

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Βασικές έννοιες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

---

**ΣΥΝΟΨΗ:** Η διαχείριση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί γνώση των μηχανισμών που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται σε βάθος οι διοικητικές σχέσεις και η δομή της ιεραρχίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης.

## 1 Σκοπός της οργάνωσης

---

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο βασικός σκοπός της οργάνωσης. Η επίτευξη αυτού του σκοπού όμως οδηγεί σ' ένα σύνολο από στόχους. Στον βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα αν λέγαμε ότι σκοπός του τάδε τουριστικού πρακτορείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. Μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα αν λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις τον Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ορίζεται σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζόμενους.

Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας ως επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους. Δηλαδή επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται απ' αυτούς. Όμως υπάρχει κίνδυνος οι στόχοι της επιχείρησης να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζομένους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στο μέρος αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση μάλιστα που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα.

## 2 Σκοπός του εργαζομένου

---

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιον σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για ένα από τους παρακάτω σκοπούς:

- χρηματική αμοιβή,
- μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή,
- επαγγελματική επιτυχία,

- κοινωνικές συναναστροφές,
- κοινωνική τοποθέτηση,
- ισχύ.

Βέβαια, ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για έναν σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στον βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

### 3 Οργάνωση

---

Η έννοια της οργάνωσης είναι αντίθετη με τις έννοιες του τυχαίου και της αταξίας και συνώνυμη με τις έννοιες διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση, συστηματοποίηση (Ελευθερουδάκης 1927). Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα, ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα σύνολο τέτοιων στοιχείων (όργανα) συνεργάζονται (είναι οργανωμένα) στην περίπτωση ενός ζώντος όντος (ενός οργανισμού). Μια τουριστική επιχείρηση μοιάζει με έναν ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων (τμημάτων) που τον συνθέτουν.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1980), **οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.** Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης αφορά:

- την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα που το καθένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης,
- την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος,
- τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων,

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι, ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για τον λόγο αυτόν το ιδανικό μοντέλο

οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κ.λπ.

## 4 Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου

---

Ο καταμερισμός εργασίας κατά Taylor εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδικευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, το μπαρ κ.λπ.)<sup>7</sup>, και τα οποία ονομάζονται **τμήματα εκμετάλλευσης** (Λαλούμης & Ρούπας 1998), και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται **τμήματα υποστήριξης** (πίνακας 3.1). Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.λπ.).

Παλαιότερα, τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. **Υπηρεσία** είναι η εργασία που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη-καταναλωτή (Χυτήρης 1991) που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης.

Σε ορισμένα τμήματα του ξενοδοχείου, που ονομάζονται **τμήματα μετώπου**, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υπνοδωματίων. Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε (σχετικά) συνεχή λειτουργία, ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτια, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό το υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργούν και τμήμα πρωινών, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.

---

<sup>7</sup> Το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να δημιουργεί έσοδα και να εντάσσεται στα τμήματα εκμετάλλευσης.

Τμήματα εκμετάλλευσης
<p>Τμήμα υπνοδωματίων</p> <p>Τμήμα εστιατορίων</p> <p>Τμήμα εκδηλώσεων</p> <p>Τμήμα room service</p> <p>Τμήμα μπαρ</p> <p>Τμήμα τηλεφωνείου</p> <p>Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, κλπ.</p>

Τμήματα υποστήριξης	
Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες	Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
<p>Τμήμα υποδοχής</p> <p>Τμήμα θυρωρείου</p> <p>Τμήμα κρατήσεων</p> <p>Τμήμα ταμείου</p> <p>Τμήμα δημοσίων σχέσεων</p> <p>Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης</p> <p>Τμήμα ασφάλειας</p> <p>Τμήμα συντήρησης</p> <p>Τμήμα μαγειρείου</p>	<p>Διεύθυνση</p> <p>Λογιστήριο</p> <p>Τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ</p> <p>Τμήμα εσωτερικών ελέγχων</p> <p>Τμήμα προμηθειών</p>

Πίνακας 3.1: Τα τμήματα του ξενοδοχείου.

## 5 Οργανωτική δομή των τμημάτων

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως, εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών.

Θα παραμείνουμε στην επιχείρηση του ξενοδοχείου. Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται **οργανόγραμμα**. Αρχικά θα ασχοληθούμε με τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος των τμημάτων του ξενοδοχείου και στη συνέχεια με την αποτύπωση των εργασιακών θέσεων πάνω σε αυτό.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα **λειτουργικά** οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) του ξενοδοχείου. Έτσι ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο έχει διαφορετική ειδικότητα (σχήμα 3.1).



**Σχήμα 3.1:** Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη.

Κάθετα φαίνεται η σχέση εξουσίας των τμημάτων. Το τμήμα που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό (σχήμα 3.2.). Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνεται η εξάρτηση του τμήματος κρύας κουζίνας από το μαγειρείο, του μαγειρείου από τη διοίκηση επισιτιστικών και αυτής από τη γενική διοίκηση.



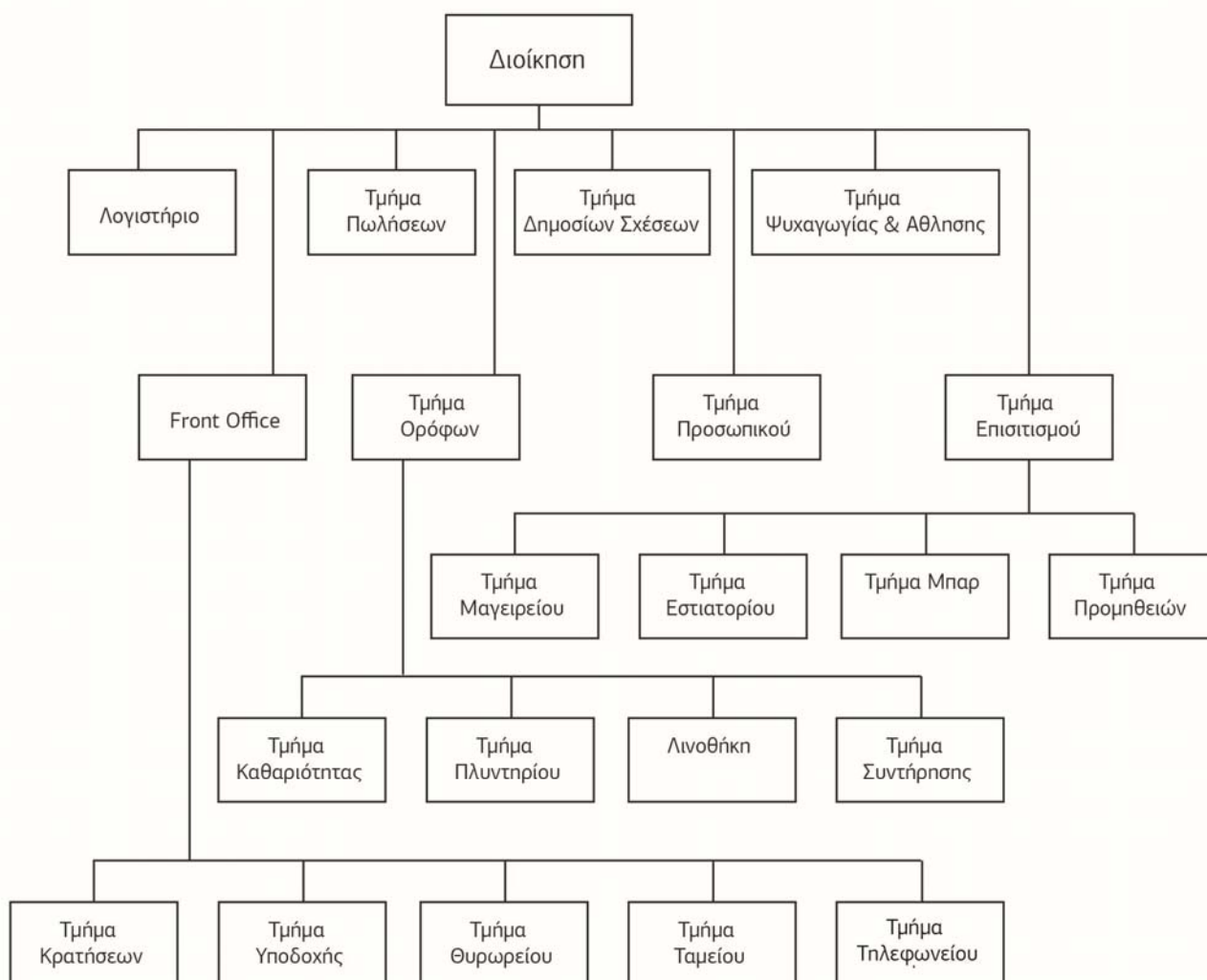
**Σχήμα 3.2:** Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη.

Το οργανόγραμμα αποτελείται από **κουτιά** και **γραμμές**. Πρόκειται για μια φωτογραφία των ιεραρχικών σχέσεων και των γραμμών επικοινωνίας που θεωρεί η διοίκηση ότι διαμορφώνουν τη δομή της επιχείρησης. Η απεικόνιση αυτή όμως δεν μπορεί να αποτυπώσει τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν πηγάζουν από τη θέση που κατέχει κάποιος.

Ο συνδυασμός της οριζόντιας και κάθετης ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγεί στη μικτή ανάπτυξη, όπου παρουσιάζεται η τυπική σχέση του συνόλου των ξενοδοχειακών τμημάτων

Στο σχήμα 3.3. παρουσιάζεται η οργανωτική δομή των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, όπου τα τμήματα συνδέονται γραμμικά.

Οι έννοιες της οριζόντιας ή κάθετης απεικόνισης είναι σχετικές, διότι στην πραγματικότητα οι γραμμές είναι αυτές που δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας και εξάρτησης. Έτσι ένα λειτουργικό οργανόγραμμα έχει την ίδια σημασία είτε απεικονίζει κάθετα είτε οριζόντια την ιεραρχική εξάρτηση των τμημάτων ή των θέσεων εργασίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.4., όπου απεικονίζεται το ίδιο οργανόγραμμα με αυτό του σχήματος 3.3.

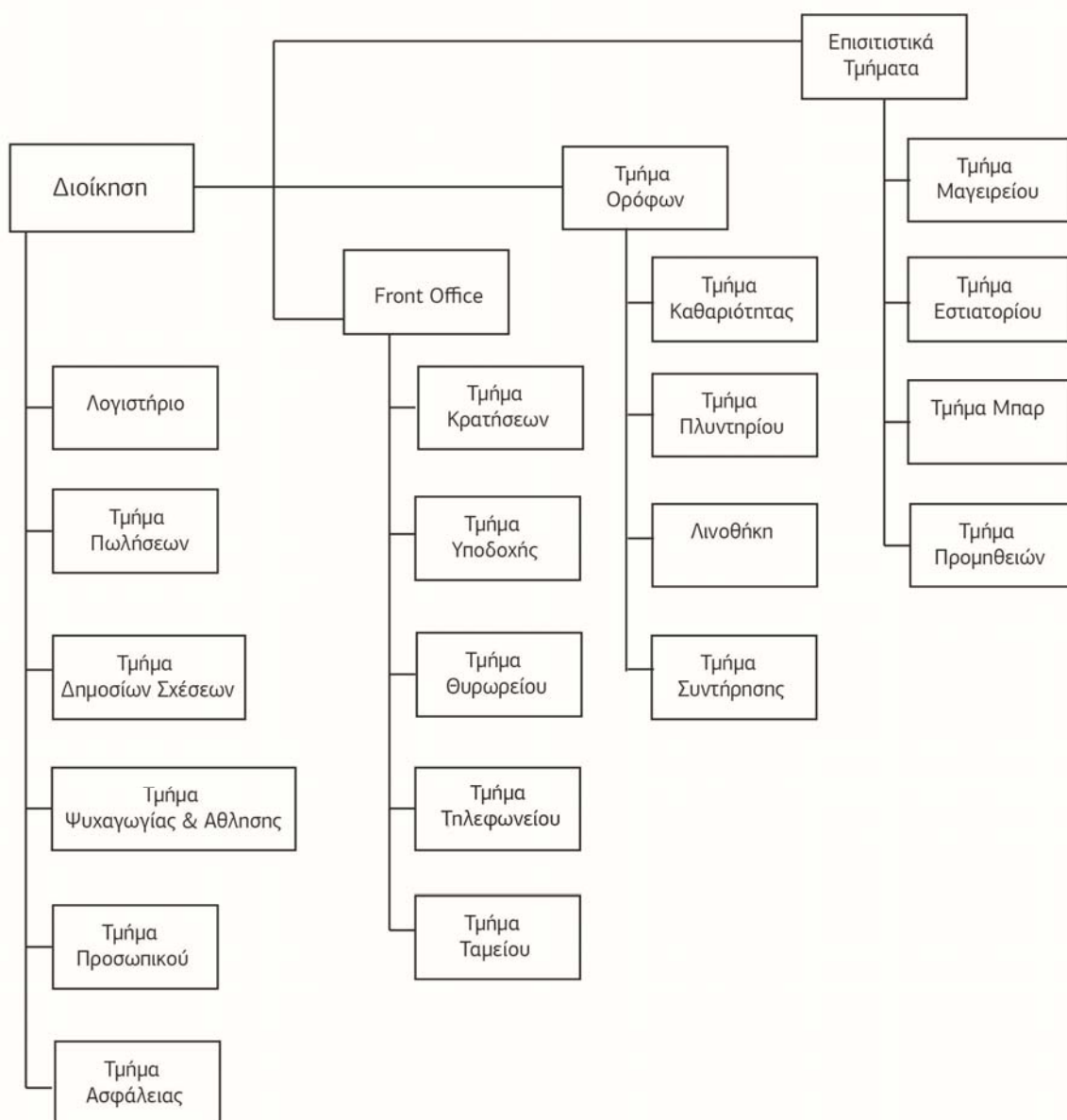


**Σχήμα 3.3:** Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου.

Το οργανόγραμμα μπορεί να γίνει σημαντικό εργαλείο της διοίκησης μόνο στην περίπτωση που προηγουμένως έχει οριστεί η διοικητική φιλοσοφία, έχει διαμορφωθεί το κλίμα, η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης (Χασιώτης 1998).

## 6 Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου

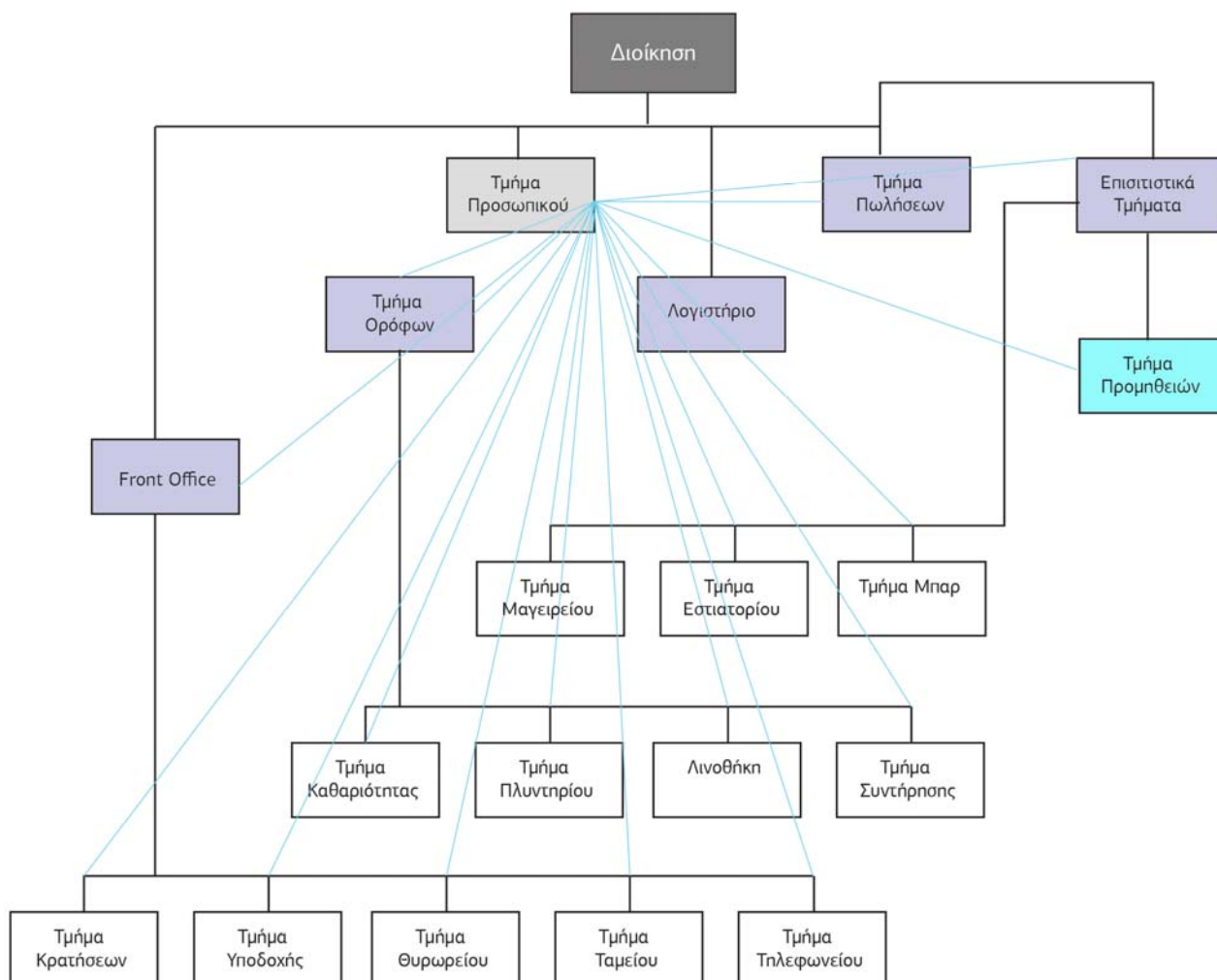
Επιτελικά τμήματα ονομάζονται εκείνα που προσφέρουν σημαντικές συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, είτε αυτά είναι τμήματα εκμετάλλευσης είτε υποστήριξης. Ένα ξενοδοχειακό τμήμα που έχει έντονο επιτελικό ρόλο είναι **το τμήμα προσωπικού**, το οποίο, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.5 (πράσινες διακεκομμένες γραμμές), **εμπλέκεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου**.



Σχήμα 3.4: Κάθετη εικονοποίηση οργανογράμματος.



Τα επιτελικά τμήματα εμπλέκονται σε ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούν συγχύσεις στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας τραπεζοκόμος δεν μπορεί να αντιληφθεί ποιος είναι ο ρόλος του maître, ο οποίος είναι άμεσος προϊστάμενός του, όταν την απόφαση για ένα σημαντικό εργατικό θέμα που τον απασχολεί την παίρνει ο προσωπάρχης του ξενοδοχείου.



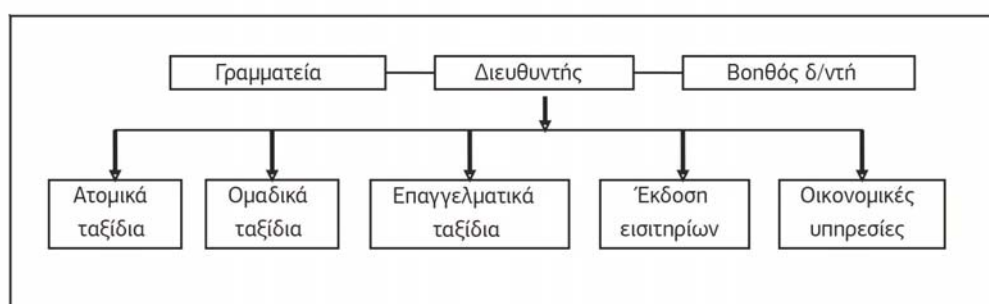
Σχήμα 3.5: Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου.

## 7 Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων

Τα τουριστικά γραφεία είναι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν τουριστικές συμβουλές και πωλούν τουριστικές υπηρεσίες για λογαριασμό άλλων. Οι τουριστικές υπηρεσίες αυτές αφορούν τη μεταφορά, το κατάλυμα και άλλες τουριστικές ανάγκες.

Τα τουριστικά γραφεία συνήθως είναι εγκατεστημένα στις χώρες από τις οποίες αντλούν τη πελατεία τους και έχουν υποκαταστήματα ή ειδικούς συνεργάτες στους τουριστικούς προορισμούς. Εξυπηρετούν την πελατεία τους μέσα από τα γραφεία τους, αλλά και στον τόπο προορισμού της πελατείας τους. Έτσι, λοιπόν, μέρος των εργαζομένων ενός τουριστικού γραφείου έχει μια γεωγραφική κινητικότητα, ανάλογη με τους τύπους εξυπηρέτησης που προσφέρει το γραφείο. Η εποπτεία και ο έλεγχος του προσωπικού των τουριστικών γραφείων, παρουσιάζει επομένως μεγάλες δυσκολίες σε ορισμένες περιπτώσεις.

Ένα οργανόγραμμα στο οποίο φαίνονται οι βασικές λειτουργίες ενός μεγάλου τουριστικού γραφείου είναι το παρακάτω.



**Σχήμα 3.6:** Δομή τουριστικού γραφείου.

**Ο διευθυντής** ασκεί τον υψηλό έλεγχο της επιχείρησης, καθορίζει την πολιτική και επιλαμβάνεται θεμάτων πολιτικής προσωπικού. Έχει κυρίως στραμμένη την προσοχή του στο περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά τον ανταγωνισμό, είτε πιθανές ευκαιρίες της αγοράς, είτε σχέσεις με τους κρατικούς μηχανισμούς των κρατών με τα οποία υπάρχουν σοβαρές συνεργασίες.

**Ο υποδιευθυντής** απασχολείται κυρίως με τα εσωτερικά θέματα του πρακτορείου. Συντονίζει τις λειτουργίες και λύνει τα τρέχοντα προβλήματα. Τηρεί προσωπικές σχέσεις με τους κυριότερους προμηθευτές και είναι ο υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της διεύθυνσης.

**Ο υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών** οργανώνει σε άμεση επαφή με τον πελάτη το συγκεκριμένο ταξίδι που εκείνος επιθυμεί. Κάνει το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού, εξασφαλίζει τα μεταφορικά μέσα, κάνει τις κρατήσεις δωματίων και προσφέρει στον πελάτη κάθε δυνατή εξυπηρέτηση στους τουριστικούς προορισμούς. Βέβαια, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να υπάρχουν συνεργάτες του πρακτορείου στους τόπους όπου κατευθύνεται ο τουρίστας.

**Ο υπεύθυνος ομαδικών ταξιδιών** οργανώνει και πραγματοποιεί τουριστικά πακέτα. Τουριστικό πακέτο είναι τουριστική προσφορά συμπυκνωμένου κόστους, η οποία καλύπτει τις βασικές τουριστικές ανάγκες, δηλαδή τη μεταφορά, τη διαμονή και το φαγητό. Η κάλυψη των αναγκών τροφής στο τουριστικό πακέτο γίνεται σε έκταση που, κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, μπορεί να αφορά ένα, δύο ή τρία γεύματα ημερησίως. Το τουριστικό πακέτο μπορεί να περιέχει και άλλες τουριστικές υπηρεσίες, όπως εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία ή ιστορικά μνημεία ή άλλα αξιοθέατα, ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κ.λπ.

Τα τουριστικά πακέτα είναι τριών ειδών:

- **τα διαρκή**, τα οποία προσφέρονται επαναληπτικά για τη διάρκεια μιας τουριστικής περιόδου, για παράδειγμα κάθε Τρίτη από 1 Μαΐου μέχρι 30 Οκτωβρίου (τουρισμός back to back),
- **τα μερικής ανακύκλωσης**, όπου προσφέρεται το ίδιο πακέτο σε λίγες ημερομηνίες, και
- **τα περιπτωσιακά**, τα οποία προσφέρονται άπαξ.

**Ο υπεύθυνος του επαγγελματικού τουρισμού** εξυπηρετεί την οργάνωση συνεδρίων ή διαφόρων άλλων εκδηλώσεων σε τουριστικούς προορισμούς. Διαμορφώνει το κατάλληλο τουριστικό πακέτο και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των όρων της συμφωνίας.

**Ο υπεύθυνος για την έκδοση εισιτηρίων**, πέρα από τη διαδικασία προμήθειας και έκδοσης εισιτηρίων, βαρύνεται με το πολύπλοκο έργο εξασφάλισης του οικονομικότερου δυνατού αεροπορικού ναύλου για τους πελάτες του.

**Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών** παρακολουθεί το οικονομικό παρελθόν και οργανώνει το οικονομικό μέλλον του πρακτορείου. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ οργανώνει το πρόγραμμα πολιτικής πωλήσεων που θα ακολουθήσει το πρακτορείο, επιβλέπει την έρευνα για νέες αγορές και ενημερώνεται για τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο λογιστηρίου ενημερώνεται για την οικονομική πορεία, ελέγχει τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές.

## 8 Άτυπη οργάνωση

---

Στο οργανόγραμμα εργασιακών θέσεων είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να ελέγχεται από έναν μόνο ανώτερο και να μην υπάρχει θέση εργασίας που δεν ελέγχεται από κανέναν ανώτερο, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.7.

Όταν ένας εργαζόμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, τότε δημιουργείται ένα νέο άτυπο (ανεπίσημο) οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την **άτυπη οργάνωση**. Η άτυπη οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στον εργαζόμενο, ειδικά στην περίπτωση αντιφατικών εντολών από τους προϊσταμένους του. Μπορεί όμως να του προσφέρει και δικαιολογίες για να επιλέξει συμπεριφορές που αντιτίθενται στους σκοπούς της επιχείρησης.

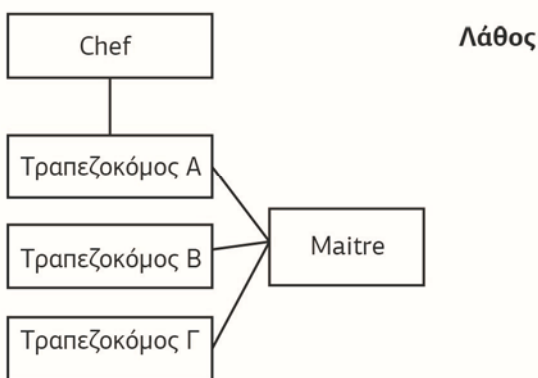
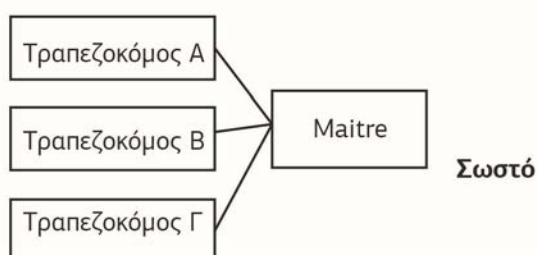
Για παράδειγμα, ο chef της κουζίνας ενός ξενοδοχείου δίνει εντολές στον σερβιτόρο Χ, παράλληλα με τον τυπικό προϊστάμενο, που είναι ο maître (σχήμα 3.7). Τότε ο σερβιτόρος μπορεί να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους την κατάσταση. Πρώτον, να βρεθεί σε αβεβαιότητα και σύγχυση, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς του ή, δεύτερον, να χρησιμοποιήσει ως δικαιολογία τις εντολές του chef για να μην εκτελεί τις εντολές του maître και το αντίστροφο.

Η άτυπη ιεραρχία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις. Συχνά το οργανόγραμμα παραβιάζεται σε τέτοιο βαθμό ώστε ο ρόλος του υποβαθμίζεται καθοριστικά. Στην αγορά υποστηρίζεται ότι το οργανόγραμμα έχει την ίδια χρήση με τα δρομολόγια των τρένων, τα οποία υπάρχουν απλώς για να διαπιστώνει το κοινό ότι δεν τηρούνται. Διότι συχνά το οργανόγραμμα υπάρχει απλώς και μόνο για να μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν ισχύει.

Ειδικά στα ξενοδοχεία που τα μέλη της οικογένειας του ξενοδόχου έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές στο προσωπικό, η άτυπη (ανεπίσημη) οργάνωση επισκιάζει καθοριστικά την επίσημη.

Άλλες φορές η άτυπη οργάνωση έχει ως αφετηρία προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες, φιλίες, προτιμήσεις ή κοινά συμφέροντα ομάδων εργαζομένων. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται **κλίκες** και κατά κανόνα αναπτύσσουν δράση προς επίτευξη στόχων που ωφελούν τα μέλη της ομάδας και όχι την επιχείρηση. Πρόκειται για συνηθισμένο φαινόμενο στα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα τα διαρκούς λειτουργίας, το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους.

Οι άτυπες ομάδες έχουν δικό τους σύστημα αξιών, το οποίο μπορεί να βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες της επιχείρησης. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας ομάδας, για παράδειγμα, μπορεί η αγένεια να θεωρείται έκφραση ανεξαρτησίας και η κλοπή έκφραση ικανότητας.



Σχήμα 3.7: Ιεραρχική εξάρτηση δύο συγγενών βαθμίδων.

Οι άτυπες ομάδες έχουν επίσης δικό τους σύστημα επικοινωνίας, το οποίο στηρίζεται σε φήμες. Συνήθως όμως το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και για τον λόγο αυτόν καλό είναι η διοίκηση της επιχείρησης να εξασφαλίσει κανάλι πληροφόρησης σε σχέση με τις διαδιδόμενες φήμες της κάθε ημέρας.

Η επίσημη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους **άτυπους ηγέτες** και να λαμβάνει μέτρα ώστε οι στόχοι τους να προσανατολίζονται προς αυτούς της επιχείρησης. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι να προσεγγίσει η διοίκηση ένα άτυπο ηγέτη: η απόλυση, ο προσεταιρισμός, η αδιαφορία και η προαγωγή. Η **απόλυση** ενός άτυπου ηγέτη συνήθως δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα της άτυπης ιεραρχίας, διότι ένα άλλο μέλος της ομάδας γίνεται ηγέτης. Η απόλυση αποτελεί λύση μόνο εάν απολυθεί όλη η ομάδα. Ο **προσεταιρισμός** συνήθως οδηγεί στην αύξηση δύναμης του άτυπου ηγέτη, ενώ η **αδιαφορία** δεν επιφέρει κάποια διαφοροποίηση της κατάστασης. Η **προαγωγή** όμως του ηγέτη σε

θέση που από άτυπος γίνεται τυπικός ηγέτης μπορεί να προσφέρει λύση στο πρόβλημα αυτό. Να ληφθεί υπόψη ότι οι άτυπες ομάδες δημιουργούν φιλικές σχέσεις και στενούς δεσμούς. Στην περίπτωση που η ομάδα αυτή δραστηριοποιηθεί υπέρ των στόχων της επιχείρησης, κατά κανόνα θα φέρει αξιόλογα αποτελέσματα. Οπότε στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι πρώτα ο εντοπισμός των άτυπων ομάδων και στη συνέχεια η ευθυγράμμιση της δράσης τους με τις πολιτικές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που αυτό αποδειχθεί αδύνατο, τότε η διοίκηση πρέπει να στραφεί στην αντιμετώπιση της δράσης τους.

## 9 Ενότητα διοίκησης

---

Σε μια επιχείρηση, όπως είδαμε στο οργανόγραμμα ξενοδοχείου (σχήμα 3.3), οι υψηλές βαθμίδες σχεδιάζουν την ξενοδοχειακή δράση και δίνουν οδηγίες και εντολές για τη μεθόδευση του έργου των εργαζομένων. Ας μη λησμονούμε ότι διοίκηση είναι η παραγωγή έργου μέσω τρίτων.

Όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει **ενότητα διοίκησης**. Η ενότητα διοίκησης αποδεικνύει τη διοικητική υγεία της επιχείρησης.

## 10 Επιλογή οργανωτικής δομής

---

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση, όπως:

- το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας,
- το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού,
- το ύψος της διοίκησης,
- οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση,
- η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες,
- ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες,
- η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας,
- η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους,
- ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθεται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.

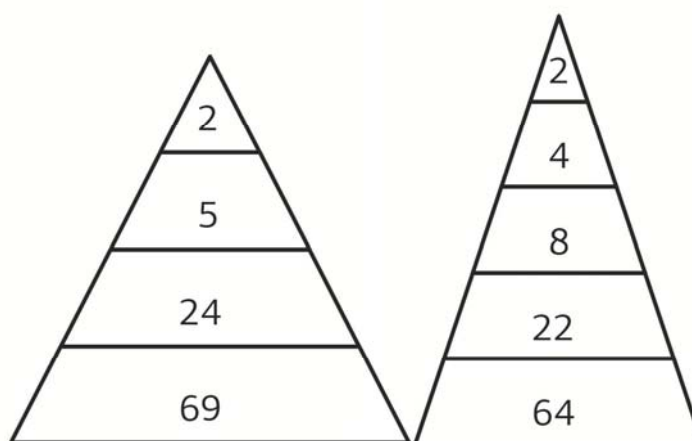
## 11 Βάθος και πλάτος του οργανογράμματος

Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη ανάπτυξη του οργανογράμματος, δηλαδή όσο περισσότερες βαθμίδες έχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **βάθος** του. Ενώ όσο αναπτύσσεται οριζόντια, δηλαδή όσο περισσότερα ειδικευμένα τμήματα περιέχει, τόσο μεγαλύτερο είναι το **πλάτος** του.

Το βάθος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος. Έτσι, αν σε ένα εστιατόριο 12 πόστων εργάζονται 24 τραπεζοκόμοι (12 σερβιτόροι και 12 βοηθοί), το ξενοδοχείο μπορεί να αναθέσει τη διοίκησή τους σε έναν *maître* ή σε τρεις *captains* που τους ελέγχει ο *maître*, αυξάνοντας κατά μία βαθμίδα το οργανόγραμμα του εστιατορίου. Στη μια περίπτωση ο *maître* ελέγχει εικοσιτέσσερις εργαζόμενους, ενώ στην άλλη ελέγχει 3 *captains* που ο καθένας ελέγχει 4 πόστα, δηλαδή οκτώ εργαζόμενους. Ο αριθμός των εργαζομένων που ελέγχει ένας προϊστάμενος ονομάζεται **πεδίο ελέγχου**.

Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από τον βαθμό ειδίκευσης του έργου που παράγεται σε κάθε τμήμα. Έτσι είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με μεγάλο αριθμό ειδικευμένων θέσεων (π.χ. *chef*, μάγειρας σαλτσών, μάγειρας κρύας κουζίνας, υπεύθυνος ορεκτικών, τεμαχιστής, υπεύθυνος σαλατών, μάγειρας ψαριών, ψήστης, μάγειρας ψαριών, μάγειρας σουπών, μάγειρας λαχανικών, ζαχαροπλάστης-αρτοποιός, μάγειρας συνεστιάσεων, μάγειρας διαίτης), το οποίο χαρακτηρίζεται από το μεγάλο του πλάτος. Επίσης είναι πιθανό να συναντήσουμε οργανόγραμμα κουζίνας με ελάχιστες ειδικεύσεις (π.χ. *chef*, Α' μάγειροι και Β' μάγειροι), που χαρακτηρίζεται από το μικρό του πλάτος.

Αν σε μια επιχείρηση απασχολούνται 100 εργαζόμενοι σε τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα, το οργανόγραμμα θα παρουσιάσει μεγάλο πλάτος και μικρό βάθος, σε σχέση με μια επιχείρηση όπου απασχολούνται 100 άτομα σε 5 βαθμίδες, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.8.



Σχήμα 3.8: Βάθος και πλάτος οργανογραμμάτων επιχειρήσεων με 100 εργαζόμενους.

Σήμερα θεωρείται ότι **είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μικρό βάθος και μεγάλο πλάτος**. Αυτό, διότι έχει αποδειχθεί ότι η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη όσο κινείται από τη μια

βαθμίδα στην άλλη, δυσχεραίνεται ο έλεγχος και ο προγραμματισμός, παρουσιάζεται τάση παράκαμψης των βαθμίδων και αυξάνεται ο έλεγχος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αυτονομίας τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υποστηριχτεί ότι είναι προτιμότερο τα οργανογράμματα να έχουν μεγάλο βάθος και μικρό πλάτος, διότι όταν το πεδίο ελέγχου είναι μικρότερο, ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο των υφισταμένων του. Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί σε αυτό είναι ότι έχει αποδειχθεί ότι οι ολιγομελείς ομάδες (5-7 ατόμων) λειτουργούν καλύτερα (Μπουραντάς 2002).

Όταν οι επιχειρήσεις ασκούν αυταρχική διοίκηση, είναι υποχρεωμένες να ασκούν αποτελεσματικούς ελέγχους, οπότε επιλέγουν δομή με οργανογράμματα αυξημένου βάθους, ενώ όταν ασκούν συμμετοχική διοίκηση επιλέγουν οργανογράμματα αυξημένου πλάτους.

## 12 Η δομή σύμφωνα με τη θεωρία X και Ψ

---

Επανερχόμαστε στη θεωρία X και Ψ του McGregor, σύμφωνα με την οποία η εργασία μπορεί να εκτιμηθεί από δύο οπτικές γωνίες, που η μια είναι αντίθετη της άλλης. Η πρώτη σκοπιά θεώρησης της εργασίας αποτελεί τη θεωρία X, σύμφωνα με την οποία η εργασία αποτελεί αναπόφευκτη διαδικασία για να κερδίσει το άτομο χρήματα και οι εργαζόμενοι εργάζονται μόνο στον βαθμό που ελέγχονται για την απόδοσή τους.

Η άλλη σκοπιά, η θεωρία Ψ, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία και ότι αν εργάζονται χωρίς καταπίεση, ελέγχονται περιορισμένα και έχουν δικαίωμα έκφρασης, παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα εργασίας και εκφέρουν γνώμες ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση που η διοίκηση υποστηρίζει τη θεωρία X, η δομή προσαρμόζεται έτσι ώστε να εφαρμόζονται μικρά πεδία ελέγχου, η ροή πληροφοριών να γίνεται από πάνω προς τα κάτω, η παρακίνηση να γίνεται με οικονομικά κίνητρα και οι εργαζόμενοι να απομονώνονται ώστε να μην επικοινωνούν οριζόντια.

Στην εφαρμογή της θεωρίας Ψ η δομή τροποποιείται απόλυτα. Οι πληροφορίες αλλά και η εξουσία κινούνται τόσο οριζόντια όσο και κάθετα, από πάνω προς τα κάτω, αλλά και από κάτω προς τα πάνω. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του αποτελέσματος και το δικαίωμα να αποφασίζουν οι ίδιοι για το τι πρέπει κατά περίπτωση να γίνει. Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τη σημασία της εργασίας του για την επιχείρηση και η επιχείρηση λαμβάνει μέριμνα για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

## 13 Μηχανική και οργανική προσέγγιση της δομής

---

Η μηχανική προσέγγιση της οργανωτικής δομής έχει τις βάσεις της στις θεωρίες του Taylor και στηρίζεται σε κανόνες και τυπικές διαδικασίες που περιορίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Σε επιχειρήσεις με μηχανικής δομή οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα κλιμάκια και εκτελούνται από τα κατώτερα. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο έλεγχο, ο οποίος συνεπάγεται μικρά πεδία ελέγχου και πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια, η μηχανική δομή οδηγεί σε οργανογράμματα με εκτεταμένο βάθος.

**Η οργανική** δομή αποτελεί το αντίθετο της μηχανικής. Η έννοια της οργανικής δομής ανάγεται στην αίσθηση των εργαζομένων ότι αποτελούν **όργανα** της συνολικής δομής και άρα είναι απαραίτητοι και σημαντικοί στη συνολική δραστηριότητα (όπως κάθε όργανο του ανθρώπου είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του οργανισμού). Στην οργανική δομή οι εργαζόμενοι ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, αρκεί οι ενέργειές τους να συνάδουν με τους σκοπούς της επιχείρησης. Η εξουσία πηγάζει περισσότερο από τις γνώσεις παρά από τη θέση τους, και τα υψηλά κλιμάκια δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εξασφάλιση επαρκούς πληροφόρησης. Ο έλεγχος αποτελεί περισσότερο θέμα συλλογικής συζήτησης παρά επιτελικής λειτουργίας (Κοσκινάς 1995).

Το γενικό σκεπτικό της οργανικής δομής βασίζεται στη σύνδεση των ατομικών στόχων των εργαζομένων με αυτούς της οργάνωσης. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν το μέγιστο των προσπαθειών τους και αξιοποιούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους διότι το επιθυμούν οι ίδιοι και όχι διότι αναγκάζονται. Εξάλλου, ο εξαναγκασμός δημιουργεί απέχθεια. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι αυστηρές μέθοδοι της μηχανικής δομής είναι περιορισμένης αποδοτικότητας, διότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται σε κατάσταση πίεσης, αυστηρού ελέγχου και έλλειψης ασφάλειας εξαιτίας της υψηλής συγκέντρωσης εξουσίας της διοίκησης.

Όμως ορισμένες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αρκούν στη μέση αποδοτικότητα που επιτυγχάνεται με τη μηχανική δομή και επιβάλλουν αυστηρά συστήματα που συχνά υποβοηθούνται από αυτοματοποιημένα μηχανήματα. Τέτοιες για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις fast food.

## 14 Ευθυγράμμιση οργανωτικών δομών

---

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς της στόχους. Κατά συνέπεια πρέπει να συμπλέει με τη στρατηγική, το μέγεθος της επιχείρησης και τα στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται.

Δύο ομάδες παραγόντων που παίζουν σημαντικό ρόλο στον τύπο δομής που εφαρμόζεται για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι, σύμφωνα με τον Quinn (Μπουραντάς 2002), η **ακαμψία και η ευελιξία** και η **εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια** της επιχείρησης.

Ορισμένες επιχειρήσεις λειτουργούν προσηλωμένες σε ένα σταθερό σύστημα και προσπαθούν, ασκώντας συνεχείς ελέγχους, να εξασφαλίσουν την ελάχιστη αποδοτικότητα του προσωπικού και τη σταθερότητα της επιχείρησης. Ορισμένες άλλες προτιμούν να ερευνήσουν σε βάθος τα προβλήματα χαμηλής αποδοτικότητας και να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να φτάσουν σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Να ληφθεί υπόψη ότι όσο περισσότερο αβέβαιο είναι το περιβάλλον τόσο περισσότερο ευέλικτη γίνεται η επιχείρηση, ενώ όσο περισσότερο βέβαιο είναι το περιβάλλον τόσο περισσότερο δυσκίνητες και γραφειοκρατικές δομές επιλέγει. Αυτό γίνεται διότι σε αβέβαιο περιβάλλον η ευελιξία είναι απαραίτητη για τη διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό.

Η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια αφορούν το βαθμό εστίασης της στρατηγικής της διοίκησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο ξενοδόχος που όταν αντιμετωπίζει πρόβλημα ζήτησης ερευνά τρόπους βελτίωσης της επιχείρησης, π.χ. εγκαθιστώντας κλιματιστικά ή αλλάζοντας τη διακόσμησης, χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια. Ο ξενοδόχος που στο ίδιο πρόβλημα στρέφεται προς την αγορά κάνοντας έρευνα των αναγκών του καταναλωτή, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών οδηγεί σε τέσσερις περιοχές (σχήμα 3.9):



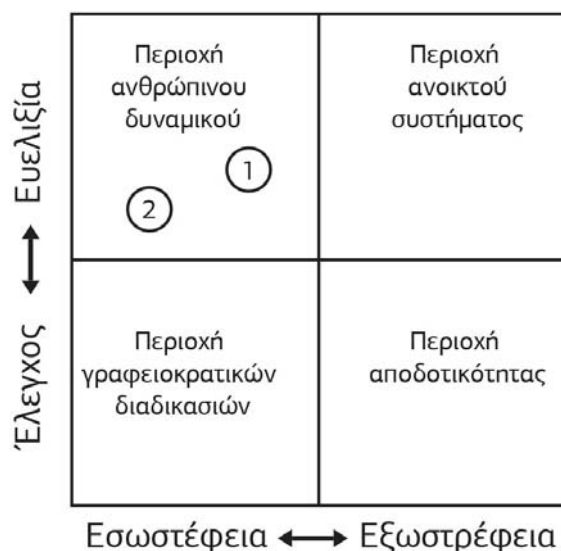
1. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας.
2. Περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας.
3. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας.
4. Περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας.

**Η περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εσωστρέφειας** οδηγεί σε δομές ανάπτυξης **ανθρώπινου δυναμικού**. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στο εργατικό δυναμικό, το οποίο με δράσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ευελιξίας και προσαρμογής της επιχείρησης. Αυτή η δομή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλών τιμών ή υψηλών προμηθειών.

**Η περιοχή συνδυασμού ευελιξίας και εξωστρέφειας** μπορεί να ονομαστεί και περιοχή **ανοιχτού συστήματος**. Η επιχείρηση αναπτύσσεται προς την αγορά, με σκοπό την απόκτηση πελατείας και την αύξηση του μεριδίου της. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει ρευστές δομές, όπου πρέπει να αφομοιώνονται οι πληροφορίες από το περιβάλλον, ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται ανάλογα. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη κυρίως για επιχειρήσεις με στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και ανάπτυξης καινοτομιών σε ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον.

**Η περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εσωστρέφειας** μπορεί να ονομαστεί και περιοχή **γραφειοκρατικών** δομών και είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε σταθερό και μη ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**Η περιοχή συνδυασμού ακαμψίας και εξωστρέφειας** μπορεί να ονομαστεί περιοχή **αποδοτικότητας**. Η δομή αυτή είναι κυρίως κατάλληλη για επιχειρήσεις με μικρό ανταγωνισμό και στόχο τα μέγιστα κέρδη με τα υπάρχοντα μέσα.

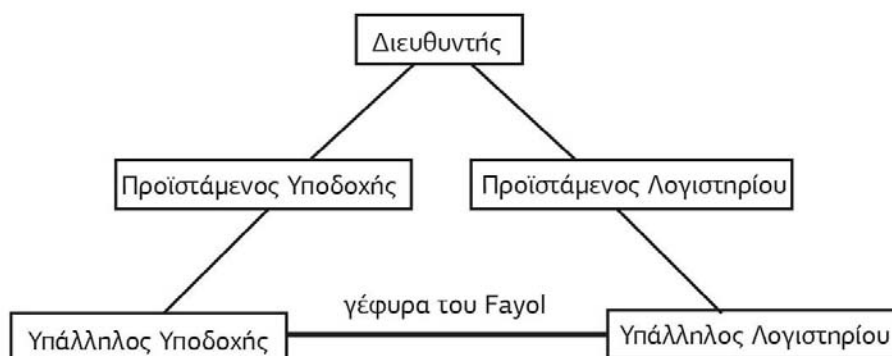


3.9: Επιλογή οργανωτικής δομής με βάση το υπόδειγμα του Quinn.

Θα πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να ανήκει αποκλειστικά σε μία από τις παραπάνω περιοχές. Μπορεί να επηρεάζεται περισσότερο ή λιγότερο από τους παραπάνω παράγοντες. Η επιχείρηση που παρουσιάζεται με τον λευκό κύκλο «1» ανήκει στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, όμως επηρεάζεται και από την περιοχή ανοιχτού συστήματος, ενώ η επιχείρηση «2» ανήκει επίσης στην περιοχή ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζεται όμως από την γραφειοκρατική περιοχή.

## 15 Επικοινωνία τμημάτων και εργαζομένων

**Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων.** Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι **προφορική, γραπτή ή οπτική**. Η προφορική επικοινωνία αφορά μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική/ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κ.λπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των επιχειρήσεων αφορά κυρίως<sup>8</sup> μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία μέσω κινήσεων, μορφασμών, εκφράσεων (κυρίως των ματιών) και στάσεων του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.



Σχήμα 3.10: Η γέφυρα επικοινωνίας του Fayol.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. **Οριζόντια** είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Συνήθως όμως σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η γέφυρα του Fayol, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η επικοινωνία του υπαλλήλου λογιστηρίου με αυτόν της υποδοχής, όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ενημερωμένοι για το θέμα της επικοινωνίας. Έτσι στα ξενοδοχεία καθιερώνεται ένα σύνολο διοικητικών θεμάτων για τα οποία επιτρέπεται η οριζόντια

<sup>8</sup> Μπορεί να αφορά επίσης μηνύματα που μεταδίδονται μέσω τηλεόρασης, ταινιών, ηλεκτρονικών μέσων κ.λπ.

επικοινωνία των υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων, όπως η επικοινωνία του υπαλλήλου υποδοχής με τον συντηρητή προκειμένου να τον ενημερώσει για μια βλάβη, με τον μπάρμαν προκειμένου να τον ενημερώσει για μια έκτακτη αναχώρηση κ.λπ. Όταν όμως δύο εργαζόμενοι επικοινωνούν χωρίς τη μεσολάβηση της γέφυρας, όπως όταν μια καμαριέρα αναφέρει μια βλάβη απευθείας στον συντηρητή<sup>9</sup>, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να δημιουργηθούν προβλήματα ροής εργασιών, δηλαδή να μην αναφερθεί και να μην επισκευαστεί η βλάβη.

## 16 Ισχύς

---

Ισχύς είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να πείθει άλλα άτομα να προβούν σε πράξεις που καθορίζει αυτό. Ισχύ προσφέρει η δυνατότητα κάποιου να αμείβει ή να τιμωρεί τους εργαζόμενους, η θέση όπου εργάζεται, η προσωπικότητά του κ.ά.

Η θέση στην ιεραρχία προσφέρει την ισχύ θέσης. Όμως η ισχύς θέσης μπορεί να αποδειχθεί ήσσονος σημασίας στην περίπτωση που άτυποι ηγέτες έχουν ισχυρή παρουσία στον χώρο. Ο γενικός διευθυντής αλλά και όλα τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν την ισχύ του ηγετικού ρόλου της θέσης τους με τη σταθερότητα της συμπεριφοράς τους, με τις γνώσεις τους και με τη διατήρηση καλών σχέσεων με το προσωπικό.

Ένας γενικός διευθυντής μπορεί εύκολα να χάσει την ισχύ της θέσης του στην περίπτωση που δεν μπορεί να την υποστηρίξει με συμπεριφορά που συνάδει με τη βαθμίδα του. Στην περίπτωση που για παράδειγμα η σύζυγος του ξενοδόχου, η οποία δεν έχει τυπικό ρόλο στην οργάνωση, προσβάλλει συστηματικά τον γενικό διευθυντή μπροστά στο προσωπικό, τότε ο ηγετικός ρόλος του μειώνεται σημαντικά. Επίσης στην περίπτωση που στο εστιατόριο ένας τραπεζοκόμος εμπλέξει τον γενικό διευθυντή σε συζήτηση στην οποία αποδεικνύεται άγνοια του διευθυντή σχετικά με τις εργασίες του εστιατορίου, τότε ο ηγετικός του ρόλος επίσης μειώνεται. Όταν επίσης ο γενικός διευθυντής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει την προσπάθεια των καλών εργαζομένων, τότε αυτοί μειώνουν τη σημασία που δίνουν στην εργασία τους και οι αδιάφοροι γίνονται περισσότερο φυγόπονοι, με αποτέλεσμα η ενότητα διοίκησης να πλήττεται.

Ορισμένοι διευθυντές κάνουν κακή χρήση της ισχύος τους. Αυτό άλλοτε αποτελεί συμπεριφορά σκοπιμότητας και άλλοτε έκφραση του χαρακτήρα τους. Ο στόχος στη πρώτη περίπτωση είναι να επιβληθούν με υπερβάλλουσα χρήση της ισχύος τους και στη συνέχεια να μειώσουν την πειστική συμπεριφορά τους. Στη δεύτερη περίπτωση, η αύξηση της ισχύος γίνεται ο κύριος σκοπός των διευθυντών, με οδυνηρά αποτελέσματα.

---

<sup>9</sup> Η συνήθης διαδικασία είναι να αναφέρει η καμαριέρα τη βλάβη στον υπάλληλο υποδοχής και αυτός στον συντηρητή. Η διαδικασία αυτή δηλαδή είναι εγκεκριμένη από τους προϊσταμένους των σχετικών τμημάτων και μόνο σε αυτή είναι επιτρεπτή η γέφυρα του Fayol.

## 17 Ευθύνη και εξουσία

**Εξουσία** σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnel (1980) είναι το δικαίωμα να κατευθύνει κάποιος τις πράξεις και τη συμπεριφορά άλλων για την εκτέλεση ή αποφυγή μιας ενέργειας, ή το δικαίωμα του προϊσταμένου να δίνει εντολές στους υφισταμένους του, σύμφωνα με τον Fayol.

Η διαφορά της ισχύος από την εξουσία είναι ότι η ισχύς είναι η δυνατότητα, ενώ η εξουσία είναι το δικαίωμα.

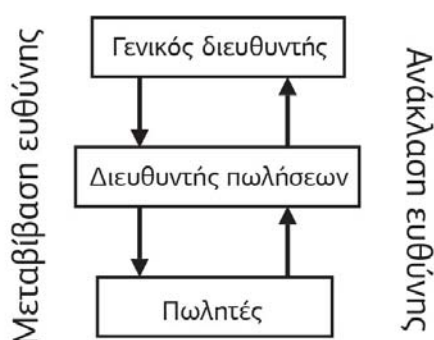
Το δικαίωμα της εξουσίας δημιουργεί τις υποχρεώσεις της ευθύνης. **Η ευθύνη είναι η αποδοχή εκτέλεσης ενός έργου και έχει δύο αφετηρίες** (Καρανάσιου 1994):

1. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάθεση ενός έργου. Π.χ. ένας τραπεζοκόμος αναλαμβάνει την ευθύνη που του μεταβιβάζει ο maître, να σερβίρει ένα πόστο του εστιατορίου.
2. Την ευθύνη που προκύπτει από την ανάληψη ενός έργου αυθόρμητα, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Π.χ. ο maître αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπαιδεύσει τους δύο νέους τραπεζοκόμους για να μπορούν μέσα σε μια εβδομάδα να καλύπτουν ο καθένας τους από ένα πόστο, χωρίς αυτό να του έχει ανατεθεί από κάποιον προϊστάμενό του.

Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μεταβίβαση της ευθύνης, ονομάζεται **εξουσιοδότηση** και αποτελεί μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από υπερκείμενη σε υφιστάμενη βαθμίδα.

Στη δεύτερη περίπτωση πρόκειται απλώς για αποδοχή της ευθύνης και αυξάνει όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος.

Η μεταβίβαση της ευθύνης (εξουσιοδότηση) δεν σημαίνει και αποποίησης της. **Η ευθύνη μεταβιβάζεται στις διαδρομές των γραμμών του οργανογράμματος και το αποτέλεσμα της εξουσιοδότησης αντανακλά στην αφετηρία.**



Σχήμα 3.11: Μεταβίβαση και ανάκλαση της ευθύνης.

Έστω ότι ένας γενικός διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη να αυξήσει την πληρότητα του ξενοδοχείου. Για τον σκοπό αυτόν χρησιμοποιεί την εξουσία της θέσης του για να μεταβιβάσει την ευθύνη αυτή στον διευθυντή πωλήσεων και αυτός στους πωλητές του τμήματος. Έστω ότι τα αποτελέσματα δεν είναι θετικά και ο στόχος δεν επιτυγχάνεται. Αυτό είναι ευθύνη των πωλητών. Όμως υπεύθυνος για τους πωλητές είναι ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος φέρει στην ουσία την ευθύνη της αποτυχίας. Αλλά υπεύθυνος για τον διευθυντή πωλήσεων είναι ο γενικός διευθυντής, ο

οποίος είναι και ο τελικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα αυτά, όπως και για τη συνολική πορεία της επιχείρησης (σχήμα 3.11).

**Η μεταβίβαση της ευθύνης θεωρείται ότι συνεπάγεται και αντίστοιχη μεταβίβαση εξουσίας και το αντίθετο.** Ορισμένες φορές όμως μπορεί να μεταβιβαστεί η ευθύνη χωρίς αντίστοιχη μεταβίβαση της εξουσίας. Όταν για παράδειγμα ο maître δίνει εντολή στον τραπεζοκόμο Α να δώσει εντολές στον τραπεζοκόμο Β, ο Β δεν έχει κανένα λόγο να υπακούσει τον Α διότι δεν είναι ιεραρχικά ανώτερός του και κάλλιστα μπορεί να αρνηθεί. Για να υπακούσει ο Β τον Α ο maître πρέπει να καλέσει τον Β και να του δώσει την εντολή να υπακούει τον Α. Τότε μπορεί να μεταβιβάσει την ευθύνη στον Α να δώσει εντολές στον Β, διότι του έχει μεταφέρει και την εξουσία να κάνει κάτι τέτοιο.

Οι εξουσιοδοτήσεις μεταφέρουν ευθύνη και εξουσία σε άλλους και οδηγούν σε **αποκέντρωση της διοίκησης**. Οι διευθυντές των μικρών επιχειρήσεων ασκούν συγκεντρωτική διοίκηση. Οι γενικοί διευθυντές μεγάλων επιχειρήσεων πρέπει να ασκούν συνδυασμό συγκεντρωτικής και αποκεντρωμένης διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι δίνουν εξουσία στους διευθυντές τμημάτων για να χειρίζονται οι ίδιοι τα προβλήματα των τμημάτων τους, αλλά ταυτόχρονα επιθεωρούν και ελέγχουν τη λειτουργία των τμημάτων αυτών.

Όταν ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την ευθύνη αλλά δεν του δίνεται επαρκής εξουσία, τότε δεν είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο που του ανατίθεται, ενώ εάν του δοθεί υπερβολική εξουσία, υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας διενέξεων. Στην περίπτωση μάλιστα που η μεταβίβαση εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά οριοθετημένη, υπάρχει ο κίνδυνος αδράνειας ή προστριβών.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα μιας επιχείρησης μπορούν να συμπεριφερθούν με βάση τα κριτήρια που τους υπαγορεύει ο χαρακτήρας τους ή η επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση επιβάλλει σαφείς ρόλους και συμπεριφορές, τότε θεωρείται ότι ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι υψηλός. Αν οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι τους ρόλους και τις συμπεριφορές που τους εκφράζουν στην εργασία τους, τότε ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας είναι χαμηλός.

Ο βαθμός επιβαλλόμενης εξουσίας στους εργαζομένους των τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη δεν πρέπει να είναι υψηλός, διότι τότε ο εργαζόμενος χάνει τον αυθορμητισμό του και συμπεριφέρεται αμήχανα, προτάσσοντας μια εικόνα ανειλικρίνειας και επιφυλακτικότητας που δυσχεραίνει ή και καταλύει την ανθρώπινη επικοινωνία. Αυτό που είναι ζητούμενο στις περιπτώσεις αυτές είναι η συμπίεση των εργαζομένων με τις αξίες της επιχείρησης, που οριοθετούν τη συμπεριφορά τους.

## 18 Ηγεσία

---

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης: τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του (Θεοφανίδης 2002).

**Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομόβαθμους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού** (Justis et al. 1985). Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων (Koontz & Welhich 1988). Το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

**Ηγέτης** είναι ο αρχηγός, αυτός που οδηγεί τους άλλους. Στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορούμε αρχικά να διακρίνουμε τους ηγέτες που αντλούν την **ισχύ** τους από τη **θέση** που κατέχουν, τους **χαρισματικούς** ηγέτες που άσχετα με τη θέση τους επηρεάζουν με άνεση τη συμπεριφορά ενός αριθμού εργαζομένων, τους ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τις **γνώσεις και τις πληροφορίες** που διαθέτουν καθώς και αυτούς που αναδεικνύονται μέσα από τις **άριστες σχέσεις που διατηρούν με τους εργαζόμενους**.

Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει στους εργαζομένους εμπιστοσύνη και αισιοδοξία (Χασιώτης 1998). Είναι αποτελεσματικός σε σχέση με το προσωπικό που επηρεάζει και τους στόχους που αναλαμβάνει με την ομάδα του και διακρίνεται για την ικανότητα να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί λογικά και αποτελεσματικά την ισχύ του, να κατανοεί τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων, να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για την εκτέλεση της εργασίας και να εμπνέει τους εργαζόμενους. Το όραμα και οι αξίες του επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά της ομάδας στην οποία ηγείται. Το όραμα μπορεί να οριοθετήσει τις επιδιώξεις της ομάδας στον χώρο και τον χρόνο, περιγράφοντας το ιδανικό μέλλον της επιχείρησης, ενώ οι αξίες μπορούν να στηρίξουν την ηθική των εργαζομένων στην εργασία τους.

Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της τεχνικής τους κατάρτισης, των ικανοτήτων τους και του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση και κυρίως ο άμεσος προϊστάμενός τους. Ο ζήλος και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας μπορούν να είναι αποτέλεσμα **παραδειγματισμού**, όταν ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας τίθεται επικεφαλής και υπαγορεύει ο ίδιος το ρυθμό και την ποιότητα της εργασίας.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μια μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά (Peters & Waterman 1982). Κατ' αυτή την άποψη, ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζομένων, ιδίως στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά τους αποτελεί τμήμα του προϊόντος.

**Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας.** Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί αξιόλογος, αν έχει την πόρτα του ανοιχτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις στο εσωτερικό της ομάδας του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.**

Σύμφωνα με νεότερες θεωρητικές τοποθετήσεις (Μπουραντάς 2002), ο **άριστος ηγέτης** πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτόμων δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του –την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει, με αποτέλεσμα την ψυχολογικής της δέσμευση προς αυτόν (ισχύς της αγάπης) (Ζαβλάνος 1990)–, ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

## 19 Ύφος διοίκησης

---

Κάθε διευθυντής έχει το δικό του ύφος (στυλ) διοίκησης. Πρώτος ο Likert (1961) ασχολήθηκε με το θέμα αυτό και τελικά προσδιόρισε τέσσερα τυπικά στυλ διοίκησης:

- **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν άμεση εκτέλεση. Η ιεραρχική επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω και λειτουργούν δύσκαμπτα συστήματα ελέγχου. Το κλίμα εργασίας στις περιπτώσεις αυτές είναι αρνητικό και οι εργαζόμενοι, στον βαθμό που δεν ελέγχονται, αδιαφορούν για τους στόχους της επιχείρησης.
- **Το καλοσυνάτο αυταρχικό.** Οι διευθυντές δίνουν εντολές και απαιτούν εκτέλεση, αλλά δέχονται επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται συστηματικά και το κλίμα εργασίας βαραίνει με αίσθημα ανασφάλειας και δυσπιστίας.
- **Το συμβουλευτικό.** Οι διευθυντές συμβουλεύουν περισσότερο παρά ελέγχουν τους υφισταμένους τους. Συζητούν μαζί τους και το κλίμα εργασίας είναι θετικό, αλλά δεν πείθει απόλυτα τους εργαζόμενους.
- **Το ομαδικής συμμετοχής.** Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στα θέματα της διοίκησης που τους αφορούν, αισθάνονται σημαντικοί και μπορούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους και να λειτουργήσουν δημιουργικά. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που τους παρέχεται για ίδιους σκοπούς, που αντιτίθενται σε αυτούς της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν άπειρα στυλ, αλλά η τελική εντύπωση που δίνει κάποιος ηγέτης οδηγεί σε ένα από τα τέσσερα στυλ του Linkert.

Ένα ακόμη ύφος διοίκησης είναι το **στυλ εναλλαγής**. Διότι το ύφος του διευθυντή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους είναι η ψυχολογική του διάθεση. Το ύφος διοίκησης κατά συνέπεια μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τη διάθεση του διευθυντή.

Όμως το στυλ διοίκησης μπορεί να αλλάζει και σκόπιμα. Είναι γνωστό το ύφος «μια στο καρφί και μια στο πέταλο», όπου ο διευθυντής εναλλάσσει τα τέσσερα στυλ του Linkert με σκοπό να αποσυντονίσει ή να προκαλέσει φόβο στον εργαζόμενο, ο οποίος χάνει τη δυνατότητα εκτίμησης της κατάστασης.

## 20 Έλεγχος

---

Ο έλεγχος εξασκείται σε όλη την έκταση της δομής της οργάνωσης. Ο έλεγχος μετρά την ποιότητα και την ποσότητα του εργασιακού αποτελέσματος, κρίνει τις αποκλίσεις από τους σκοπούς της οργάνωσης και πληροφορεί την ηγεσία της οργάνωσης, ώστε να είναι δυνατός ο επαναπροσδιορισμός των μεθόδων και των στόχων.

## 20.1 Το πεδίο ελέγχου

Η έννοια του πεδίου ελέγχου έχει σκοπό να ορίσει τον άριστο αριθμό ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου εργασίας είναι οι εξής:

- (α) **Φύση της εργασίας:** Όσο πιο απλή είναι η εργασία τόσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας απαιτεί η εκτέλεσή της και τόσο περισσότερους εργαζομένους μπορεί να ελέγξει ένας προϊστάμενος.
- (β) **Απόσταση:** Όταν ο χώρος εργασίας των εργαζομένων είναι διαφορετικός, τότε ο έλεγχος γίνεται δύσκολα. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση που χωρίζει τους χώρους εργασίας, τόσο ο έλεγχος γίνεται δυσκολότερος.
- (γ) **Χρόνος:** Συχνά η σημασία του παράγοντα αυτού παραγνωρίζεται. Οι ανάγκες επίβλεψης μακρόπνοων εργασιών είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες ανάγκες επίβλεψης απλών εργασιών, που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μικρό χρονικό διάστημα.
- (δ) **Προσωπικές σχέσεις:** Είναι ένας παράγοντας ο οποίος έχει σχέση με αυτόν καθαυτό τον αριθμό των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον παράγοντα αυτόν και μόνο, ο αριθμός των ελεγχόμενων ανά ελέγχοντα πρέπει να είναι μεταξύ 3 και 7.

Το νόημα του όρου «προσωπικές σχέσεις» αναφέρεται στη δομή μιας οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων που συμβιών, ανεξάρτητα της εργασίας της, από πλευράς απλώς προσωπικών, ανθρώπινων επαφών.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα, μια ομάδα τριών ανθρώπων, ενός ελέγχοντα (Α) και δύο ελεγχόμενων (Β και Γ), και ας δούμε ποιες προσωπικές σχέσεις υπάρχουν στο εσωτερικό της.

Πρώτα απ' όλα, υπάρχουν οι λεγόμενες άμεσες σχέσεις:

- Η σχέση του Α προς τον Β.
- Η σχέση του Α προς τον Γ.
- Η σχέση του Β προς τον Γ.

Οι σχέσεις αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας, τις δυνατότητες συνεργασίας, και υπαγορεύουν σε πάρα πολλές περιπτώσεις τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αυτό που υπαγορεύει η διοίκηση.

Εκτός όμως από τις παραπάνω σχέσεις, διαμορφώνονται και διάφοροι συνδυασμοί, όπως:

- Έμμεση σχέση του Β και του Γ προς τον Α (γνωστότατη σχέση: όλοι μαζί εναντίον του αφεντικού).
- Έμμεση σχέση του Β και Α προς τον Γ (φαβοριτισμός).
- Έμμεση σχέση του Γ και Α προς τον Β (ο άλλος φαβοριτισμός).

Όλες αυτές τις σχέσεις, ο Α πρέπει να τις λαμβάνει υπόψη του, αν θέλει να μπορεί να χειρίζεται καλά τους ανθρώπους του. Έτσι, στην ομάδα των τριών ατόμων υπάρχουν έξι προσωπικές



σχέσεις. Είναι πολύ λίγες. Αν η εργασία των Β και Γ δεν είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, αν ακόμη η εργασία του Α δεν τον απομακρύνει συχνά από το φυσικό περιβάλλον των Β και Γ, αν ο Α δεν έχει ο ίδιος αρκετή εκτελεστική εργασία να κάνει (σε αντίθεση προς τη διοικητική), τότε οι 6 αυτές σχέσεις δεν αρκούν για να γεμίσουν τον χρόνο του.

Σε μια ομάδα τεσσάρων ανθρώπων (3 ελεγχόμενοι) τα πράγματα βελτιώνονται σημαντικά. Έχουμε 6 άμεσες και 19 έμμεσες σχέσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται και σχέσεις της μορφής (Α και Β) προς (Γ και Δ).

Σε ομάδα έξι ατόμων (πέντε ελεγχόμενοι) ο συνολικός αριθμός προσωπικών σχέσεων γίνεται 59, σε ομάδα επτά ατόμων γίνεται 286 και σε ομάδα οκτώ ατόμων (επτά ελεγχόμενοι) 597. Αυτό φαίνεται ότι είναι και το όριο. Σε μια ομάδα εννιά ατόμων ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων περνάει τις χίλιες και ο συνήθης άνθρωπος χάνει τον έλεγχο.

Πρέπει εντούτοις να τονιστεί για μια ακόμη φορά ότι ο αριθμός των προσωπικών σχέσεων αποτελεί έναν μόνο παράγοντα του προβλήματος. Η σημασία του αριθμού αυτού δεν είναι απόλυτη αλλά σχετική και μειώνεται όσο απλούστερη είναι η εργασία των ελεγχόμενων.

- (ε) **Προσωπικότητα του ελέγχοντος:** Ορισμένοι εξαιρετικά προικισμένοι ελέγχοντες μπορούν πραγματικά να επιβλέψουν την εργασία πολύ περισσότερων ανθρώπων από ό,τι άλλοι, λιγότερο προικισμένοι. Οι ελέγχοντες αυτοί πρέπει να έχουν αριθμό ελεγχόμενων ανάλογο με τις ικανότητές τους, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα περιπέσουμε στην κατάσταση μη αξιοποίησης του προϊσταμένου.

Σε περίπτωση που ένας ελέγχων καλείται να ελέγξει υπεράριθμους ελεγχόμενους, παρουσιάζεται το φαινόμενο να δημιουργεί ένα δίκτυο ανεπίσημων βοηθών, που επειδή ακριβώς είναι ανεπίσημοι, στα μάτια των υπόλοιπων εργαζομένων δεν διαφέρουν πολύ από καταδότες. Έτσι, λοιπόν, η ιδέα του πεδίου ελέγχου σιγά σιγά αρχίζει και δημιουργεί μέσα στον όλο οργανισμό **οριζόντιες βαθμίδες**. Πραγματικά, ένας γενικός υπεύθυνος που εκπροσωπεί προς τα έξω μια ομάδα πενήντα ατόμων δεν είναι δυνατό να ελέγξει την εργασία όλων τους. Θα ελέγξει την εργασία 3, 4, 5, 6, συνεργατών του, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη **δεύτερη** βαθμίδα, κάτω από αυτόν. Οι υπόλοιποι θα αποτελέσουν την **τρίτη** και ενδεχομένως και τις χαμηλότερες βαθμίδες.

Έτσι γίνεται φανερό γιατί τα οργανογράμματα έχουν μορφή πυραμίδας: τη μορφή αυτή την επιβάλλουν οι δύο πρώτες αρχές της διοικητικής οργάνωσης, άρα τελικά η ιδέα του ελέγχου.

## 21 Ομάδα

---

Ο McDougall (1920) όρισε ως ομάδα «ένα αριθμό ατόμων» που:

- (α) σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους,
- (β) έχουν ψυχολογικούς δεσμούς και
- (γ) έχουν επίγνωση ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Οι ομάδες είναι διαφόρων ειδών. Υπάρχουν οι επίσημες ομάδες, τις οποίες έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση, όπως π.χ. οι οδηγοί του πρακτορείου, οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, οι θυρωροί ενός

ξενοδοχείου, και οι ανεπίσημες, τις οποίες αποτελούν άτομα από διαφορετικά τμήματα, που όμως έχουν κάτι που τα συνδέει.

Οι άνθρωποι συνήθως επιζητούν την ένταξή τους σε μια ομάδα. Τούτο τους εξασφαλίζει:

(α) Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία και σεβασμό από τους συναδέλφους τους.

(β) Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας.

(γ) Ισχύ για την αντιμετώπιση των κοινών αντιπάλων.

(δ) Εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων.

Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη των ομάδων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα τόσο για τη θέληση των μελών της ομάδας για ανεξαρτησία –δεδομένου ότι η ομάδα πιέζει τα μέλη της για ομοιομορφη και ενιαία συμπεριφορά– όσο και για τις επιδιώξεις της τουριστικής επιχείρησης.

## 21.1 Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία

Οι ομάδες απαιτούν από τα μέλη τους συνοχή. Η συνοχή αυτή μπορεί να εκφράζεται σε μια σχετική ή και ολοκληρωτική ομοιομορφία στην εξωτερική εμφάνιση, με ομοιότητα στη συμπεριφορά ή με την κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Για να εξασφαλιστεί αυτή η συνοχή, η ομάδα πιέζει τα μέλη της προς αυτή την κατεύθυνση. Η πίεση που ασκεί η ομάδα σε τυχόν διαφοροποιούμενο άτομο περνά από διάφορες βαθμίδες, ανάλογα το πόσο το άτομο αυτό επιμένει στις απόψεις του.

Σε πρώτο στάδιο η πίεση εκφράζεται με την προσπάθεια της ομάδας να πείσει το διαφοροποιούμενο άτομο για το λάθος του. Σε περίπτωση αποτυχίας, εφαρμόζεται η μέθοδος του ψυχολογικού επηρεασμού. Τα μέλη εκφράζουν στον «αιρετικό» την εκτίμησή τους για το άτομό του και τονίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης της ομάδας και τη σπουδαιότητα της διαφύλαξης της συνοχής της. Αν και αυτή η προσπάθεια αποτύχει, ακολουθεί το στάδιο της απώθησης και σε περίπτωση νέας αποτυχίας το τελικό στάδιο, του αφορισμού. Το άτομο τίθεται πλέον εκτός ομάδας, η οποία συμπεριφέρεται σαν να αγνοεί τελείως την ύπαρξή του.

Η συμπεριφορά αυτή έχει οπωσδήποτε λογική βάση. Η ομάδα καλείται να επιτελέσει κάποιο έργο, βασικός συντελεστής της επιτυχίας του οποίου είναι ο συντονισμός των προσπαθειών. Μ' αυτή την προοπτική η ομοιομορφη συμπεριφορά αποτελεί την ευκρινέστερη εκδήλωση της συνοχής της ομάδας. Η ομοιομορφία όμως εμποδίζει τον αντίλογο, που είναι απαραίτητος, γιατί αποτελεί παράγοντα δημιουργικότητας, καθώς αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να επανεξετάσουν το θέμα που τίθεται υπό αμφισβήτηση και να δουν πλευρές του που διαφορετικά δεν θα έβλεπαν.

Οι πιθανότητες επιτυχίας του ατόμου που έρχεται αντιμέτωπο με την ομάδα είναι περιορισμένες. Η επιτυχία του εξαρτάται από το πόσο καλή είναι η εναλλακτική λύση που προτείνει, πόσο εναντιώνεται στις καθιερωμένες αρχές της ομάδας και πόσο δεμένη είναι η ομάδα. Έτσι η ύπαρξη σταθερών, πιστών και με υψηλό ηθικό ομάδων μέσα στην επιχείρηση –πράγμα που συχνά επιδιώκεται– αποτελεί τροχοπέδη για τα στελέχη που επιθυμούν καινοτόμες λύσεις. Σ' αυτή τη περίπτωση η προσπάθεια για καινοτομίες πρέπει να προχωρήσει με προσοχή. Η απευθείας αντιμετώπιση της ομάδας πρέπει να αποφεύγεται.

Η συνοχή της ομάδας αυξάνει συνήθως στις περιπτώσεις που τα μέλη της δεν αισθάνονται ασφαλή – οπότε ενώνονται για να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες δυσκολίες–, όταν το έργο της ομάδας είναι τέτοιο που η συνοχή είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του και όταν οι στόχοι της ομάδας συμπίπτουν με τους προσωπικούς στόχους των μελών της.

Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούν –αθέλητα πολλές φορές– συνθήκες συνοχής των ομάδων προσωπικού περισσότερο ευνοϊκές από άλλες επιχειρήσεις. Το μέγεθος και η παλαιότητα της επιχείρησης παίζουν κάποιο ρόλο σ' αυτό. Οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι συνήθειες που έχουν συσσωρευτεί στην επιχείρηση υποβοηθούν τη δημιουργία ομάδων μεγάλης συνοχής.

## 21.2 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι σπουδαιότερες αιτίες του είναι:

- (α) Η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του.
- (β) Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
- (γ) Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που προκαλεί την αντίθεση άλλων ομάδων. Τέτοιες ομάδες είναι το τμήμα ελέγχου οποιουδήποτε άλλου τμήματος ενός ξενοδοχείου, το τμήμα διαχειριστικού ελέγχου μιας αεροπορικής εταιρείας κ.λπ.
- (δ) Η ασάφεια στις δραστηριότητες και τον ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Έλλειψη ανταγωνισμού πιθανόν να οδηγήσει σε λήθαργο την επιχείρηση, ενώ υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων για σκοπούς άσχετους με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, ένας όχι υπερβολικός ανταγωνισμός έχει ως θετικά αποτελέσματα τη συζήτηση και τη διευκρίνιση των στόχων των ομάδων που ανταγωνίζονται, τη σταθερότερη βάση στη μεταξύ τους συνεργασία, την εμφάνιση νέων ιδεών στην επιχείρηση και τέλος την αύξηση της εργατικότητας των μελών των ομάδων που βρίσκονται σε ανταγωνισμό.

Τα αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι:

- (α) Μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας.
- (β) Συχνά οδηγεί σε αδικίες, είτε κατά την κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμήματά της είτε κατά την αξιολόγηση των ανθρώπων που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες ομάδες.
- (γ) Εξαιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντιπάλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη των επιμέρους στόχων των ομάδων, οι οποίοι πιθανόν να ταυτίζονται με τους εταιρικούς, αλλά πιθανόν και όχι.

Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων μιας τουριστικής επιχείρησης έχει συνέπεια να αυξάνει τη συνοχή τους. Κάτω από τέτοιες συνθήκες οι άνθρωποι είναι ευκολότερο να δεχτούν έναν αυταρχικό τρόπο διοίκησης και να ξεχάσουν τις διαφορές τους, για να επιδείξουν ένα αρραγές μέτωπο έναντι της αντίπαλης ομάδας. Συχνά επίσης, κάτω από τέτοιες συνθήκες, αυξάνεται η εργατικότητα και η απόδοση της ομάδας.

Αν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος, αναπτύσσεται δυσπιστία και αντιμετωπίζει η μια ομάδα την άλλη σαν εχθρό. Κάθε ομάδα τείνει να παρατηρεί μονομερώς την πραγματικότητα, βλέποντας μόνο τα δικά της θετικά στοιχεία και τα αρνητικά των αντιπάλων της. Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων πέφτει κατακόρυφα, η δε μεταξύ τους κατανόηση καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη.

Όταν η αντίθεση μεταξύ δύο ομάδων στην επιχείρηση είναι ανεπίτρεπτα έντονη, πρέπει να κατευνάζεται. Για τον σκοπό αυτόν μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς τακτική συμβιβασμού. Η απόφαση ενός τρίτου που η γνώμη του είναι αποδεκτή ως αμερόληπτη και από τα δύο μέρη, αποτελεί επίσης μια μέθοδο αντιμετώπισης του θέματος. Εάν ο τρίτος αυτός είναι και κοινός προϊστάμενος, το έργο του θα είναι βεβαίως ευκολότερο, αν και υπάρχει κίνδυνος η ομάδα που δεν θα δικαιωθεί να αισθάνεται μετά την απόφαση του προϊσταμένου πικρία γι' αυτήν.

Η αναμονή επίσης πιθανόν να είναι μια άλλη λύση. Σ' αυτή τη περίπτωση αφήνονται τα πνεύματα να κατασιγάσουν με τον καιρό ή αφήνεται ο χρόνος να δώσει τη λύση στο πρόβλημα, αν υπάρχει τέτοια πιθανότητα.

Η εκλογή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών συνήθως δεν δίνει λύση. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στην ομάδα τους και δύσκολα υποχωρούν. Εάν όμως η μέθοδος των αντιπροσώπων είναι ο μόνος τρόπος για να επιλυθεί η διαφορά, όπως π.χ. εργατικές διαφορές, τότε πρέπει να επιδιωχθεί οι αντιπρόσωποι να αισθάνονται το λιγότερο δυνατό δεσμευμένοι από την ομάδα και να αντιλαμβάνονται το άτομό τους εκτός από μέλος της ομάδας και ως μέλος ενός γενικότερου συνόλου. Σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν γενικότεροι στόχοι για τους αντιπροσώπους των αντιπάλων ομάδων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι τόσο σπουδαίοι που οι στόχοι των ομάδων τους να φαίνονται ασήμαντοι μπροστά τους. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να προέλθουν από μια απειλή ή από ελπιδοφόρες προοπτικές για όλους, αν και το τελευταίο είναι δυσκολότερο στην πράξη.

Η μορφή του οργανογράμματος υποθάλλει πολλές φορές την δημιουργία αντιτιθεμένων ομάδων στην επιχείρηση. Υπερβολικά συγκεντρωτικά οργανωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μειονεκτούν απ' αυτή την πλευρά έναντι των αποκεντρωμένων, όπου οι διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ των τομέων της επιχείρησης επιλύονται αμέσως από τους τοπικούς προϊσταμένους χωρίς να παίρνουν έκταση και να φτάνουν στο ανώτατο στέλεχος, δημιουργώντας πικρία και παράπονα. Για τη μείωση της συνοχής των αντιτιθέμενων ομάδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μετακίνηση στελεχών από μια ομάδα στην άλλη. Τούτο βέβαια δεν είναι πάντοτε εύκολο, μπορεί όμως κανείς μ' αυτόν τον τρόπο να πετύχει την κατανόηση των θέσεων της μιας ομάδας από τα μέλη της άλλης. Το πρόβλημα σ' αυτή τη περίπτωση είναι το αν θα επιτύχει να προσαρμοστεί το μεταφερόμενο στέλεχος στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αντιθέσεις που δεν έρχονται στην επιφάνεια. Οι πολέμιοι εμφανίζονται εξωτερικά σαν συνεργάτες, φοβούμενοι τους κινδύνους μιας ανοιχτής ρήξης. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως δεν θα εκδηλωθούν αντιθέσεις μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

## 21.3 Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας

Πετυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα<sup>10</sup> που έχει πετύχει σε δύο τομείς. Στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της.

Συχνά, παράγοντες που βοηθούν στον έναν από τους τομείς αυτούς βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Για παράδειγμα, η συνοχή της ομάδας βοηθά στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας, αλλά μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητά της, ανάλογα με το ποια στάση θα αποφασίσει να κρατήσει η ομάδα στον τομέα αυτό. Παρακάτω θα εξεταστεί η επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδας στην επιτυχία της.

### α) Μέγεθος της ομάδας

Το βέλτιστο μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το έργο που έχει να επιτελέσει. Όσο απλούστερο είναι αυτό από πλευράς αναγκών για συντονισμό, τόσο η ομάδα μπορεί να είναι πολυπληθέστερη. Για τις συνηθισμένες όμως περιπτώσεις το μέγεθος των 6-7 μελών θεωρείται το πιο αποδοτικό. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο, η ύπαρξη μεγαλύτερης ομάδας μπορεί να είναι αναγκαία, για να καταστεί δυνατή η στελέχωσή της με ανθρώπους διαφορετικών γνώσεων.

### β) Συνοχή και αλληλοϋποστήριξη στην ομάδα

Η αλληλοϋποστήριξη αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας, όταν παίρνει την μορφή της ενθάρρυνσης στις δύσκολες περιστάσεις, της παροχής συμβουλών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων κ.λπ. Αντίθετα έχει διαπιστωθεί πως ομάδες των οποίων τα μέλη αλληλοϋποβλέπονται έχουν συνήθως χαμηλή παραγωγικότητα. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως η συνοχή και η συνεργασία της ομάδας αποτελεί πάντα θετικό στοιχείο στην επιχείρηση. Αν μια δεμένη ομάδα διαπιστώσει κάποια στιγμή ότι οι στόχοι της επιχείρησης αντιστρέφονται στις επιδιώξεις της, τότε η συνοχή (Lewin 1951) της μπορεί να παίξει ανασταλτικό ρόλο στην παραγωγικότητα. Στην περίπτωση βέβαια που οι επιδιώξεις της ομάδας συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης, η παραγωγικότητά της αναμένεται να είναι υψηλή.

### γ) Η ομοιογένεια της ομάδας

Το αν η ομάδα θα πρέπει να είναι ομοιογενής ή όχι δεν είναι δυνατό να λεχθεί εκ των προτέρων, καθώς κατά κύριο λόγο εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του έργου της. Στις ομοιογενείς ομάδες συνήθως συναντά κανείς λιγότερο ανταγωνισμό και αντιθέσεις και έτσι είναι ευκολότερη η διοίκησή τους. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι πολύπλοκο, πιθανόν να είναι χρήσιμη η συνύπαρξη στην ομάδα στελεχών διαφορετικής προέλευσης για την ορθή επιτέλεση του έργου.

---

<sup>10</sup> Όσα αναφέρονται στην ενότητα αυτή δεν αφορούν μόνο τις εργασιακές ομάδες, αλλά και κάθε είδους ομάδα, π.χ. μια ομάδα μπάσκετ.

#### δ) Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα

Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της αμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σημασία για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο πετυχημένο θεωρεί η επιχείρηση το έργο του.

Τα συστήματα αμοιβής, που βασίζονται στην ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, στηρίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργαστούν σκληρότερα για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα και ότι μια εργασία είναι δυνατόν να διαχωριστεί σε μικρά, ανεξάρτητα μεταξύ τους, τμήματα, που μπορούν να εκτελεστούν από ανεξάρτητα εργασιακά άτομα. Έτσι όμως παραβλέπεται το γεγονός ότι εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν και άλλες, όπως την ανάγκη για ανάπαυση, για φιλία με τους συναθρώπους τους κ.λπ. Η επιδίωξη της μεγαλύτερης αμοιβής συνήθως στερεί τον εργαζόμενο από την κάλυψη των αναγκών αυτών, πράγμα που δεν συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία του.

Το άλλο ασθενές σημείο αυτών των συστημάτων αμοιβής είναι η παραδοχή ότι μια εργασία μπορεί να διαχωριστεί σε μικρά, ανεξάρτητα μεταξύ τους, τμήματα. Τούτο είναι σπάνια δυνατό στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου η αλληλεξάρτηση των εργασιών των διαφόρων εργαζομένων αποτελεί τη συνηθισμένη κατάσταση.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας ως συνόλου. Τούτο βέβαια προϋποθέτει ότι μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί από την ομάδα η παραγωγικότητα. Εκτός από τις οικονομικές ανάγκες των ανθρώπων, το σύστημα αυτό λαμβάνει υπόψη του και τις κοινωνικές. Δημιουργεί έτσι πιο ευχάριστο κλίμα και αυξάνει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας. Σ' αυτή τη μέθοδο αμοιβής, κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο για το έργο του συνόλου. Έτσι αναπτύσσεται ενδιαφέρον και ασκείται κριτική όχι μόνο για την απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και για τον τρόπο που αυτή διοικείται. Συνέπεια αυτού είναι ότι ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής απαιτεί από τον προϊστάμενο ευελιξία και ικανότητα διοικήσεως με μη αυταρχικές μεθόδους.

Και τα δύο συστήματα αμοιβής, όπως και τα ενδιάμεσά τους, έχουν δοκιμαστεί στην πράξη με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας. Η πείρα δείχνει ότι η παραγωγικότητα μειώνεται:

(α) όταν δίνεται αμοιβή ανάλογη με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου, παρότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας και

(β) όταν δεν υπάρχει κλιμάκωση των αποδοχών για διαφορετική απόδοση, παρά τη σχετική ανεξαρτησία που υπάρχει μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας.

Σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων το σύστημα της ομαδικής αμοιβής χάνει τα πλεονεκτήματά του, γιατί διαχέεται η υπευθυνότητα.

Από πλευράς δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα της ομαδικής αμοιβής είναι καλύτερο. Ίδλιως αν υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην αμείβονται βάσει της προσωπικής τους συνεισφοράς.

## 22 Βιβλιογραφικές αναφορές

---

- Ελευθερουδάκης, Κ. (επιμ.) (1927). *Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν*. Αθήνα, Ελευθερουδάκη.
- Ζαβλάνος, Μ. (1990). *Οργάνωση και διοίκηση*. Δύο τόμοι, Ίων, Αθήνα.
- Θεοφανίδης, Στ. (2002). Εισήγηση στο Διεθνές συνέδριο του Πανελληνίου Συνδέσμου Αθλητικών Οικονομολόγων και Στελεχών. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 26/2/2002», αδημοσίευτο κείμενο.
- Justis, R., Judd, R. & Stephens, D. (1985). *Strategic Management and Policy. Concepts and cases*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Καρανάσιου, Π. (1994). *Αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων*. Εκδ. Κ. Ντούζιος & Σία, Αθήνα.
- Κοσκινάς, Κ. (1995). *Η πολιτική της εργασίας*. Συμεών, Αθήνα.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και διοίκηση*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Koontz, H. & Welhich, H. (1988). *Management*. McGraw-Hill, New York.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Σταμούλης Αθήνα.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper, New York.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw-Hill, New York.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. Cambridge: The University Press, Cambridge.
- Peters ,Th. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
- Χασιώτης, Β. (1988). *Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1991). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.