. Wild άρχισε να δημοσιεύει το *The Mentor and Youth's Instructive Companion* στη Νέα Υόρκη. Ήταν μια έκδοση για νέους. Μια αντρική αδελφότητα γνωστή ως The Mentor Association ξεκίνησε να εκδίδει το *The Mentor* το 1913. Το πρώτο αναγνωρισμένο πρόγραμμα καθοδήγησης στις ΗΠΑ. Έκτοτε, ένας αριθμός από αυτούς τους οργανισμούς αναπτύχθηκε σε όλη την Ευρώπη και η ένταξη τους στα σχολεία ως πρόγραμμα Junior Achievement κέρδισε γρήγορα δημοτικότητα στον τομέα της εκπαίδευσης των νέων (Irby&Boswell, 2016).

Το mentoring τον 20ο αιώνα επικεντρώθηκε κυρίως στους νέους και είχε θρησκευτικό, καλλιτεχνικό, επιστημονικό και ανθρωπιστικό θέμα. Μεγάλοι κοινωνικοί και ανθρωπιστές επιστήμονες, συμπεριλαμβανομένων των Bradley and Adamson, Shapiro, Haseltine και Rowe, συνέβαλαν σημαντικά στην επιστημονική βιβλιογραφία για την καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Η δεκαετία του '80 είναι καθοριστική για την εξέλιξη της τεχνικής, με μια ραγδαία αύξηση σχολιασμού σε επαγγελματικά και επιχειρηματικά και έρευνας γύρω από το φαινόμενο. Έως και σήμερα, το mentoring εντάσσεται σε πανεπιστήμια, σχολεία, επιχειρήσεις, οργανισμούς και κυβερνήσεις με κάποιο είδος προγράμματος (Irby&Boswell, 2016).

Το mentoring χαρακτηρίζεται παραδοσιακά ως μια συνεργασία μεταξύ ενός πιο έμπειρου ειδικού και ενός νεότερου αρχάριου, με τον πρώτο να βοηθά και να προωθεί την ανάπτυξη του δεύτερου. Δεν είναι απαραίτητο ο μέντορας να εργάζεται στο ίδιο τμήμα με τον προστατευόμενο ή να βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο εξουσίας με τον προστατευόμενο. Παρά το γεγονός ότι η έννοια της καθοδήγησης έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, μια κρίσιμη πτυχή αυτών των αλληλεπιδράσεων εξακολουθεί να τις ξεχωρίζει από άλλα είδη διαπροσωπικών συνδέσεων: το mentoring είναι μια αναπτυξιακή σχέση εδραιωμένη σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον. Ενώ η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν να καλύπτουν μια ποικιλία καθηκόντων και αλληλεπιδράσεων, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ο κύριος στόχος της καθοδήγησης (Ragins&Kram, 2007:5).

2.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στη βιβλιογραφία του mentoring, υπάρχουν περισσότεροι από ένας ορισμοί του mentoring, και οι ορισμοί του, όπως και οι πρακτικές του, αλλάζουν και επεκτείνονται



(Mullen, 2017; Fletcher, Mullen, 2012; Clutterbucketal. 2017). Στην πραγματικότητα, έχουν προωθηθεί ανταγωνιστικοί ορισμοί του mentoring. Πριν από μια δεκαετία, διαπιστώθηκε ότι οι ορισμοί αντανάκλουν ακαθόριστους ρόλους για μέντορες και καθοδηγητές, και ασαφείς προσδοκίες (Ebyetal., 2017). Ωστόσο, ευρεία συμφωνία είναι ότι η καθοδήγηση «είναι σχεσιακή και αναπτυξιακή», έχει λειτουργίες καριέρας (εργαλειακού) και ψυχοκοινωνικές (σχεσιακές) και «περιλαμβάνει φάσεις και μεταβάσεις», όπως προσδιορίζονται από τον Kram (Kram, 1983; Kochan, 2017).

Στο μοντέλο του Mullen αποτυπώνονται εννέα τύποι: επίσημο mentoring, άτυπο mentoring, ποικίλο mentoring, ηλεκτρονικό mentoring, σχολιασμός/συνεργατικό mentoring, ομαδικό mentoring, mentoring από ομότιμους, πολυεπίπεδη δομή mentoring και πολιτιστική mentoring. (Mullen, 2017; Mullen, 2020; Ulanovsky, 2017) Ο πολλαπλασιασμός των εναλλακτικών καθοδήγησης προκαλεί τις προσπάθειες για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης τυπολογίας.

Ο Crow, εθνικά και διεθνώς γνωστός για το σύνολο των ερευνών του σχετικά με το mentoring, επιβεβαίωσε την (Mullen, 2017) εναλλακτική τυπολογία του Mullen για τη διευκρίνιση του τρόπου με τον οποίο το mentoring έχει επεκταθεί πέρα από το στενό πεδίο των «δυάδων μέντορα-προστατευομένων» του παραδοσιακού mentoring, επίσημα προγράμματα, μεμονωμένοι και όχι πολλαπλοί μέντορες και στατικά σε αντίθεση με τα δυναμικά χαρακτηριστικά των σχέσεων mentoring. Μια συνέπεια είναι ότι το κλασικό μοντέλο mentoring είναι στατικό, ξεπερασμένο και δεν εμπνέει και ότι η εμφάνιση του νέου θα μπορούσε να ωφεληθεί από την εξαντλητική, σε βάθος μελέτη.

Ο Crow (Crow, 2012) επέκρινε επίσης την έρευνα mentoring για την παραγωγή μιας δομής mentoring που στερείται ορίων και συγχέει τι είναι (και δεν είναι) καθοδήγηση. Στη βιβλιογραφία που ανασκόπησε, το να είσαι μέντορας φαίνεται απεριόριστο λόγω

των πολλαπλών ρόλων υποστήριξης που του ανατίθενται: οδηγός, σύμβουλος, δάσκαλος, προπονητής, πρότυπο, χορηγός, υποστήριξη, σύμβουλος, ακόμη και φίλος.7,13,46

Λίγα είναι γνωστά για την ένταση και τη βαθύτερη μάθηση που βασίζεται στο mentoring της έρευνας σε διάφορους κλάδους - η ουσία και το βάθος θα ωφεληθούν από πιο



διερευνητική ανάλυση. Κατά συνέπεια, οι ερευνητές του mentoring καλούνται να φωτίσουν τον χαρακτήρα του mentoring. Σε αυτό το πλαίσιο, οι έννοιες του mentoring και η έντασή τους θα προέκυπταν από βαθύτερη εξερεύνηση και εκτεταμένη οικοδόμηση θεωρίας.¹ Οι τρέχοντες ορισμοί του mentoring στους διάφορους κλάδους διαιωνίζουν την ασάφεια γύρω από την έννοια του mentoring (Mullen, Klimaitis, 2021).

Αξίζει επίσης να τονιστεί, ότι είτε είναι παραδοσιακή είτε προοδευτική, η σχέση mentoring είναι μακροπρόθεσμη και ρυθμιζόμενη, με αναμενόμενη ανατροφοδότηση. Επιπλέον, το mentoring προάγει την ανάπτυξη ενός ολόκληρου ατόμου μέσω mentoring, έντασης, προβληματισμού και ρυθμιζόμενης μάθησης. Οι κατανοήσεις και οι πρακτικές του mentoring έχουν αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και μεταξύ των πολιτισμών. Οι Uttley και Horn (2008) προτείνουν ότι το mentoring, το οποίο συμβαίνει όταν ένα έμπειρο πρότυπο προσφέρει υποστήριξη σε ένα άλλο άτομο, αναγνωρίζεται ως επιτυχημένη στρατηγική επαγγελματικής ανάπτυξης σε διάφορους τομείς, με πολλά μοντέλα που εφαρμόζονται σε διάφορους κλάδους.

Οι οργανισμοί διαδραματίζουν ρόλο στη διευκόλυνση των σχέσεων mentoring παρέχοντας κάποιο επίπεδο δομής, κατευθυντήριων γραμμών, πολιτικών και βοήθειας για την έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό των σχέσεων μέντορα-προστατευόμενου (Scandura and Pellegrini, 2007). Αυτός ο ορισμός διακρίνει τα επίσημα προγράμματα από το άτυπο mentoring όπου είναι η πρωταρχική ευθύνη του μέντορα και/ή του προστατευόμενου να ξεκινήσει, να διατηρήσει και να τερματίσει μια σχέση, με ελάχιστη ή καθόλου επίσημη οργανωτική υποστήριξη (Scandura and Pellegrini, 2007).

Ο Rodd (2006) προτείνει ότι για να είναι αποτελεσματικά, τα επίσημα προγράμματα mentoring χρειάζονται τη συμβολή εκπαιδευμένων μεντόρων υψηλής ποιότητας. Η

δομημένη εκπαίδευση μέντορα συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας ηγεσίας επειδή παράγει αυξημένη επίγνωση της πολυπλοκότητας του επαγγέλματος. Οι επιτυχημένοι μέντορες αναγνωρίζονται για τις γνώσεις και την τεχνογνωσία τους, καθώς και για την ικανότητά τους να εξετάζουν κριτικά και να αναστοχάζονται τη δική τους πρακτική και την πρακτική των άλλων (Rodd, 2006).



Τον τελευταίο διάστημα, έχουν εμφανιστεί νέα θεωρητικά μοντέλα mentoring όπως το mentoring ομάδων και δικτύου. Ο ορισμός των σχέσεων mentoring από μελετητές όπως οι Levisonet. al (1978) και Kram (1983, 1985) ως πρόσωπο με πρόσωπο, μοναχικό, δυαδικό και δυναμικά ιεραρχικό σε σχέση έχει μετατραπεί για να συμπεριλάβει διαδικτυακές σχέσεις που διατηρούνται κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μέσων (Hamilton&Scannadura, 1999), σχέσεις mentoring ομάδας όπου ο αρχηγός της ομάδας καθοδηγεί τα μέλη και τα μέλη της ομάδας καθοδηγούν το ένα το άλλο (Williams, 2000), πολλαπλά mentoring με έναν προστατευόμενο να έχει πολλαπλές διαδοχικές σχέσεις mentoring (Baugh&Scannadura, 1999) και καθοδήγηση όπου ένας προστατευόμενος έχει έναν αστερισμό διαφορετικών μεντόρων σε ένα σημείο στο χρόνο (Higgins&Kram, 2001). Είναι ενδιαφέρον ότι οι Ebbeck και Waniganayake (2003) προτείνουν ένα συλλογικό μοντέλο mentoring στο οποίο καθοδηγείται μια ολόκληρη ομάδα, το οποίο υποστηρίζουν ότι είναι πιο ισχυρό λόγω των συμμαχιών που δημιουργούνται μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοια ενδιαφέροντα. Προτείνουν ότι σε αυτό το μοντέλο, η έμφαση δίνεται στη διαδικασία και όχι στο άτομο, και στις σχέσεις, όχι στην απόδοση.

Ο Garvey (2004) προσδιορίζει τρεις γενικούς τομείς στους οποίους το mentoring μπορεί να «στραβώσει». Αυτοί οι τομείς είναι: πρακτικά ζητήματα ή ζητήματα logistics, θέματα σχέσεων και θέματα σχεδίου και οργάνωσης. Τα πρακτικά ζητήματα ή ζητήματα logistics περιλαμβάνουν τη διαχείριση χρόνου, σύμφωνα με την οποία τόσο ο μέντορας όσο και ο προστατευόμενος πρέπει να αφιερώσουν χρόνο στη σχέση τους. Οι μέντορες χρειάζονται χρόνο για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Οι σχέσεις καθοδήγησης χρειάζονται χρόνο για να αναπτυχθούν και οι προστατευόμενοι χρειάζονται χρόνο για να μάθουν, να αλλάξουν και να αναπτυχθούν (Garvey 2004).

Όσον αφορά τις σχέσεις, η βιβλιογραφία προτείνει ότι πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις για να μάθουν και να αναπτυχθούν οι άνθρωποι. Ο Bennetts (1996) προτείνει ότι οι συνθήκες για μια επιτυχημένη σχέση καθοδήγησης είναι παρόμοιες με εκείνες μιας καλής συμβουλευτικής σχέσης.



Όσον αφορά τη δημιουργία ενός μη απειλητικού επαγγελματικού περιβάλλοντος μάθησης, ο Clutterbuck (2004) προσδιορίζει την αναφορά εκτός γραμμής, δηλαδή ότι ένας διευθυντής ή προϊστάμενος απευθείας γραμμής δεν καθοδηγεί έναν υπάλληλο ως σημαντικό. Ο Clutterbuck χαρακτηρίζει επίσης τη σχέση καθοδήγησης ως μια σχέση στην οποία η δύναμη και η εξουσία του μέντορα παραμερίζονται για τους σκοπούς της σχέσης. Κατά συνέπεια, ο βαθμός μάθησης που μπορεί να συμβεί μέσω της καθοδήγησης μπορεί να μετρηθεί με τη διερεύνηση των αλλαγών στη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ανθρώπων. Η καθοδήγηση αφορά επίσης αξίες και ηθική. Ο Rodd (2006) εντοπίζει μερικούς από τους κινδύνους της καθοδήγησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση των προστατευόμενων μέσω των αντιληπτών εξουσιών των μεντόρων που μπορεί να έχουν τον έλεγχο σε σημαντικές πτυχές της απασχόλησης, όπως αμοιβές ή προαγωγές.

Στη βιομηχανία αγροδιατροφής, η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την εύρεση τρόπων και μέσων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας κερδοφόρας αγροτικής επιχείρησης. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες στον αγροτικό τομέα, η ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων θα μπορούσε να τονωθεί αλλάζοντας τα κοινωνικά και επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζοντας άμεσα τον αγρότη και την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του. Η καθοδήγηση/mentoring δεν είναι μόνο σημαντική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά επίσης σχετίζεται με την προσωπική ανάπτυξη των επιχειρηματιών (Hudson, Parker, & Byrom, 2002).

Επιπλέον, ο Zekos (2013), επισημαίνει ότι στην αγροδιατροφή, η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την εύρεση τρόπων και μέσων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας κερδοφόρας αγροτικής επιχείρησης. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες στον τομέα της αγροδιατροφής, η ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων θα μπορούσε να τονωθεί αλλάζοντας το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζοντας άμεσα τον αγρότη και την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του.

Οι επιχειρήσεις στον αγροδιατροφικό τομέα αποτελούνται από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη και παρέχουν ευκαιρίες επίλυσης προβλημάτων. Τα προγράμματα καθοδήγησης που παρέχονται στις αγροδιατροφικές επιχειρήσεις προσφέρουν μια πλατφόρμα για τη σύνδεση ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο και παρέχουν ένα βασικό πλαίσιο για τη



δημιουργία και τη διατήρηση της σχέσης καθοδήγησης. σταδιοδρομία στον αγροδιατροφικό τομέα και στην εφοδιαστική αλυσίδα. Μελέτες που έχουν γίνει στόχευσαν στην βελτίωση της ποικιλομορφίας των ανθρώπων και των δεξιοτήτων που εργάζονται στον αγροδιατροφικό τομέα, στην ενθάρρυνση και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων στον κλάδο και την ανάμιξη της εξαιρετικής διεπιστημονικής εργασίας που βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη στον τομέα (Simsetal., 2022). Αναλύσεις για την ποικιλομορφία, την εκπαίδευση και τις ευκαιρίες για την καθοδήγηση στον αγροδιατροφικό τομέα προσέφεραν εύρος συστάσεων για τη δημιουργία ευκαιριών, την κάλυψη των ελλείψεων δεξιοτήτων και τη συνέχιση της ανάπτυξης σταδιοδρομίας των επιχειρήσεων στον αγροδιατροφικό τομέα. Η πρόσβαση σε καθοδήγηση/mentoring υψηλής ποιότητας παρέχει μοναδικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις αγροδιατροφής σε πολλαπλά επίπεδα (Friesneretal., 2021; Henkhausetal., 2018).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα διερευνηθεί:

1. Η συμβολή του mentoring στην ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και θα διερευνηθεί επίσης κατά πόσο μέσω της συμβουλευτικής παρέχεται ανατροφοδότηση και ευκαιρίες για ευρύτερη προσωπική ανάπτυξη και επιχειρηματική βελτίωση. Επίσης θα ερευνηθεί:
2. Αν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής.
3. Αν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της διεκπεραίωσης της ιδέας μέσω της συμβουλευτικής.

2.3 Χαρακτηριστικά Mentoring και οι ρόλοι του μέντορα

Παρακάτω αναφέρονται οι κορυφαίες ιδιότητες με τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τους αποτελεσματικούς μέντορες:

- Ενεργοί ακροατές: Ένας εξαιρετικός μέντορας ενδιαφέρεται πραγματικά για τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Σέβεται τις απόψεις τους και διεγείρει ερωτήματα που προκαλούν σκέψη από αυτούς (Carpenter-Beck, 2020).



- Φήμη για την αξιοπιστία: Η σχέση καθοδήγησης βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, με ανάλογες συμφωνίες που εγγυώνται την ασφάλεια και το απόρρητο των ανοιχτών ανταλλαγών (Carpenter-Beck, 2020).
- Ακεραιότητα: Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι ειλικρινής, αμερόληπτος και διπλωματικός τόσο στα λόγια όσο και στις πράξεις του.
- Εξειδίκευση: Αυτό αναφέρεται στις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για την παροχή σοφών συμβουλών στους καθοδηγούμενους.
- Κύρος και σεβασμός: Ένας καλός μέντορας θα πρέπει να έχει μεγάλη εκτίμηση τόσο από τους καθοδηγούμενους όσο και από τους συνομηλίκους του.
- Επιθυμία να μεταδώσουν τις γνώσεις τους.
- Κίνητρα: Πρέπει να αποτελούν πρότυπα για τους άλλους και να θέλουν να τους δουν να πετυχαίνουν (Carpenter-Beck, 2020).

Για να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να βρει εργασία και να προχωρήσει στην εταιρεία και την καριέρα, ο μέντορας μπορεί να τον συστήσει σε άτομα του χώρου και να του δώσει συνδέσεις. Οι μέντορες μπορούν να προτείνουν συνέδρια, περιοδικά, μαθήματα και προγράμματα κατάρτισης, να μεταδώσουν γνώσεις σχετικά με τις κατάλληλες μεθοδολογίες και κατευθυντήριες γραμμές έρευνας και να επιβλέπουν τη συγγραφή χειρογράφων και διατριβής παρουσία ακαδημαϊκών καθοδηγητών (National Center for Professional & Research Ethics, 2017:2-3).

Για να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο, ο μέντορας χρησιμοποιεί μια ποικιλία τεχνικών. Οι πιο σημαντικοί ρόλοι του μέντορα περιγράφονται παρακάτω.

Διδασκαλία ανάπτυξης ικανοτήτων: Όλοι οι μέντορες έχουν λάβει εκπαίδευση στην εκπαίδευση mentoring. Ακόμα κι αν ένας μέντορας υποτίθεται ότι θα δώσει μια διάλεξη σε μια μεγάλη ομάδα καθοδηγούμενων ή ακόμα και αν χρησιμοποιεί ένα άτυπο στυλ διδασκαλίας, αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας, καθώς επιτρέπει τη σταδιακή μετάδοση εννοιών και διαδικασιών (Phillips-Jones, 2003:4).



- Ο μέντορας αναμένεται να αναλάβει το ρόλο ενός «μεσίτη μάθησης», βοηθώντας τους καθοδηγούμενους στον εντοπισμό ενημερωτικών πόρων όπως βιβλία, λογισμικό, ιστότοπους κ.λπ.
- Ο μέντορας διδάσκει στους εκπαιδευόμενους νέες πληροφορίες, δεξιότητες και συμπεριφορές παρέχοντας πρακτικά παραδείγματα, ενώ παράλληλα προβλέπουν αιχμηρές, ακόμη και απαιτητικές ερωτήσεις.
- Ο μέντορας βοηθά τους καθοδηγούμενους να αναπτύξουν νέες και ολοκληρωμένες προοπτικές για τις εταιρείες τους, ιδιαίτερα εκείνες που σχετίζονται με την ιστορία, τις αξίες, τον πολιτισμό και την πολιτική τους.
- Ο μέντορας ενεργεί πάντα με τρόπο αποτελεσματικό, έχοντας κατά νου τι θέλει να πετύχει ο μαθητευόμενος.
- Ο μέντορας βοηθά στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην αναθεώρηση των βημάτων του ταξιδιού του μαθητευόμενου. Μία από τις πιο θεμελιώδεις πτυχές του mentoring είναι η επεξεργασία σχολίων και η σήμανση εργασιών, καθιστώντας πάντα σαφές στον καθοδηγούμενο ποια προσέγγιση mentoring χρησιμοποιείται και γιατί (Phillips-Jones, 2003:5).

Εμπνευση: Αυτό είναι που ξεχωρίζει τους χαρισματικούς μέντορες από τον ανταγωνισμό. Λειτουργεί ως παράδειγμα για τους καθοδηγούμενούς του, ενθαρρύνοντάς τους να δοκιμάσουν νέα πράγματα και ενθαρρύνοντάς τους να επιδιώξουν τους στόχους τους στο μέλλον με ενθουσιασμό. Κάθε μέντορας έχει ένα μοναδικό σύνολο δεξιοτήτων. Σε αυτήν την περίπτωση, η δουλειά του μέντορα είναι να διασφαλίσει ότι οι καθοδηγούμενοι αποδέχονται και εργάζονται προς τη μορφή του οράματος που παρουσιάζει, ακόμα κι αν αυτή η μορφή διαφέρει από τη δική του. Πολλοί χαρισματικοί μέντορες παρακινούν τους μαθητές χρησιμοποιώντας παραβολές και ακόμη και λέξεις που εμπνέουν.

Ο μέντορας-εμπνευστής (inspired mentor) (Phillips-Jones, 2003:5):

- Ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει το παράδειγμα στους καθοδηγούμενους του που μπορούν να ακολουθήσουν.
- Βοηθά τους καθοδηγούμενους να αναγνωρίσουν την εμπνευση.
- Σχεδιάζει την εμπνευσμένη δράση του.



- Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να υπερβούν τον κανόνα και να επιτύχουν κάτι σημαντικό.
- Υπενθυμίζει τις εμπειρίες που παρακινούν τα άτομα στο παρελθόν και προτείνει λύσεις για να πετύχουν για άλλη μια φορά (Phillips-Jones, 2003:5).

Ανατροφοδότηση: Όταν παρατηρεί ελαττώματα ή ελλείψεις, πρέπει να ενημερώσει αμέσως τον ασκούμενο και να ασκήσει εποικοδομητική κριτική μαζί με προτάσεις για το πώς να βελτιώσει τον χειρισμό του. Φυσικά, μία από τις ευθύνες του μέντορα είναι να επιστήσει την προσοχή στα λάθη πριν τα δουν οι άλλοι. Εάν ο καθοδηγούμενος θέλει να λάβει ανατροφοδότηση, ο μέντορας πρέπει να έχει συνάψει προηγούμενη συμφωνία μαζί του, καθώς αποτελεί μέρος της άμυνας του μέντορα έναντι δυσμενών κινδύνων. Η ανατροφοδότηση πρέπει να δίνεται σε εμπιστευτικό περιβάλλον χρησιμοποιώντας εποικοδομητική κριτική και μη υποτιμητικές παρατηρήσεις που υποστηρίζονται από σχετικούς συλλογισμούς (Phillips-Jones, 2003:5).

Διαχείριση κινδύνων: Η ευθύνη του μέντορα να προστατεύει τον μαθητευόμενο από κινδύνους είναι ζωτικής σημασίας. Ο απώτερος στόχος είναι να διδάξει στους εκπαιδευόμενους δεξιότητες διαχείρισης κινδύνου και να τους αποτρέψει από απρόσεκτα λάθη. Πολλοί άνθρωποι αναφέρονται στη διαχείριση κινδύνου ως «αφήνοντας τους μαθητές να βγουν από τη φωλιά για να πετάξουν όταν είναι έτοιμοι» (Phillips-Jones, 2003:6).

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το mentoring

Η διαδικασία του mentoring είναι προκλητική και επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών. Είναι σημαντικό για τον μέντορα να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι οι προσπάθειές του μπορεί να μην είναι πάντα πλήρως αποτελεσματικές ή ότι η

καθοδήγηση μπορεί να τερματιστεί νωρίτερα από το αναμενόμενο. Σύμφωνα με τον Hodges (2009), μερικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη συμβουλευτική περιλαμβάνουν:

- Το matching μεταξύ mentor-mentee. Η συμβατότητα μεταξύ του μέντορα και του καθοδηγούμενου. Η επιτυχία στην καθοδήγηση εξαρτάται γενικά από την



αντιστοίχιση που βασίζεται σε δεξιότητες. Μια ποικιλία ταλέντων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με τη διαχείριση, την επικοινωνία και την κατανόηση, μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία και την αντιστοίχιση (Hodges, 2009).

- Τα επίπεδα εμπειρίας. Τα χρόνια εμπειρίας στα καθήκοντα ενός δεδομένου οργανισμού έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία συμβουλευτικής, αλλά τα χρόνια εμπειρίας μπορεί να μην μεταφραστούν απαραίτητα σε πραγματική εξειδίκευση και κατανόηση. Ως αποτέλεσμα, ένας εργαζόμενος που εντάχθηκε πρόσφατα σε έναν οργανισμό μπορεί να διαθέτει μεγαλύτερη γνώση από έναν βετεράνο εργαζόμενο που έχει περισσότερα χρόνια εμπειρίας (Hodges, 2009).
- Η πρόθεση και η θέληση για καθοδήγηση. Πολλοί άνθρωποι απορρίπτουν την ιδέα του mentoring ή δεν πιστεύουν ότι υπάρχει δικαιολογία για τη χρήση μιας τέτοιας μεθόδου. Για να πετύχει αυτή η κατηγορία, απαιτείται μια εστιασμένη και καλά μελετημένη στρατηγική (Hodges, 2009).
- Ο σεβασμός στην ιεραρχία της διοίκησης. Η προσεκτική διαχείριση των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και των ηγετών από τον μέντορα είναι βασικό καθοριστικό στοιχείο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαχείριση και το mentoring είναι δύο πολύ διαφορετικά πράγματα. Ένα στοιχείο που επηρεάζει το πόσο καλά λειτουργεί το mentoring είναι ο καθορισμός ορίων και προσδοκιών (Hodges, 2009).

2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του mentoring, περιεγραφή κανονισμοί του mentoring, τα χαρακτηριστικά της καθοδήγησης/mentoring καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν το mentoring. Εναλλακτικές ερωτήσεις καθοδήγησης,

τύποι και εφαρμογές προσδιορίστηκαν. Ενώ οι ερευνητές περιγράφουν τι είναι η καθοδήγηση, είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστεί τι δεν είναι. Οι παραδοσιακοί ορισμοί του mentoring έχουν μετεξελιχθεί και οι εναλλακτικές λύσεις έχουν δημιουργήσει νέες δυνατότητες στην αλλαγή του περιβάλλοντος καθοδήγησης. Το



περιβάλλον καθοδήγησης περιλαμβάνει προσωπικές επαγγελματικές σχέσεις με την εκπαιδευτική διαδικασία. Οργανωτικά, πολιτιστικά και παγκόσμια πλαίσια και μια στρατηγική συστημικής μεταρρύθμισης για την οικοδόμηση ανθρώπινων πόρων. Αυτός ο πολύπλοκος τομέας ορισμού βρίσκεται στο κατευθυντήριο θεωρητικό πλαίσιο. Η καθοδήγηση περιγράφεται ως μια βαθιά, δίκαιη μάθηση με κοινωνικά μετασχηματιστική αξία. Οι προκλήσεις της θεωρίας καθοδήγησης στο πεδίο συζητούνται για να αυξηθεί η διαφάνεια των εννοιών της καθοδήγησης και η συμβολή στην προώθηση κοινωνικά δίκαιων σχέσεων, οργανισμών και πολιτισμών. Στον αγροδιατροφικό τομέα, η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την εύρεση τρόπων και μέσων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας κερδοφόρας αγροτικής επιχείρησης. Η ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων μπορεί να τονωθεί αλλάζοντας το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζοντας άμεσα τον αγρότη και την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του. Η καθοδήγηση/mentoring είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, την προσωπική ανάπτυξη των επιχειρηματιών. Οι επιχειρήσεις αγροδιατροφής αποτελούνται από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη και τα προγράμματα καθοδήγησης που προσφέρονται από τις αγροτικές επιχειρήσεις παρέχουν ευκαιρίες για τη σύνδεση ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα και παρέχουν ένα βασικό πλαίσιο για τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων καθοδήγησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής σταδιοδρομίας.

Κεφάλαιο 3. Η αξία του mentoring στον αγροδιατροφικό τομέα

3.1 Mentoring στον αγροδιατροφικό τομέα

Στις σημερινές αβέβαιες και ταραγμένες αγορές - που συνδέονται με περίπλοκες και επείγουσες προκλήσεις της επισιτιστικής ανασφάλειας, της φτώχειας, της ανισότητας, της οικολογικής υποβάθμισης και της κλιματικής αλλαγής - η σημασία της υποστήριξης της ανθεκτικότητας των συστημάτων αγροδιατροφής έχει κερδίσει έλξη στη συζήτηση



της επιστήμης, της πολιτικής και της κοινωνίας των πολιτών. στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και παγκοσμίως. Η ανθεκτικότητα των κοινωνικο-οικολογικών συστημάτων αναφέρεται στην ικανότητα ενός κοινωνικού συστήματος, συνυφασμένου με ένα οικολογικό σύστημα, να προβλέπει, να αντιμετωπίζει και να αναπηδά μετά από μια διαταραχή (Holling, 1973; Folke, 2006).

Μέσω της συμμετοχής και της μάθησης σε πολλαπλές κλίμακες, οι διαδικασίες της ανθρώπινης οργάνωσης μπορεί να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν την ανθεκτικότητα (Ungar, 2018). Ως εκ τούτου, η έννοια της ανθεκτικότητας επισημαίνει την ανάγκη για τους ανθρώπους – συμπεριλαμβανομένων όλων των παραγόντων στις αλυσίδες αξίας των αγροδιατροφικών προϊόντων – να αναπτύξουν οργανωτικές ρυθμίσεις και ατομικές συμπεριφορές που, σε πλαίσια απρόβλεπτων αλλαγών και αντιξοοτήτων, εξισορροπούν συνεχώς τις συμβιβασμούς μεταξύ της χρήσης των φυσικών πόρων. και τη δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών οφελών (Costanza, 2000).

Η εξισορρόπηση αυτών των αντισταθμίσεων μεταξύ οικολογικών και κοινωνικοοικονομικών αποτιμήσεων (Costanza, 2000) είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τους μικροκαλλιεργητές αγρότες: επειδή τα οικονομικά και οικολογικά τους όρια είναι ιδιαίτερα αυστηρά. αγωνίζονται να διατηρήσουν τους φυσικούς πόρους, ενώ δημιουργούν πολιτιστική και κοινωνική αξία (Angoetal., 2014). Ωστόσο, η ικανότητα των μικροϊδιοκτητών να εξισορροπούν τις κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές ανταλλαγές είναι κρίσιμη για την ανθεκτικότητα των συστημάτων αγροδιατροφής της ΕΕ. Οι μικρές εκμεταλλεύσεις αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εκμεταλλεύσεων στην ΕΕ και συμβάλλουν στην εδαφική οικονομική ανάπτυξη, στην

περιφερειακή επισιτιστική ασφάλεια και στις υπηρεσίες οικοσυστήματος κοινωνικής και πολιτιστικής αξίας (Riveraetal., 2020). Ταυτόχρονα, οι μικροκαλλιέργειες αντιμετωπίζουν φυσικούς και οικονομικούς περιορισμούς και διαταραχές που, εάν δεν διαχειριστούν και δεν αντιμετωπιστούν με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη διατήρηση των φυσικών πόρων και την ανθεκτικότητα των αγροδιατροφικών συστημάτων (Vignolaetal., 2015).



Τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) όσο και παγκοσμίως, η ανθεκτικότητα των συστημάτων αγροδιατροφής εξαρτάται από την ικανότητα του ανθρώπου να ισορροπεί μεταξύ κοινωνικοοικονομικών και οικολογικών ανταλλαγών. Η πρόσφατη βιβλιογραφία για τις υπηρεσίες οικοσυστήματος αναγνωρίζει ότι η συμμετοχή των μικροκαλλιεργητών στις συνεργασίες των ενδιαφερομένων και η συνεχής μάθηση επηρεάζει την εξισορροπητική τους ικανότητα. Ωστόσο, ελάχιστη έρευνα έχει επικεντρωθεί μέχρι στιγμής στο πώς η συμμετοχή των μικροϊδιοκτητών σε συνεργασίες με άλλους παράγοντες της αλυσίδας αξίας - όπως εταιρείες που προμηθεύουν ή προμηθεύονται από αυτούς - διαμορφώνουν τις διαδικασίες μάθησής τους και, με τη σειρά τους, πώς η νοοτροπία και η αλλαγή συμπεριφοράς τους επηρεάζουν τα συστήματα αγροδιατροφής αποτελέσματα ανθεκτικότητας (Manyise, 2021).

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το κενό, η παρούσα διπλωματική επικεντρώνεται στην προσπάθεια να δώσει απαντήσεις σχετικά με τη συμμετοχή αγροτών και ανθρώπων του αγροδιατροφικού τομέα στις υπηρεσίες mentoring και κατά πόσο αυτές επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη νοοτροπία και αλλαγή συμπεριφοράς σε θέματα επαγγελματικής ανέλιξης και διαδικασίας μάθησης. Η που προτείνει εύλογους δεσμούς μεταξύ: της οργάνωσης συνεργασιών αλυσίδας αξίας, επιχειρηματικότητα των εμπλεκόμενων αγροτών (σημαίνει ως η ικανότητα αναδιάταξης πόρων με καινοτόμο τρόπο μέσα και γύρω από τις εκμεταλλεύσεις)· και τα αποτελέσματα της ανθεκτικότητας των συστημάτων αγροδιατροφής (όπως η σταθεροποίηση των αγροτικών μέσων διαβίωσης, η υποστήριξη οικολογικών υπηρεσιών και η ενίσχυση των κοινωνικο-πολιτιστικών υπηρεσιών).

3.2 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Τα οφέλη του mentoring έχουν προσελκύσει σημαντική προσοχή τα τελευταία είκοσι χρόνια με θεμελιώδους σημασίας εργασιών για τη μαθητεία και την επαγγελματική κατάρτιση μεταξύ των επαγγελματιών και την υποστήριξη της ανθεκτικότητας των συστημάτων αγροδιατροφής. Τα οφέλη των σχέσεων καθοδήγησης περιλαμβάνουν: υψηλότερα εισοδήματα, εξέλιξη σταδιοδρομίας, ενισχυμένη οργανωτική κοινωνικοποίηση, ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση, μειωμένος κύκλος εργασιών και προσωπικά αποτελέσματα όπως η αυτοεκτίμηση, οργάνωση



συνεργασιών αλυσίδας αξίας, επιχειρηματικότητα των εμπλεκόμενων αγροτών, ανθεκτικότητα των συστημάτων αγροδιατροφής, υποστήριξη οικολογικών υπηρεσιών και ενίσχυση των κοινωνικο-πολιτιστικών υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 4. Δείγμα έρευνας και Ερωτηματολόγιο

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι επιχειρηματίες που ασχολούνται με τον αγροδιατροφικό τομέα στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας οι οποίοι έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα παροχής συμβουλευτικής και mentoring. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Αυτή η μορφή συλλογής δεδομένων θεωρείται η πιο ιδανική μορφή συλλογής δεδομένων για τη συλλογή μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων σχετικά με τις προσωπικές απόψεις,



συμπεριφορές και στάσεις προς την καθοδήγηση ενός ευρύτερου φάσματος ερωτηθέντων. Προτιμάται επίσης λόγω της ευκολίας μαζικής διανομής μέσω διαδικτύου. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή τα οποία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου διανεμήθηκαν από τις 10/12/2020 έως και τις 21/12/2020 διότι εν μέσω πανδημίας η άμεση επικοινωνία μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων είναι ανασταλτικός παράγοντας.

Ο στόχος ήταν να αναπτυχθεί ένα συνοπτικό και περιεκτικό ερωτηματολόγιο που δεν θα κούραζε τους συμμετέχοντες, ενώ προσπαθούσε να συλλέξει επαρκή αριθμό απαντήσεων για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με τις εμπειρίες των αγροτών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα καθοδήγησης και τις σχέσεις καθοδήγησης που βίωσαν. Οι ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν είναι κλειστού τύπου και ορισμένες είναι ερωτήσεις κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν είναι κλειστού τύπου και ορισμένες είναι ερωτήσεις κλίμακας Likert. Επίσης, δημιουργήθηκαν και ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών όπου οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να δώσουν περισσότερες από μία απαντήσεις, ώστε να αποτυπωθούν κάποια καθαρά ποιοτικά δεδομένα της έρευνας.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα μέσω του ερωτηματολογίου είναι συνολικά 60 άτομα, άνδρες και γυναίκες, ηλικίας από 25 μέχρι 45 ετών, οι οποίοι βίωσαν τουλάχιστον μια φορά στη ζωή τους μια σχέση καθοδήγησης στον εργασιακό χώρο ή στον ιδιωτικό τους βίο. Στον πίνακα ακολουθεί η περιγραφή των στοιχείων των συμμετεχόντων. Το σύνολο των συμμετεχόντων κατείχαν τριτοβάθμια εκπαίδευση ΑΕΙ-ΤΕΙ.

Σύμφωνα με την έρευνα της ΕΤΒΑ ΒΙ.ΠΕ στην περιοχή της Βόρειας Ελλάδας έδειξε ότι πάνω από 1.800 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην Κεντρική και Δυτική Μακεδονία στον αγροδιατροφικό τομέα. Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας επιλέχθηκε ως περίπτωση μελέτης λόγω της εξοικείωσης του ερευνητή με την περιοχή καθώς και οι 60 επιχειρήσεις επιλέχθηκαν μέσω του ολοκληρωμένου προγράμματος καθοδήγησης και συμβουλευτικής που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Interreg και η επιλογή έγινε επίσης και λόγω του περιορισμένου εύρους πόρων του ερευνητή για την



κάλυψη των αναγκών της έρευνας (περιορισμός χρόνου, μεγέθους δείγματος για ατομική εργασία, διασυνδεσιμότητα).

Πίνακας 4.1 Δημογραφικά συμμετεχόντων

Συμμετέχοντες	Αριθμός συμμετεχόντων	Άνδρες	Γυναίκες	Ηλικία	Εκπαίδευση	Επάγγελμα
Επιχειρηματίες Δ. Μακεδονίας	60	33 (55%)	27 (45%)	25-45	Πανεπιστημιακή (100%)	Επιχειρηματίες αγροδιατροφικού τομέα.

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε μια επαγωγική ποιοτική προσέγγιση, η οποία βασίζεται σε εμπειρικά στοχευμένη θεωρητική δειγματοληψία εκπαιδευτικών εμπειριών υπό κεντρική κωδικοποίηση που συγκρίνονται συνεχώς από τους ερωτηθέντες. Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε μια ομάδα συμμετεχόντων σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα καθοδήγησης και συμβουλευτικής που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Interreg. Εφαρμόστηκε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα διάρκειας 2 μηνών για την προώθηση της απασχόλησης. Τα ερωτηματολόγια για αυτό το πτυχίο είναι δομημένα ως εργαλεία αξιολόγησης για συγκεκριμένα μαθήματα.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Αυτή η μορφή συλλογής δεδομένων θεωρείται επίσης η πιο ιδανική μορφή συλλογής δεδομένων για τη συλλογή μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων σχετικά με τις προσωπικές

απόψεις, συμπεριφορές και στάσεις ως προς την καθοδήγηση ενός ευρύτερου φάσματος ερωτηθέντων. Προτιμήθηκε επίσης λόγω της εύκολης μαζικής διανομής του από τα μέσα μαζικής δικτύωσης και το διαδίκτυο. Τα ερωτηματολόγια είναι σε ηλεκτρονική μορφή και διανεμήθηκαν από τις 10/12/2020 έως και τις 21/12/2020.

Ο στόχος ήταν να αναπτυχθεί ένα συνοπτικό ερωτηματολόγιο που δεν θα κούραζε τους συμμετέχοντες, ενώ θα προσπαθούσε να συλλέξει επαρκή αριθμό απαντήσεων για να



εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την εμπειρία της προπονητικής σχέσης που είχαν βιώσει. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν κλειστού τύπου και μερικές από τις άλλες ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις αξιολόγησης της κλίμακας Likert. Επιπλέον, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής στις οποίες οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν πολλαπλές απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη ορισμένων καθαρά ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων.

Κεφάλαιο 5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση

5.1 Ανάλυση του ερωτηματολογίου

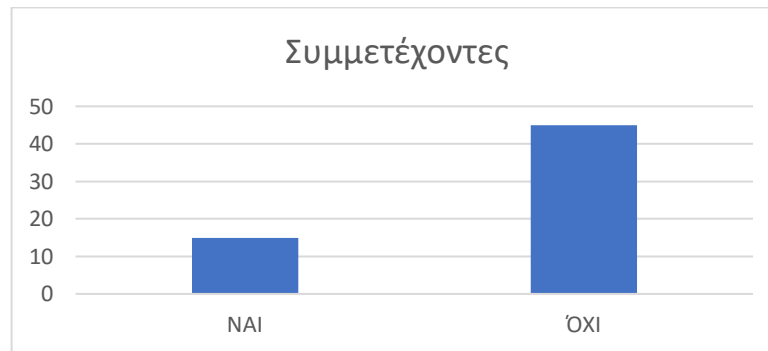
Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν και θα ποσοτικοποιηθούν τα δεδομένα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων. Αναλυτικότερα:

Πίνακας 5.1.1 Προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής/ mentoring.



	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	15	45

Σύμφωνα με το γράφημα 5.1.1 παρατηρούμε ότι μόνο το 25% των επιχειρηματιών είχαν κάποιου είδους συμμετοχής σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής. Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής.



Διάγραμμα 5.1.1 Συμμετοχή σε προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής

Πίνακας 5.1.2. Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα

	0-1	2-3	3
Συμμετέχοντες	15	30	15



Διάγραμμα 5.1.2 Συχνότητα συνομιλίας με τον καθοδηγητή ανά μήνα

Από τους επιχειρηματίες που έλαβαν μέρος σε συμβουλευτική/mentoring το 50% των συμμετεχόντων συνομιλούσε με τον καθοδηγητή του 2-3 φορές τον μήνα ενώ ένα 25% συνομιλούσε πάνω από τρεις φορές και ένα 25% μια έως καμία φορά τον μήνα.

Πίνακας 5.1.3 Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	60	0



Διάγραμμα 5.1.3 Ο μέντορας έκανε τους συμμετέχοντες να νιώσουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους

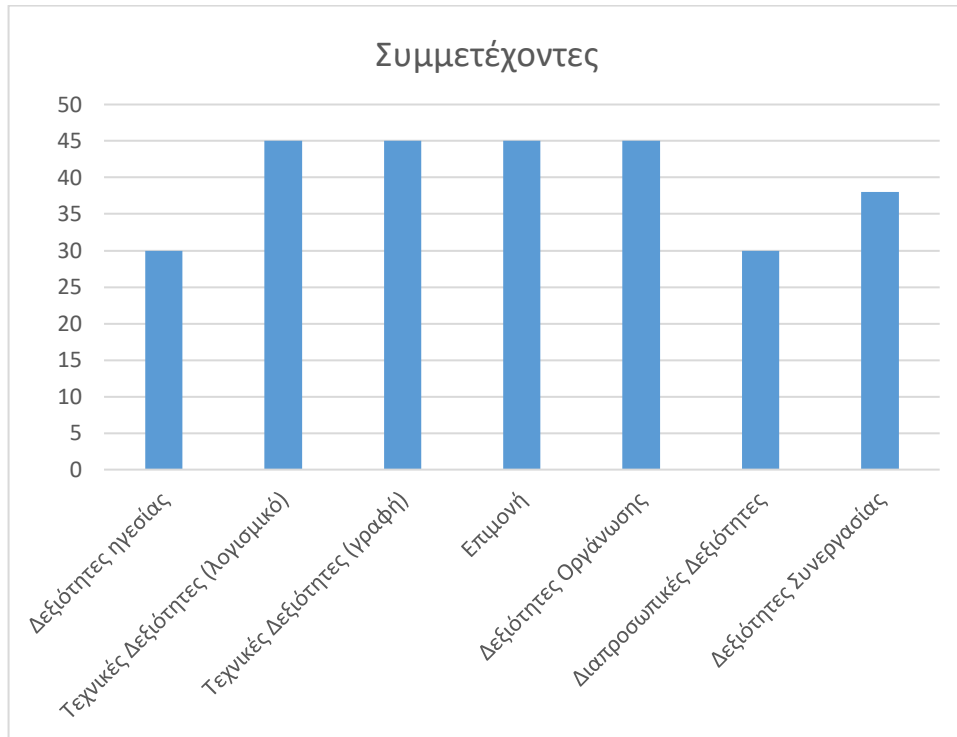
Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 5.1.3 το σύνολο των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα δήλωσαν ότι ο μέντορας που είχαν τους έκανε να νιώθουν άνετα και να εκφράσουν την ιδέα τους κάτι που είναι πολύ σημαντικό για να έχει θετικά αποτελέσματα η καθοδήγηση.

Πίνακας 5.1.4.Βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων.

	Δεξιότητες ηγεσίας	Τεχνικές Δεξιότητες (λογισμικό)	Τεχνικές Δεξιότητες (γραφή)	Επιμονή	Δεξιότητες Οργάνωσης	Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Δεξιότητες Συνεργασίας



Συμμετέχοντες	30	45	45	45	45	30	38
---------------	----	----	----	----	----	----	----



Διάγραμμα 5.1.4 Βασικές ικανότητες - δεξιότητες των συμμετεχόντων

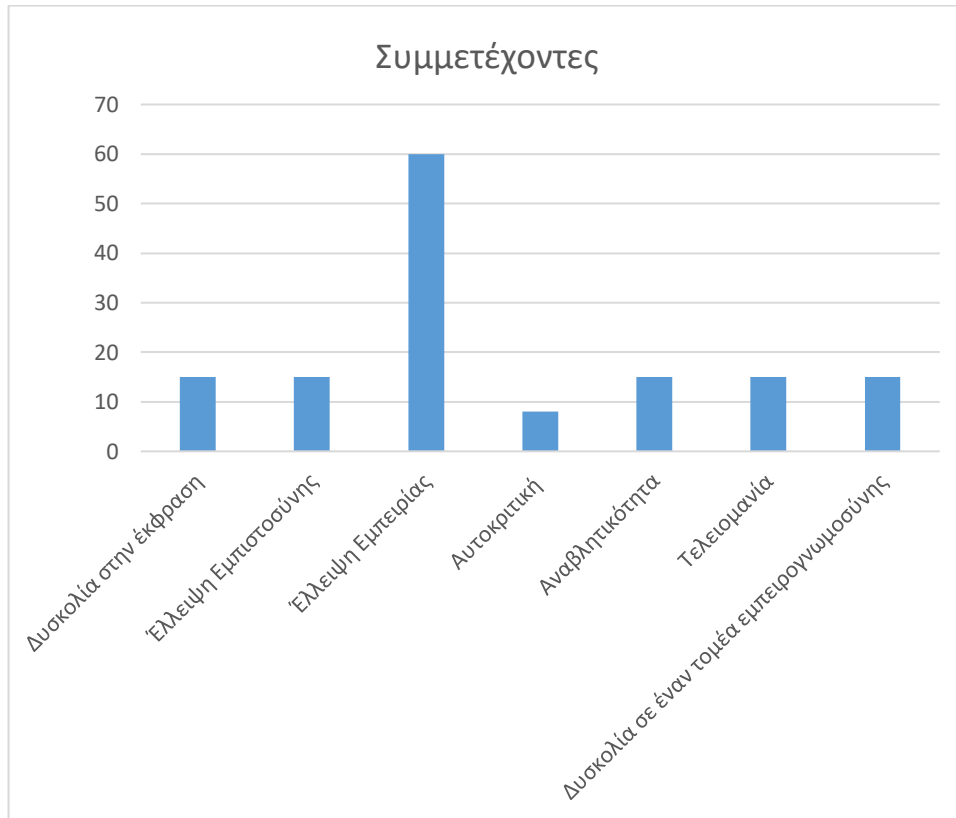
Το διάγραμμα 5.1.4 παρουσιάζει τις βασικές ικανότητες-δεξιότητες των συμμετεχόντων. Όπως διαφαίνεται οι τέσσερις βασικές ικανότητες στην πλειοψηφία των επιχειρηματιών είναι οι τεχνικές δεξιότητες όπως π.χ. το λογισμικό, οι τεχνικές δεξιότητες όπως γραφή, η επιμονή καθώς και οι δεξιότητες οργάνωσης.

Πίνακας 5.1.5 Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων.

	Δυσκολία στην έκφραση	Έλλειψη Εμπιστοσύνης	Έλλειψη Εμπειρίας	Αυτοκριτική	Αναβλητικότητα	Τελειομανία	Δυσκολία σε έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης



Συμμετέχοντες	15	15	60	8	15	15	15
---------------	----	----	----	---	----	----	----



Διάγραμμα 5.1.5 Βασικές αδυναμίες συμμετεχόντων

Άξιο παρατήρησης είναι ότι ως βασική αδυναμία τους το σύνολο των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα δήλωσαν ότι είναι η έλλειψη εμπειρίας. Όλες οι υπόλοιπες αδυναμίες έχουν ίδια ποσοστά 25% (δυσκολία στην έκφραση, έλλειψη εμπιστοσύνης, αναβλητικότητα, τελειομανία, δυσκολία σε έναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης. Μόνο το 13% δήλωσε επίσης ως βασική αδυναμία τους την αυτοκριτική.

Πίνακας 5.1.6. Η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	52	8



Διάγραμμα 5.1.6 Αν η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες των συμμετεχόντων

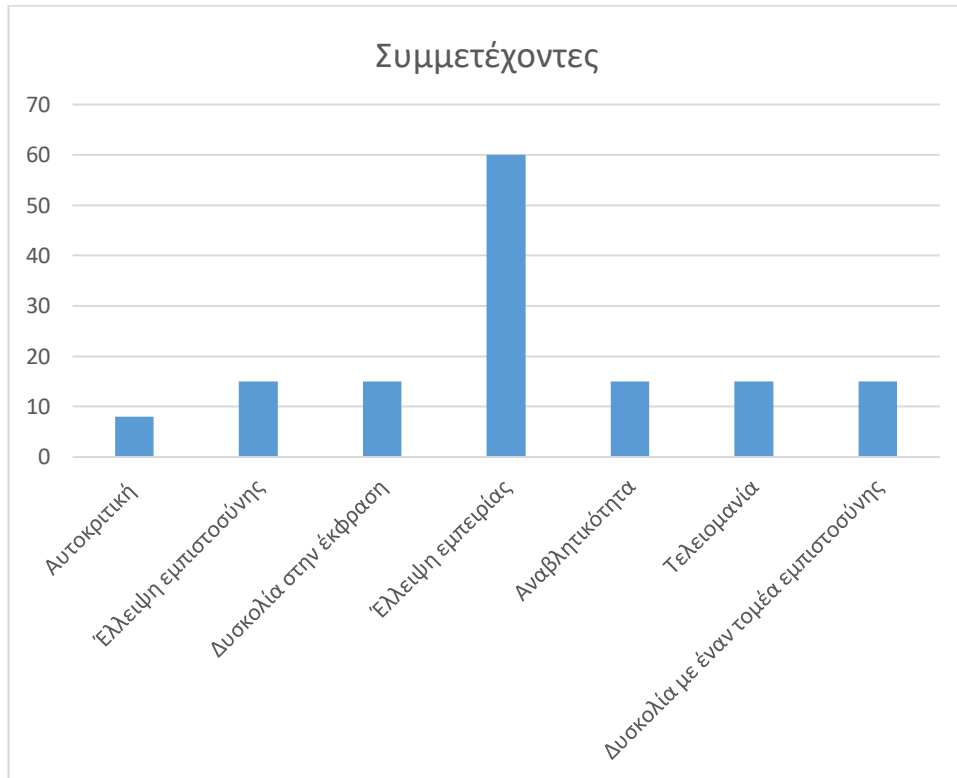
Το 87% των επιχειρηματιών σύμφωνα με το διάγραμμα 5.1.6 δήλωσε ότι η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες τους. Μόνο το 13% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν υπήρξε σημαντική βελτίωση στις αδυναμίες τους.

Πίνακας 5.1.7. Η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους.

	Αυτοκριτική	Έλλειψη εμπιστοσύνης	Δυσκολία στην έκφραση	Έλλειψη εμπειρίας	Αναβλητικότητα	Τελειομανία	Δυσκολία με έναν τομέα εμπιστοσύνης



Συμμετέχοντες	8	15	15	60	15	15	15
---------------	---	----	----	----	----	----	----



Διάγραμμα 5.1.7 Αν η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες των συμμετεχόντων

Με τη βοήθεια της καθοδήγησης, οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι η βελτιώθηκε η βασική αδυναμία των συμμετεχόντων η οποία ήταν η έλλειψη εμπειρίας.

Πίνακας 5.1.8. Παρότρυνση από τον σύμβουλο/μέντορα να εκφραστούν οι φόβοι και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
--	-----	-----



Συμμετέχοντες	45	15
---------------	----	----



Διάγραμμα 5.1.8 Παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες των συμμετεχόντων

Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.1.8 το 75% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είχαν παρότρυνση από τον μέντορα να εκφράσουν φόβους και ανησυχίες, σχετικά με τις ιδέες τους.

Πίνακας 5.1.9. Προθυμία του συμβούλου/μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
--	-----	-----



Συμμετέχοντες	45	15
---------------	----	----



Διάγραμμα 5.1.9 Προθυμία του μέντορα να ακούσει και να λύσει απορίες

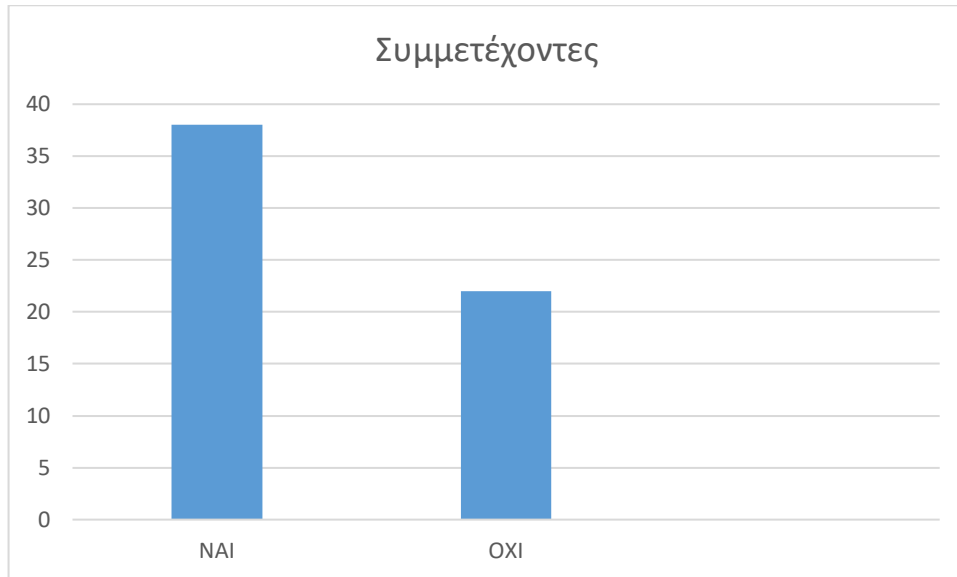
Το 75% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ο μέντοράς τους ήταν πρόθυμος να ακούσει και λύσει τις απορίες που προκύπταν, ωστόσο, ένα 25% δήλωσε ότι ο μέντοράς τους ήταν απρόθυμος να ακούσει και να λύσει απορίες.

Πίνακας 5.1.10. Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
--	-----	-----



Συμμετέχοντες	38	22
---------------	----	----



Διάγραμμα 5.1.10 Επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες έλαβαν μέρος σε συμβουλευτική mentoring μέσω του προγράμματος μόνο το 63% δήλωσε ότι μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος αισθάνονται σίγουροι ώστε να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα υλοποίησης της ιδέας τους.

Πίνακας 5.1.11 Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική.



	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	38	22



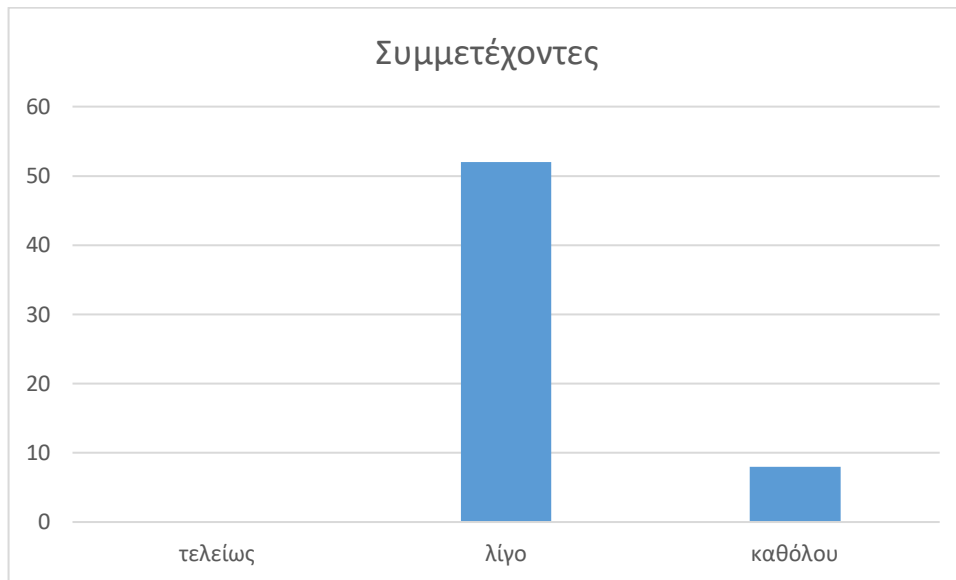
Διάγραμμα 5.1.11 Κλάδοι δραστηριοποίησης πριν τη συμβουλευτική

Το 25% των επιχειρηματιών δήλωσε ότι η ιδέα τους πριν το πρόγραμμα κάλυπτε τον κλάδο της αγροδιατροφής ενώ το 38% δήλωσε ότι η ιδέα τους κάλυπτε τον κλάδο της υγείας και των φαρμάκων.

Πίνακας 5.1.12. Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής.



	ΤΕΛΕΙΩΣ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
Συμμετέχοντες	0	52	8



Διάγραμμα 5.1.12 Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής

Κανείς από τους συμμετέχοντες σύμφωνα με το διάγραμμα 5.1.12 δεν άλλαξε τον κλάδο/ τομέα της αρχικής επιχειρηματικής του ιδέας κατά τη διάρκεια της συμμετοχής του στο πρόγραμμα. Ωστόσο, ένα 86% δήλωσε ότι άλλαξε σε πολύ ελάχιστο βαθμό την αρχική του ιδέα κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής.

Πίνακας 5.1.13. Αλλαγή κλάδου / τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.



	Υγεία και Φάρμακο	Αγροδιατροφή	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών	Βιοοικονομία	Ενέργεια	Μεταφορές	Υπηρεσίες	Άλλο
Συμμετέχοντες	1				5		1	



Διάγραμμα 5.1.13 Αλλαγή κλάδου/ τομέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος

Από τα άτομα που άλλαξαν την αρχική τους ιδέα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος η στροφή στην πλειοψηφία έγινε στον κλάδο της ενέργειας.

Πίνακας 5.1.14. Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων.



	Υγεία και Φάρμακο	Αγροδιατροφή	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών	Βιοοικονομία	Ενέργεια	Μεταφορές	Υπηρεσίες	Άλλο
Συμμετέχοντες	1	60			5		1	



Διάγραμμα 5.1.14 Κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης ερωτηθέντων

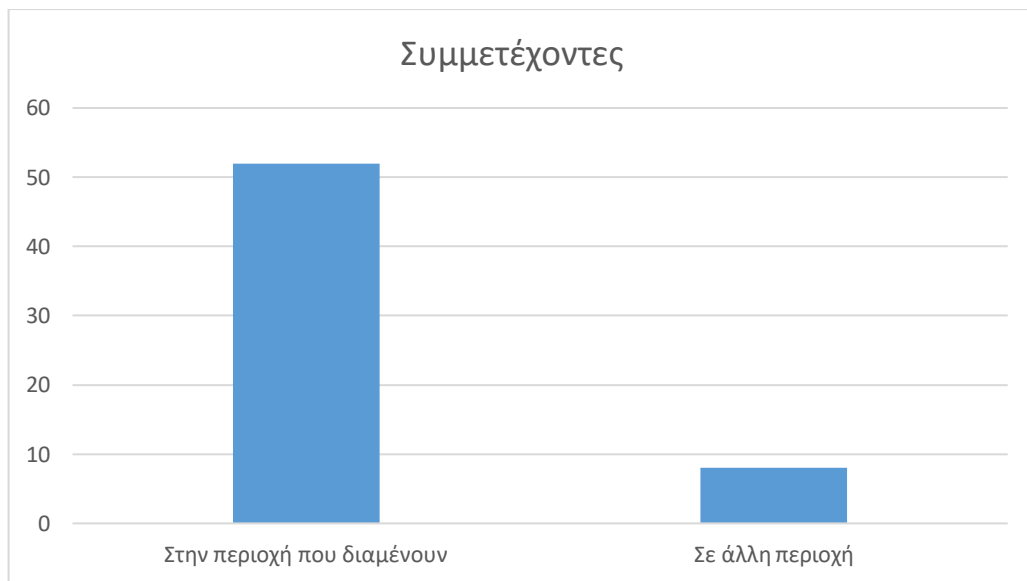
Το σύνολο των συμμετεχόντων απασχολούνται στον κλάδο της αγροδιατροφής αλλά μερικοί από αυτούς απασχολούνται επίσης στον κλάδο της ενέργειας, της υγείας και των υπηρεσιών.

-Ερώτημα 13. Αν οι συμμετέχοντες υλοποιούσαν την ιδέα τους, η έναρξη δραστηριότητας θα ήταν:



Πίνακας 7.15. Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων.

	Στην περιοχή που διαμένουν	Σε άλλη περιοχή
Συμμετέχοντες	52	8



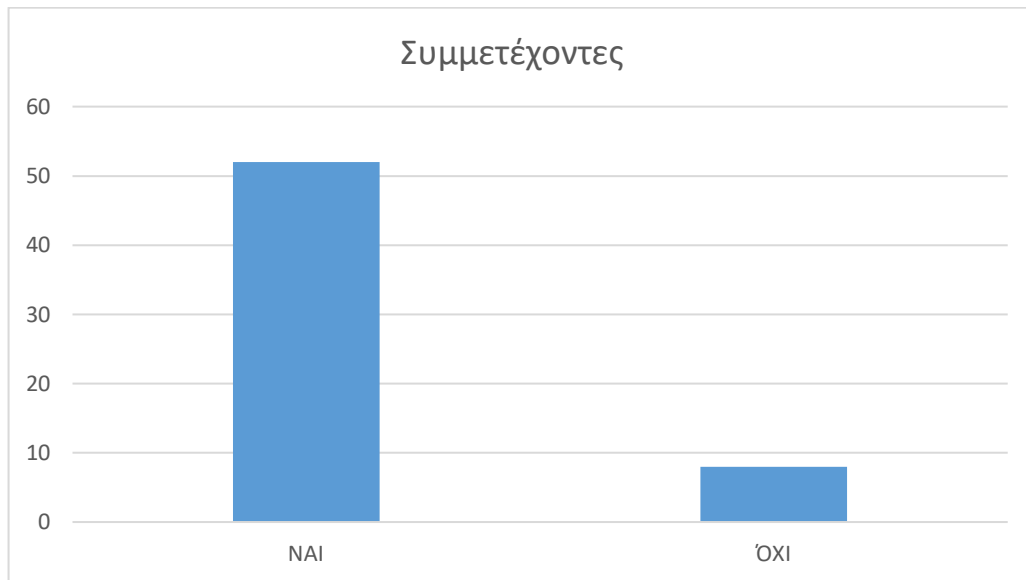
Διάγραμμα 5.1.15 Περιοχή δραστηριοποίησης ιδέας συμμετεχόντων

Το 86% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η περιοχή δραστηριοποίησης της ιδέας τους θα ήταν στην περιοχή που διαμένουν (διάγραμμα 5.1.15) ενώ δήλωσαν επίσης ότι προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και σε δεύτερη χώρα εκτός Ελλάδας (διάγραμμα 5.1.16).

Πίνακας 5.1.16. Αν προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και σε δεύτερη χώρα, απάντησαν:



	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	52	8



Διάγραμμα 5.1.16 Αν οι συμμετέχοντες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν και σε δεύτερη χώρα

Πίνακας 5.1.17. Η εμπειρία των συμμετεχόντων από την παρακολούθηση του προγράμματος έχει βοηθήσει στη διεκπεραίωση της ιδέας σας, απάντησαν:



	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Άφησε απορίες
Συμμετέχοντες	45	15	0



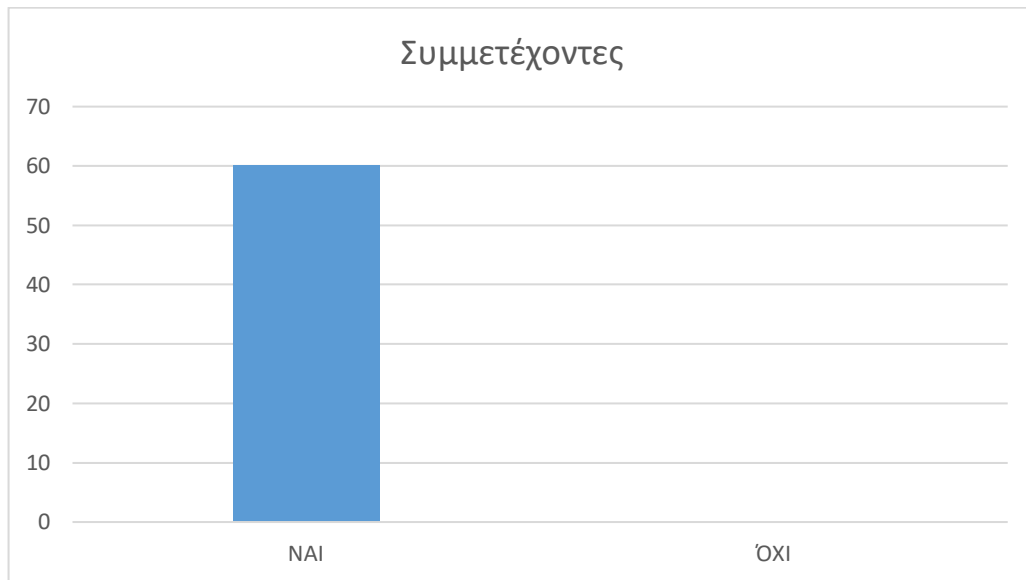
Διάγραμμα 5.1.17 Η εμπειρία από την εφαρμογή του προγράμματος βοήθησε την υλοποίηση της ιδέας

Το 75% των επιχειρηματιών δήλωσε ότι η εμπειρία τους από το πρόγραμμα τους βοήθησε για την διεκπεραίωση της ιδέας τους ενώ το 25% δήλωσε ότι η εμπειρία τους από την παρακολούθηση του προγράμματος δεν βοήθησε στη διεκπεραίωση της ιδέας τους.

Πίνακας 5.1.18 Αν οι συμμετέχοντες θα ξανά-παρακολουθούσαν αντίστοιχο πρόγραμμα συμβουλευτικής, απάντησαν:



	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συμμετέχοντες	60	-



Διάγραμμα 5.1.18 Αν οι συμμετέχοντες θα ξαναπαρακολουθούσαν πρόγραμμα συμβουλευτικής

Τέλος, το σύνολο των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα ξανα-παρακολουθούσαν αντίστοιχο πρόγραμμα συμβουλευτικής mentoring.

5.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση



Με την επαγωγική στατιστική ανάλυση ορίζουμε τις μεθόδους που μας βοηθούν να εκτιμήσουμε τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παρατηρήσεις ενός δείγματος και να εξάγουμε συμπεράσματα. Με βάση το ερωτηματολόγιο θα διερευνήσουμε κατά πόσο η συμμετοχή του δείγματος στο πρόγραμμα τους άλλαξε τη συμπεριφορά τους και αν η συμβουλευτική καθοδήγηση βελτίωσε τις αδυναμίες τους. Για το σκοπό αυτό θα γίνει έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 Pearson chi-square, όπου είναι ένα στατιστικό τεστ υπόθεσης και το χρησιμοποιούμε όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε αν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους δύο μεταβλητές. Διερευνούμε τις εξής υποθέσεις:

α) H_0 = Οι μεταβλητές X, Y είναι ανεξάρτητες.

β) H_1 = Οι μεταβλητές X, Y δεν είναι ανεξάρτητες.

Με επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (ή $\alpha=0,01$), τότε:

- $p\text{-value} \leq 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 , οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες.
- $p\text{-value} > 0,05$ δεν απορρίπτουμε την H_0 , οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες.

5.2.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 βελτίωσης των αδυναμιών

Έγινε έλεγχος ανεξαρτησίας του πίνακα που προκύπτει από την ερώτηση κατά πόσο η συμβουλευτική βελτίωσε τις αδυναμίες των συμμετεχόντων. Οι υποθέσεις για τον έλεγχο είναι οι εξής:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής (ανεξάρτητες).

H_1 : Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής (δεν είναι ανεξάρτητες).

Πίνακας 5.2.1. Βελτίωση των αδυναμιών των συμμετεχόντων μέσω συμβουλευτικής.



	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	30	3	33
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	25	2	27

Με βάση τον πίνακα 5.2.1 το στατιστικό χ -τετράγωνο είναι 0,0551. Η τιμή p είναι 0,814421. Το αποτέλεσμα δεν είναι σημαντικό σε $p < 0,05$. Δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της απόδοσης του προγράμματος συμβουλευτικής.

5.2.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 στη διεκπεραίωση της ιδέας

Έγινε έλεγχος ανεξαρτησίας του πίνακα που προκύπτει από την ερώτηση κατά πόσο εμπειρία των συμμετεχόντων από την παρακολούθηση του προγράμματος έχει βοηθήσει στη διεκπεραίωση της ιδέας. Οι υποθέσεις για τον έλεγχο είναι οι εξής:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της διεκπεραίωσης της ιδέας μέσω της συμβουλευτικής (ανεξάρτητες).

H_1 : Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της διεκπεραίωσης της ιδέας μέσω της συμβουλευτικής (δεν είναι ανεξάρτητες).

Πίνακας 5.2.2. Η εμπειρία των συμμετεχόντων από την παρακολούθηση του προγράμματος έχει βοηθήσει στη διεκπεραίωση της ιδέας.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	22	9	31
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	23	6	29

Με βάση τον πίνακα 5.2.2 το στατιστικό χ -τετράγωνο είναι 0,5562. Η τιμή p είναι 0,455806. Το αποτέλεσμα δεν είναι σημαντικό σε $p < 0,05$. Δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του φύλλου και της διεκπεραίωσης της ιδέας μέσω της συμβουλευτικής.



Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Ο τομέας της αγροδιατροφής έχει μεγάλες δυνατότητες για την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών. Αποδίδει νέα κεφάλαια σε όσους είναι πιο πιθανό να τα ξοδέψουν σε τοπικό επίπεδο, δημιουργεί ευκαιρίες για εργασία βάσει τόπου και δημιουργία εισοδήματος, παρέχει την τοπική αυθεντικότητα και ενδυναμώνει την τοπική παραγωγή καθώς και την τοπική επιχειρηματικότητα. Καθώς οι αγροτικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ώστε να περιλαμβάνουν την παροχή επερχόμενων τάσεων της αγοράς, εμπειριών και προϊόντων διατροφής, ο ρόλος της καθοδήγησης/mentoring επεκτείνεται για να συμπεριλάβει την καθοδήγηση της αγροδιατροφικής επιχειρηματικότητας καθώς επίσης για να δώσει στήριγμα σε νέου επιχειρηματίες στον κλάδο της αγροδιατροφής και όχι μόνο. Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπάθησε να διερευνήσει τη συμβολή του mentoring στην ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και να μελετήσει κατά πόσο μέσω της συμβουλευτικής παρέχεται ανατροφοδότηση και ευκαιρίες για ευρύτερη προσωπική ανάπτυξη και επιχειρηματική βελτίωση.

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική αγροδιατροφική βιομηχανία έχει επηρεαστεί αρνητικά από την αυξανόμενη συγκέντρωση του εγχώριου λιανικού εμπορίου παντοπωλείων. Η αυξημένη συγκέντρωση της αγοράς αύξησε τη διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων εγχώριων αλυσίδων σουπερμάρκετ, οδηγώντας σε καθοδικές πιέσεις στις τιμές και αυξημένες ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης για τις εταιρείες γεωργικών προϊόντων. Ενώ μεγάλος αριθμός γεωργικών συνεταιρισμών δραστηριοποιείται στον αγροδιατροφικό τομέα, ο αντίκτυπός τους στην τοπική αγροτική οικονομία ποικίλλει. Παρά την ανθεκτικότητά της κατά τη διάρκεια της κρίσης, η βιομηχανία τροφίμων και ποτών υστερεί στην καινοτομία λόγω των διαρθρωτικών αδυναμιών που περιορίζουν τη δυναμική ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα για την περιοχή μελέτης μας την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, ο αγροδιατροφικός τομέας βρίσκεται επί του παρόντος στη μετάβαση από την εντατική παραγωγή στην πλήρως ολοκληρωμένη διαχείριση των φυσικών πόρων για την εξασφάλιση των πόρων τροφίμων. Η οικονομία της περιοχής είναι διαρθρωτικά



αδύναμη και μη ανταγωνιστική λόγω της περιορισμένης τομεακής εξειδίκευσής της, της υψηλής εξάρτησης από παραδοσιακούς τομείς, της έλλειψης επενδύσεων και του μικρού μεγέθους επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα είναι μακροοικονομική αστάθεια, εμπορικά ελλείμματα και εξαιρετικά υψηλή ανεργία. Η Δυτική Μακεδονία είναι μια οικονομικά ευάλωτη περιοχή λόγω της υψηλής ανεργίας και της υψηλής εξάρτησης από τη βιομηχανία του λιγνίτη, καθώς και των διαρθρωτικών αδυναμιών της τοπικής οικονομίας. Υπάρχει ανάγκη ενίσχυσης του αγροδιατροφικού τομέα και των επιχειρήσεων για την οικοδόμηση μιας πολυδιάστατης περιφερειακής οικονομίας και η καθοδήγηση της συμβολής των επιχειρήσεων είναι σημαντική για την ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής και μεταφοράς γνώσης, καθώς και για την ανάπτυξη συμβουλευτικών υπηρεσιών και αναβάθμισης.

Το επίπεδο αγροτικής εκπαίδευσης των αγροτών της χώρας είναι ένα από τα χαμηλότερα που έχουν καταγραφεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση, φαινόμενο που συνδέεται επίσης με τη γήρανση των αγροτών. Η κλίμακα του αγροκτήματος είναι μικρή και ο βαθμός συνεργασίας χαμηλός. Χαμηλό ποσοστό υιοθέτησης τεχνολογικής καινοτομίας. Το mentoring μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής και αναβάθμισης στον αγροδιατροφικό τομέα και στην περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας το mentoring θα μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων της περιοχής βοηθώντας στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, ενισχύοντας την οργανωτική κοινωνικοποίηση και οργανωτική δέσμευση, βοηθώντας στα προσωπικά αποτελέσματα όπως αυτοεκτίμηση, οργάνωση συνεργασιών αλυσίδας αξίας, επιχειρηματικότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων αγροτών. Το mentoring στην περιοχή θα μπορέσει να συμβάλει στα ανθεκτικά συστήματα τροφίμων στη γεωργία, υποστηρίζοντας τις οικολογικές υπηρεσίες και ενισχύοντας τις κοινωνικό-πολιτιστικές υπηρεσίες.

Η συνολική εικόνα από την εμπειρία mentoring των επιχειρηματιών είναι θετική με το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών να έχει βελτιώσει τις βασικές αδυναμίες του και να έχει καλύτερες βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας καθώς επίσης και της προσωπικής τους ανάπτυξης ως επιχειρηματίες. Οι ερωτήσεις σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των χαρακτηριστικών της



προσωπικότητας κάθε ερωτώμενου οδηγούν σε σημαντικά ευρήματα. Το δείγμα εντόπισε ξεκάθαρα τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τις ελλείψεις της εργασίας, με τη μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων να θεωρούν την έλλειψη εμπειρίας ως το μεγαλύτερο μειονέκτημά τους, το οποίο σύμφωνα με πληροφορίες τους ώθησε να εγγραφούν σε ένα πρόγραμμα mentoring. Το μεγαλύτερο μέρος των στοιχείων καταδεικνύει ότι η συμβουλευτική ενίσχυσε την απόκτηση εμπειρίας με καλό τρόπο, εντοπίζοντας σε αυτό ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της καθοδήγησης, την τεχνογνωσία (Carpenter-Beck, 2020). Μόνο οι μισοί από τους συμμετέχοντες κατάφεραν να εκφράζουν τις απόψεις τους περισσότερες από τρεις φορές το μήνα και να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις με τον μέντορά τους, αποδεικνύοντας ότι η σχέση μέντορα-καθοδηγούμενου δεν επιτυγχάνει πάντα την αναμενόμενη εξοικείωση, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση. Αυτό ισχύει ακόμα κι αν οι μέντορες των ερωτηθέντων μπόρεσαν να δημιουργήσουν ένα άνετο περιβάλλον για να διευκολύνουν και να εκφράσουν την ιδέα τους, να διαφωνούν ή να διαφωνούν. Μια σχέση εμπιστοσύνης δεν προκύπτει απαραίτητα από αυτή την άνεση. Η οικοδόμηση σχέσης στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής της καθοδήγησης (Clutterbuck, 2012) είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της σύνδεσης. Ωστόσο, στο δείγμα μας, η σχέση φαίνεται να έχει επιτευχθεί μόνο εν μέρει.

Σύμφωνα με τον Phillips-Jones (2003:3-5), αρκετά από τα καθήκοντα των μεντόρων, όπως η διδασκαλία και η ανατροφοδότηση, επιτεύχθηκαν σε σημαντικό βαθμό με βάση τα ποσοστά θετικών απαντήσεων στο πόσο πρόθυμος ήταν ο μέντοράς τους να απαντήσει στο θέμα. Ωστόσο, φαίνεται στο δείγμα ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι ακόμη προετοιμασμένοι να πραγματοποιήσουν το επόμενο βήμα, ώστε ο εκπαιδευόμενος να πετάξει «μακριά από τη φωλιά», όπως το θέτει ο Phillips-Jones (2003:6). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε οικονομικούς περιορισμούς, μη συμμόρφωση με το πρόγραμμα του προγράμματος καθοδήγησης, έλλειψη διαλόγου μεταξύ της δυαδικής σχέσης για την παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της προόδου του καθοδηγούμενου ή ακόμη και στην ανεπάρκεια του μέντορα να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση του καθοδηγούμενου.



Περιοριστικός παράγοντας στην παρούσα διπλωματική είναι το μικρό δείγμα της έρευνας. Οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να διευρύνουν το μέγεθος του δείγματος και τη γεωγραφική στόχευση και προτείνεται η περαιτέρω μελέτη διερευνώντας μεταβλητές όπως οι θερμοκοιτίδες, η κατάρτιση επαγγελματιών δεξιοτήτων και η μαθητεία στην επιχειρηματικότητα σε σχέση με την επιχειρηματική επιτυχία.

Βιβλιογραφία



Ξενόγλωσση



- AGRO-START. (2014). Διακρατικό δίκτυο για την υποστήριξη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στον τομέα της κτηνοτροφίας και των οπωροκηπευτικών. <https://www.agro-start-see.eu>
- Ango, T., G., B'orjesson, L., Senbeta, F., Hylander, K. (2014). Balancing ecosystem services and disservices: Smallholder farmers' use and management of forest and trees in an agricultural landscape in southwestern Ethiopia. *Ecol. Soc.* <https://doi.org/10.5751/ES-06279-190130>.
- Carpenter-Beck, D. (2020). *Seven characteristics of an effective mentor*. Sage.
- Clutterbuck, D.A., F.K. Kochan, L.G. Lunsford, et al. (2017). *The Sage Handbook of Mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clutterbuck, D. (2012). Mentoring lifecycle. Ανάκτηση Αύγουστος 24, 2021, από <http://iagre.org/kcfinder/upload/files/documents/CMI%20Article%20-%20Mentoring%20lifecycle.pdf>
- Costanza, R. (2000). Social goals and the valuation of ecosystem services. *Ecosystems* 3(1), 4–10. <https://doi.org/10.1007/s100210000002>. Government Committee
- Crippa, M., Solazzo, E., Guizzardi, D., Monforti-Ferrario, F., Tubiello, F.N., and Leip, A. (2021). Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions. *Nat Food* 2:198–209.
- Crow, G. (2012). A critical–constructivist perspective on mentoring and coaching for leadership. In *The Sage Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. S.J. Fletcher & C.A. Mullen, Eds.: 228–242. London, UK: Sage.
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (2 εκδ.). (Θ. Κουτρούκης, Επιμ., & Γ. Χρηστίδης, Μεταφρ.) ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Eby, L.T., J.E. Rhodes & T.D. Allen. (2007). Definition and evolution of mentoring. In *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. T.D. Allen & L.T. Eby, Eds.: 7–20. Malden, MA: Blackwell.
- EUROSTAT. (2021). *Key figures on the European food chain*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/13957877/KS-FK-21-001-EN-N.pdf/dcf8d423-fa1c-5544-0813b8e5cde92b59?t=1639565437333>
- European Commission, Directorate-General for Communication, *Agriculture : a partnership between Europe and farmers*, Publications Office, 2017, <https://data.europa.eu/doi/10.2775/358697>
- fi-compass. (2020). Financial needs in the agriculture and agri-food sectors in Greece. Study report. https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/financial_needs_agriculture_agrifood_sectors_Greece.pdf.
- Fletcher, S. & C.A. Mullen. 2012. *The Sage Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. Thousand Oaks, CA: Sage.



- Folke., C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environ. Change* 16 (3), 253–267.
- Friesner, J., Colón-Carmona, A., Schnoes, A.M., Stepanova, A., Mason, G.A., Macintosh, G.C., et al. (2021). Broadening the impact of plant science through innovative, integrative, and inclusive outreach. *Plant Direct* 5:1–28.
- Henkhaus, N.A., Taylor, C.B., Greenlee, V.R., Sickler, D.B., & Stern, D.B. (2018). Reinventing postgraduate training in the plant sciences: T-training defined through modularity, customization, and distributed mentorship. *Plant Direct* 2:e00095.
- Hodges, B. (2009). *Factors that can influence mentorship relationships: Beverly Hodges describes the difficulties that can hamper the mentoring function when expectations are poorly communicated between mentor and mentee*. ResearchGate.
- Holling, C., S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annu. Rev. Ecol. Syst.* 4 (1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
- Hudson, D., Parker, R., & Byrom, J. (2002). Towards a healthy high street: developing mentoring schemes for smaller retailers. *Industrial and Commercial training* 34(7), 248-255.
- Irby, B., & Boswell, J. (2016). *Historical Print Context of the Term, “Mentoring”*. *Ανάκτηση Αύγουστος* 24, 2021, από <https://www.tandfonline.com/>: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13611267.2016.1170556>.
- Kochan, F.K. (2017). The landscape of mentoring: past, present, and future. In *The Sage Handbook of Mentoring*. D.A. Clutterbuck, F.K. Kochan, L.G. Lunsford, et al., Eds.:11–13. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Acad. Manag. J.* 26: 608–625.
- Ktena, C., Sidiropoulos, Georgios., Chalikias, M., Ntanos, S., & Kyriakopoulos, G. (2018). The contribution of mentoring on employee’s career development with non-dependent work relation: The case of the networking company LR Health & Beauty Systems. *Academy of Strategic Management Journal*, 17.
- Manyise, T., & Dentoni, D. (2021). Value chain partnerships and farmer entrepreneurship as balancing ecosystem services: Implications for agri-food systems resilience. *Ecosystem Services*, 49, 101279. doi:10.1016/j.ecoser.2021.101279
- Mullen C. A., Klimaitis C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Ann N Y Acad Sci.* 2021 Jan;1483(1):19-35. doi: 10.1111/nyas.14176. Epub 2019 Jul 16. PMID: 31309580.
- Mullen., C.A. (2020). Practices of cognitive apprenticeship and peer mentorship in a cross-global STEM lab. In *The Wiley International Handbook of Mentoring: Paradigms, Practices, Programs, and*



Possibilities. B. Irby, J. Boswell, L. Searby, F. Kochan & R. Garza, Eds.: 243–260. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Mullen, C.A. (2017). Critical issues on democracy and mentoring in education: a debate in the literature. In *The Sage Handbook of Mentoring*. D.A. Clutterbuck, F.K. Kochan, L.G. Lunsford, et al., Eds.: 34–51. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peretomode, V., & Ikoya, P. (2019). *Mentorship: A Strategic Technique for Achieving Excellence, Manpower Development and Nation Building?* Mediterranean Journal of Social Sciences.
- Phillips-Jones, L. (2003). *Skills for successful mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2021, από <https://my.lerner.udel.edu/>: https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Sucessful_Mentoring.pdf
- PwC. (2018). *Food & Beverage Industry On the verge of change*.
- Ragins, B., & Kram, K. (2007). *The Roots and Meaning of Mentoring*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2021, από <https://www.researchgate.net/>: https://www.researchgate.net/publication/242220278_The_Roots_and_Meaning_of_Mentoring
- Rivera, M., Guarín, A., Pinto-Correia, T., Almaas, H., Mur, L.A., Burns, V., Czekaj, M., Ellis, R., Galli, F., Grivins, M., Hernández, P., Karanikolas, P., Prosperi, P., S´anchez Zamora, P. (2020). Assessing the role of small farms in regional food systems in Europe: Evidence from a comparative study. *Global Food Security* 26, 100417. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100417>.
- SARURE. (2019). *Mapping Analyses Region of Western Macedonia*. <https://www.interregeurope.eu/sarure/>
- SDAM. 2020. Just Transition Development Plan—Current Situation and Prospect for Areas in Energy Transition in Greece. https://www.sdam.gr/sites/default/files/consultation/Current_situation_and_prospects_for_areas_in_energy_transition_in_Greece_EN.pdf
- Sims, C., Oddy, J., Hibbert, L. E., Newell, A. S., Steel, L. R., Gibbons, A. T., Margerison, R. C. (2021). Feeding the future: developing the skills landscape in the agri-food sector. *Journal of Chemical Technology & Biotechnology*. doi:10.1002/jctb.6844
- Sims, C., Oddy, J., Hibbert, L.E., Newell, A.S., Steel, L.R., Gibbons, A.T., Caporaso, N., Duménil, C., Read, S. and Margerison, R.C. (2022), Feeding the future: developing the skills landscape in the agri-food sector. *J Chem Technol Biotechnol*, 97: 549-557. <https://doi.org/10.1002/jctb.6844>
- Skordoulis, M., Alasonas, P. & Pekka-Economou, V. (2017). E-government services quality and citizens satisfaction: A multicriteria satisfaction analysis of taxis net information system in Greece. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 22(1), 82-100.



- Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G. & Papagrigoriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(3), 1-12.
- Ulanovsky, M. & P., Pérez. (2017). Peer mentoring: a powerful tool to accelerate the learning experience. In *The Sage Handbook of Mentoring*. D.A. Clutterbuck, F.K. Kochan, L.G. Lunsford, et al., Eds.: 582–585. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ungar, M. (2018). Systemic resilience. *Ecol. Soc.* <https://doi.org/10.2307/26796886>. vanHille, I., de Bakker, F.G.A., Groenewegen, P., Ferguson, J.E., 2019. Strategizing nature in cross-sector partnerships: can plantation revitalization enable living wages? *Org. Environ.* <https://doi.org/10.1177/1086026619886848>.
- Vignola, R., Harvey, C.A., Bautista-Solis, P., Avelino, J., Rapidel, B., Donatti, C., Martinez, R. (2015). Ecosystem-based adaptation for smallholder farmers: Definitions, opportunities and constraints. *Agric. Ecosyst. Environ.* 211, 126–132. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2015.05.013>.
- Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D. & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. *Strategic Innovative Marketing, Springer Proceedings in Business and Economics: Proceedings of the 5th International Conference on Strategic Innovative Marketing. Switzerland*, 51-55.
- Zekos, G. I. (2013). MNEs, globalisation and digital economy: legal and economic aspects. *Managerial Law*, 45(3), 14-37.

Ελληνική

- Αποστολόπουλος Κ., Καλδής Π. και Γαλάτουλας Ι. (2010) *Αγροτική Οικονομική – Κόστος – Οικονομικό Αποτέλεσμα - Ανταγωνιστικότητα*, Βιβλίο, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα.
- Γιάντσης, Μ. (2020). *Ανάλυση Βάσης Δεδομένων Λιανικού Εμπορίου στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας*. Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Μηχανικών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών.
- ΕΛΣΤΑΤ. (2021). *Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Β΄ τρίμηνο 2021*. <https://www.statistics.gr/documents/20181/aeafb436-c0c1-eba0-ebda-b3485d6817f7>
- Ζιούζιος, Δ., Καρλόπουλος, Ε., Φράγκος, Π., Βροντήση, Ζ. (2021). Challenges and Opportunities of Coal Phase-Out in Western Macedonia. *Climate* 2021, 9, 115. <https://doi.org/10.3390/cli9070115>
- Καπόπουλος, Π., Θωμαΐδου, Φ., Κάτη, Σ., Πασσά, Φ. (2020). The agri-food chain Greece. Sectors in focus. <https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/agores/sectors-in-focus/agrifood-sector-focus-20201001.pdf>
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. ΚΡΙΤΙΚΗ.
- ΣΔΑΜ. (2021). *Εδαφικό σχέδιο δίκαιης και αναπτυξιακής μετάβασης Δυτικής Μακεδονίας*. Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. <https://www.sdam.gr/>



- Σιώμκος Γ. (2002), Συμπεριφορά Καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ, Αθήνα: Σταμούλης, σελ.32



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας

1) Είχατε κάποια προηγούμενη εμπειρία συμβουλευτικής καθοδήγησης/mentoring πριν την συμμετοχή σας σε πρόγραμμα mentoring/συμβουλευτικής;

- Ναι
- Όχι

2) Πόσο συχνά βρισκόσασταν σε επικοινωνία με τον σύμβουλο σας ανά μήνα κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα της συμβουλευτικής;

- 0-1 φορά το μήνα
- 2-3 φορές το μήνα
- Παραπάνω από 3 φορές το μήνα

3) Ο σύμβουλός σας, σας έκανε να νοιώσετε οικία ώστε να διευκολυνθείτε και να του εκφράσετε την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

4) Ποιες από τις παρακάτω είναι οι βασικές ικανότητες-δεξιότητες σας;

- Δεξιότητες ηγεσίας
- Δεξιότητες συνεργασίας
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Τεχνικές δεξιότητες (λογισμικό)
- Τεχνικές δεξιότητες (γραφή)
- Επιμονή
- Δεξιότητες οργάνωσης

5) Ποιες από τις παρακάτω είναι οι βασικές αδυναμίες σας;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Δυσκολία στην έκφραση



- Έλλειψηεμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία μεέναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

6) i) Θεωρείτε πως η συμβουλευτική καθοδήγηση / mentoring βελτίωσε τις αδυναμίες σας;

- Ναι
- Όχι

ii) Αν ναι, ποιες;

- Αυτοκριτική
- Έλλειψηεμπιστοσύνης
- Δυσκολία στηνέκφραση
- Έλλειψηεμπειρίας
- Αναβλητικότητα
- Τελειομανία
- Δυσκολία μεέναν τομέα εμπειρογνωμοσύνης

7) Σας παρότρυνε ο σύμβουλος σας να εκφράσετε φόβους και ανησυχίες που είχατε σχετικά με την ιδέα σας;

- Ναι
- Όχι

8) Ήταν πρόθυμος ο σύμβουλός σας, να σας ακούσει και να λύσει όλες σας τις απορίες;

- Ναι
- Όχι

9) Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος συμβουλευτικής αισθάνεστε σίγουροι ώστε να περάσετε στο επόμενο βήμα για την υλοποίηση της ιδέας σας;

- Ναι



Όχι

10) Ποιον από τους παρακάτω κλάδους/τομείς κάλυπτε η ιδέα σας πριν το πρόγραμμα συμβουλευτικής;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

11) i) Σε τι βαθμό άλλαξε ο κλάδος/ τομέας της αρχικής επιχειρηματικής σας ιδέας κατά τη διάρκεια της συμμετοχής σας στο πρόγραμμα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Άλλαξε τελείως η ιδέα μου

ii) Αν άλλαξε τελείως η ιδέα σας, ποιόν κλάδο/τομέα καλύπτει μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος;

- Υγεία και Φάρμακο
- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

12) Σε ποιον κλάδο ή ποιους απασχολείστε;

- Υγεία και Φάρμακο



- Αγροδιατροφή
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Βιοοικονομία
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Υπηρεσίες
- Άλλο

13) Αν υλοποιήσετε την ιδέα σας, η έναρξη δραστηριότητας θα είναι:

- Στην περιοχή που ζείτε
- Σε άλλη περιοχή

14) Προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε και σε δεύτερη χώρα εκτός Ελλάδας;

- Ναι
- Όχι

15) Η εμπειρία σας από το πρόγραμμα βοήθησε να πάρετε ορθές αποφάσεις για την υλοποίηση της ιδέας σας;

- Ναι
- Όχι
- Άφησε περισσότερες απορίες

16) Θα ξαναπηγαίνατε σε αντίστοιχο πρόγραμμα συμβουλευτικής / mentoring;

- Ναι
- Όχι