



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

# Θεμελιώδεις αρχές της οργάνωσης για τις τουριστικές επιχειρήσεις

## ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό αναλύει την έννοια και τη φύση της οργάνωσης. Αναφέρεται, επίσης, στα βασικά στάδια και δίδει οδηγίες για μια αποτελεσματική οργάνωση. Διευκρινίζει τι είναι τυπική και τι άτυπη οργάνωση σε μια τουριστική επιχείρηση. Αναφέρεται στα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, καθώς και στην έκταση της διοίκησης (span of management). Αναλύει την οργανωτική δομή της επιχείρησης και πώς γίνεται η τμηματοποίηση σε επιμέρους διευθύνσεις και τμήματα για τον καταμερισμό των εργασιών. Τέλος, αναφέρεται στην εταιρική κουλτούρα και τα στοιχεία της όπως είναι οι αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς κ.α.

## ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- ▶ Ορίσετε την έννοια και τη φύση της οργάνωσης.
- ▶ Δείξετε ποια είναι τα στάδια για μια αποτελεσματική οργάνωση.
- ▶ Αναλύσετε τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας καθώς και την έκταση της διοίκησης.
- ▶ Περιγράψετε την οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- ▶ Τονίσετε τη σημασία του οργανογράμματος για την τουριστική επιχείρηση.
- ▶ Δείξετε πώς γίνεται η τμηματοποίηση στις επιχειρήσεις.
- ▶ Ορίσετε την έννοια της εταιρικής κουλτούρας και να τονίσετε τη σημασία της για την επιχείρηση.

## ΕΝΝΟΙΕΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:

- ▶ Οργάνωση
- ▶ Στελέχωση
- ▶ Τυπική οργάνωση
- ▶ Άτυπη οργάνωση
- ▶ Διοικητική ιεραρχία
- ▶ Οργανωτική δομή
- ▶ Οργανόγραμμα
- ▶ Τμηματοποίηση
- ▶ Εταιρική κουλτούρα

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο όρος **“οργάνωση”** είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι **“με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας”**. Τι εννοούν, όμως, λέγοντας **“καλύτερη οργάνωση”**; Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, **“οργάνωση”** είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο **οργανόγραμμα**, που αποτελεί τη στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιλη-



**Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, που αποτελεί τη στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.**

φθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων, όπως η INTERAMERICAN, η ΦΑΓΕ Α.Ε., η ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ, η ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ κ.ά. Οι εταιρείες αυτές έχουν πετύχει γιατί έχουν αποδεχθεί πλήρως το μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων. Τη διαπίστωση αυτή μπορεί να την κάνει κάποιος αναλύοντας τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων αυτών.

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα ζήτημα που θα αναπτυχθεί σε αυτό το κεφάλαιο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο *Δεύτερο Μέρος* του συγγράμματος, ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και, εάν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια, εάν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί όπου στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Τέλος, κανένα μέλος σε έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά, και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και, με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης<sup>2</sup> παρουσιάζονται στον *πίνακα 6.1*:

<b>1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>	Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και “σκοπός της μονάδας”.
<b>2. ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και “καταμερισμός των εργασιών”.
<b>3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ</b>	Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται “στελέχωση”, η οποία αναλύεται στο <i>Τέταρτο Μέρος</i> του παρόντος συγγράμματος. Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις (όπως αναφέρεται παραπάνω).

**Πίνακας 6.1.** Τα στάδια της οργάνωσης

Οπωσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, αλλά και να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:

- I. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι

θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι γνωστό πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση, τις περισσότερες φορές, εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

- II. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό. Η έκταση της διοίκησης (span of management), δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά ένα διοικητικό στέλεχος, είναι ένα θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα παρακάτω. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να ειπωθεί ότι ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ολοκληρώσει το εκτελεστικό του έργο και παράλληλα να συμβουλεύσει, να ενεργοποιήσει και να ελέγξει 10 άτομα με επιτυχία. Τότε, το όριο ελέγχου γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος είναι 10 υφιστάμενοι.
- III. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.
- IV. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊστάμενους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως **“ενότητα της εξουσίας”**.
- V. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Ίσως κάποιος να θεωρήσει προς στιγμήν πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν, όμως, αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊστάμενου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική.

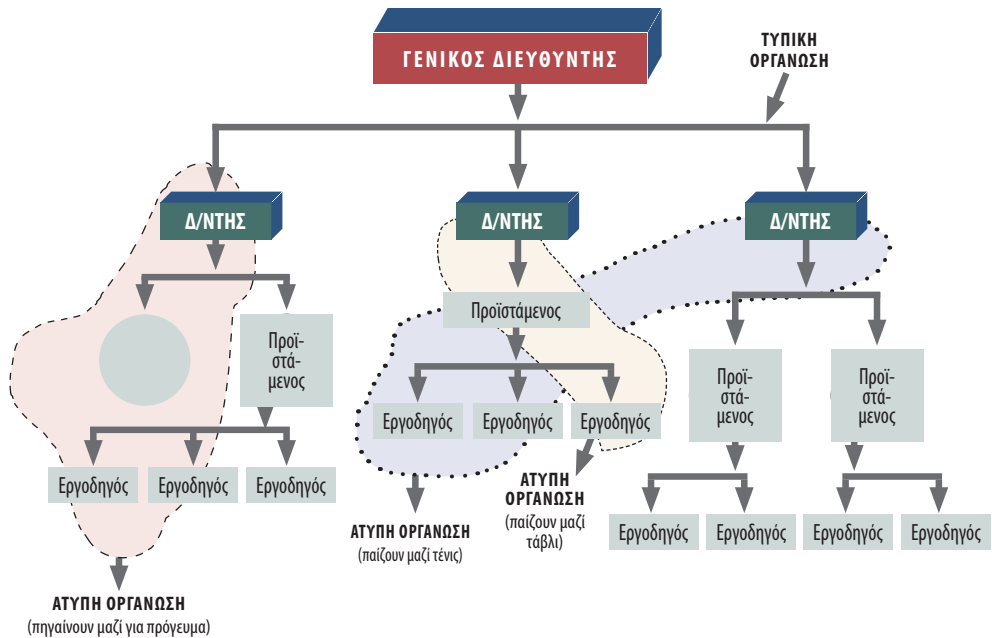
## ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση (σχήμα 6.1.). Παρακάτω αναλύονται και οι δύο τύποι οργάνωσης.

### ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης.





**Σχήμα 6.1.** Τυπική και άτυπη οργάνωση

Πηγή: Koontz H. and Wehrich H., *Essentials of Management*, fifth edition, McGraw-Hill International Editions, N.Y. 2000, p. 135 (με ανάλογη προσαρμογή)

Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

## ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η άτυπη οργάνωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στο πλαίσιο της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμα μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, π.χ., διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι ή επιδίδονται στο τένις κ.ά.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να αποκαλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του μόνο από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

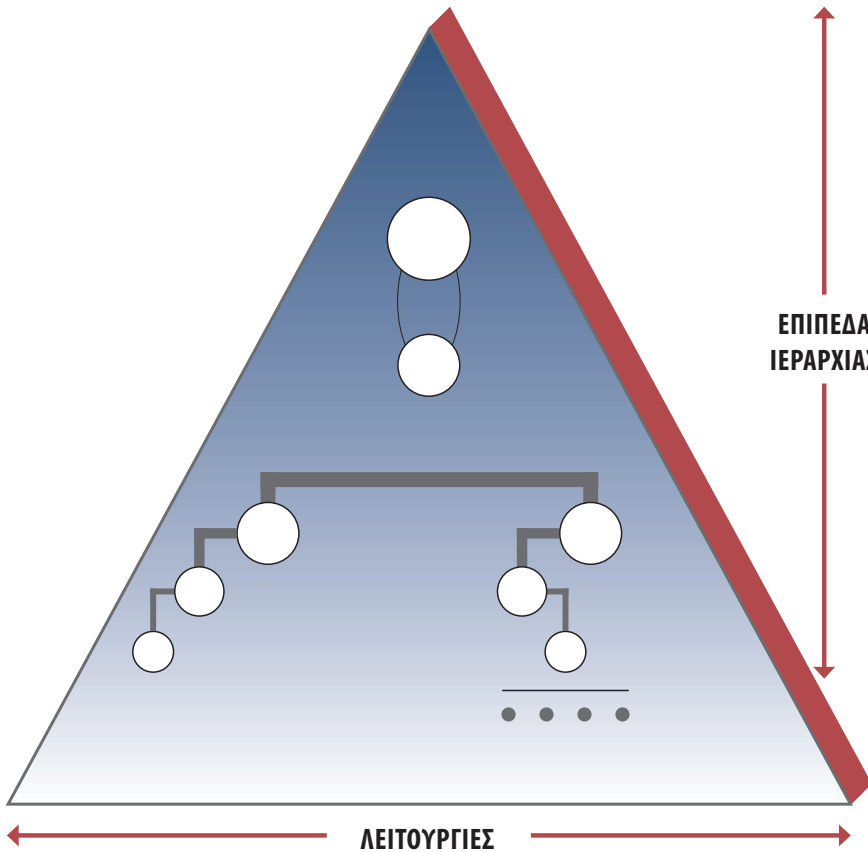
Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

## ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (SPAN OF MANAGEMENT)

### ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, θα πρέπει να αποφασιστεί, για κάθε περίπτωση, τι εργασίες πρέπει να γίνουν, τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός ή αυτή που θα αναλάβει να εκτελέσει μια εργασία, καθώς και ο βαθμός της εξουσίας που απαιτείται για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Αυτό λέγεται **καταμερισμός των εργασιών**, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω (βλέπε σχήμα 6.2.). Ο καταμερισμός των εργασιών αποτελεί τη βάση της οργάνωσης. Μετά τον καταμερισμό των εργασιών ακολουθεί η ανάθεση του έργου σε συγκεκριμένα άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση τα κατάλληλα άτομα, πρέπει να προσληφθούν. Έτσι δημιουργούνται οι διάφορες **θέσεις εργασίας** ή τμήματα. Από αυτό το σημείο αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η κατάταξη των διοικητικών στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Αρχίζει, δηλαδή, η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Ως **ιεραρχία** εννοείται το σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει μια επιχείρηση.





**Σχήμα 6.2.** Διαστάσεις της διοικητικής πυραμίδας

Με την έννοια της ιεραρχίας είναι στενά συνδεδεμένη και η απονομή των τίτλων στα διοικητικά στελέχη, όπως, π.χ., Γενικός Διευθυντής (επίπεδο: Γενική Διεύθυνση), Διευθυντής (επίπεδο: Διεύθυνση / λειτουργία: Μάρκετινγκ), Προϊστάμενος (επίπεδο: Τμήμα / λειτουργία: Πωλήσεων), Υπεύθυνος (επίπεδο: Περιοχή / λειτουργία: Πωλήσεων).

Τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας παίρνουν το σχήμα της πυραμίδας, αφού από πάνω προς τα κάτω αυξάνονται τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας που ανήκουν στο ανώτατο διοικητικό στέλεχος (π.χ. Γενικός Διευθυντής). Το ύψος της πυραμίδας θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των επιπέδων που βρίσκονται μεταξύ της βάσης και της κορυφής της πυραμίδας. Τα επίπεδα αυτά αποτελούν τους κρίκους στην αλυσίδα της εξουσίας, δηλαδή την εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με την άλλη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, δηλα-

δή το πλάτος, φαίνεται η κατάτμηση του έργου στις διάφορες λειτουργίες με βάση τον καταμερισμό του έργου και τις εξειδικεύσεις που απαιτούνται. Στο σχήμα 6.2. απεικονίζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τις δύο αυτές διαστάσεις.

Για να είναι ολοκληρωμένη η οργάνωση, θα πρέπει να υπάρχει κάθετη και οριζόντια σύνδεση των διαφόρων τμημάτων με τις απαραίτητες σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, καθώς και ένα σύστημα πληροφόρησης. Για τη μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, καθώς και για τους διάφορους τρόπους διοίκησης, θα γίνει αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο.

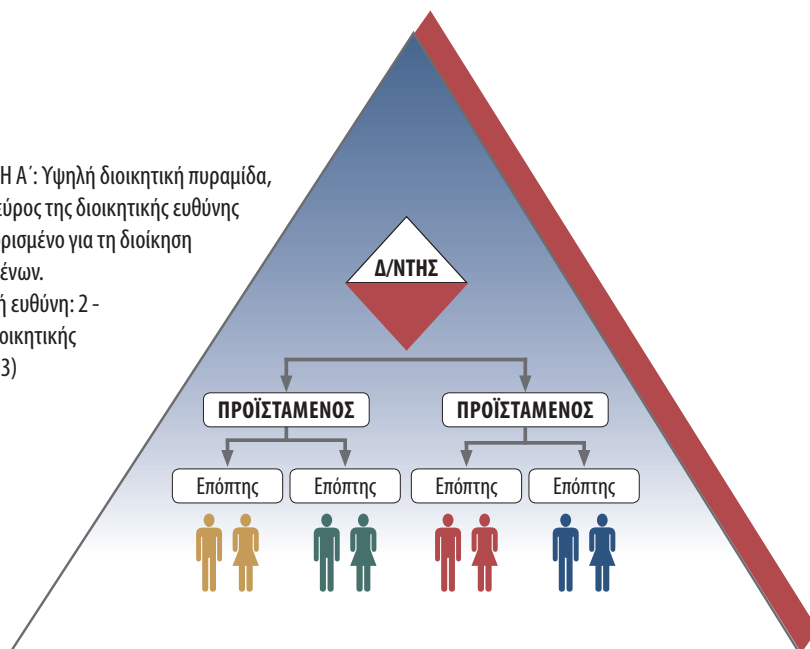
## ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (SPAN OF MANAGEMENT)

Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίζεται πόσους υφισταμένους μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Έτσι, ενώ τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας έχουν σχέση με την **κάθετη** διάσταση της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, η **έκταση της διοίκησης (span of management)** έχει σχέση με την **οριζόντια** διάσταση της διοικητικής πυραμίδας.

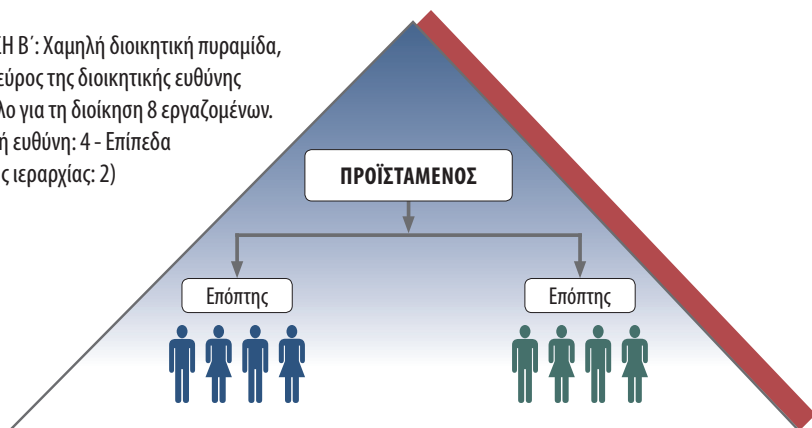
Υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων σε μια επιχείρηση. Δηλαδή, εάν σε μια επιχείρηση το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο, η οργανωτική δομή της επιχείρησης αυτής θα είναι επίπεδη, με περιορισμένο τον αριθμό των επιπέδων της διοίκησης. Αντίστροφα, εάν το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι περιορισμένο, η διοικητική πυραμίδα θα είναι υψηλή, με πολλά επίπεδα διοίκησης. Αυτή η αντίστροφη σχέση απεικονίζεται στο σχήμα 6.3. Οι εταιρείες Α' και Β' του σχήματος έχουν από 8 εργαζομένους. Στην Εταιρεία Α' κάθε διοικητικό στέλεχος έχει τη διοικητική ευθύνη για 2 υφισταμένους. Οι δύο προϊστάμενοι αναφέρονται στο Διευθυντή της επιχείρησης. Υπάρχουν επιπλέον 7 διοικητικά στελέχη, που έχουν τοποθετηθεί στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σε αντίθεση με την Εταιρεία Α', η Β' έχει 2 επόπτες και κάθε επόπτης έχει τη διοικητική ευθύνη για 4 υφισταμένους. Στη Β' υπάρχουν μόνο 2 επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Έτσι, με το παράδειγμα του σχήματος 6.3., με την αύξηση του εύρους της διοικητικής ευθύνης από 2 σε 4, καταργείται ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό, όμως, που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ότι μειώνεται ο αριθμός των διοικητικών στελεχών από 7 (Εταιρεία Α') σε 3 (Εταιρεία Β')\*.

Η δημιουργία των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας πρέπει να γίνεται με μεγάλη περίσκεψη, επειδή αυξάνει το κόστος μισθοδοσίας, πράγμα που συμβαίνει σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τα πολλά επίπεδα διοίκησης επηρεάζουν, επίσης, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Δημιουργούνται προβλήματα ως προς το χρόνο που απαιτείται να φτάσει ένα μήνυμα στον προορισμό του, παρουσιάζονται περιπτώσεις παραμόρφωσης των μηνυμάτων, δεν υπάρχει σωστή ροή των πληροφοριών. Τα θέματα αυτά αναλύονται παρακάτω (βλέπε Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία).

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α': Υψηλή διοικητική πυραμίδα, επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι περιορισμένο για τη διοίκηση 8 εργαζομένων. (Διοικητική ευθύνη: 2 - Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 3)



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β': Χαμηλή διοικητική πυραμίδα, επειδή το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο για τη διοίκηση 8 εργαζομένων. (Διοικητική ευθύνη: 4 - Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: 2)



**Σχήμα 6.3.** Έκταση της διοίκησης (span of management)

\* Σύμφωνα με την άποψη πολλών συγγραφέων, ο αριθμός των υφισταμένων ανά διοικητικό στέλεχος είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό του παραδείγματος του παρόντος συγγράμματος. Ο αριθμός αυτός χρησιμοποιήθηκε για απλοποίηση. Ο L. Urwick, π.χ., υποστήριξε πως ο ιδανικός αριθμός υφισταμένων για τα διευθυντικά στελέχη είναι 4, ενώ για τα στελέχη κατώτερων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας, στα οποία δίνεται εξουσιοδότηση μόνο για την πραγματοποίηση ειδικών έργων και όχι για την επίβλεψη άλλων, ο αριθμός μπορεί να είναι 8 ή 12.



*Έκταση της διοίκησης (span of management)*

## **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (SPAN OF MANAGEMENT)**

Δεν υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης που να μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις. Ο αριθμός των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση θα εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

- α. Τη νοοτροπία του επιχειρηματία/φορέα:** Η νοοτροπία του επιχειρηματία είναι προσδιοριστικός παράγοντας ως προς τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που θα δημιουργηθούν στην επιχείρησή του. Εάν, π.χ., ο επιχειρηματίας είναι συγκεντρωτικός τύπος, τότε η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας

θα είναι χαμηλή. Από αυτό γίνεται φανερό ότι ο επιχειρηματίας θέλει να έχει ένα μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης.

- β. Τη φύση της εργασίας:** Όσο πιο απλή είναι η εργασία και όσο λιγότερη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων απαιτείται για την εκτέλεσή της, τόσο περισσότερους υφισταμένους μπορεί να διοικήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Όπως θα φανεί από το παρακάτω παράδειγμα, ισχύει, βέβαια, και το αντίθετο. Ένας εργοδηγός που του έχει ανατεθεί από μια επιχείρηση αναδάσωση η δενδροφύτευση μιας περιοχής, μπορεί θαυμάσια να επιβλέψει την εργασία 35 εργατών. Δεν συμβαίνει, οπωσδήποτε, το ίδιο σε μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση. Ένας προϊστάμενος πωλήσεων δεν μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά 35 πωλητές με διαφορετικά προϊόντα και περιοχές. Έτσι, στην πρώτη περίπτωση του παραδείγματος το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι μεγάλο, άρα τα διοικητικά επίπεδα λίγα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση το εύρος της διοικητικής ευθύνης είναι περιορισμένο, επομένως η επιχείρηση αυτή θα χρειαστεί περισσότερα διοικητικά επίπεδα.
- γ. Την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους:** Ορισμένα διοικητικά στελέχη είναι προικισμένα και μπορούν να διοικούν περισσότερους υφισταμένους απ' ό,τι άλλα. Άρα, τα στελέχη της πρώτης κατηγορίας έχουν ικανότητες για μεγάλο εύρος διοικητικής ευθύνης.
- δ. Τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών:** Ένα έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο στέλεχος μπορεί να επιβλέψει περισσότερους υφισταμένους, σε σχέση με ένα άλλο με μικρότερη πείρα και εκπαίδευση.
- ε. Τις ικανότητες των υφισταμένων:** Έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι υφισταμένοι έχουν την ικανότητα να λύσουν μόνοι τους ή μεταξύ τους κάθε πρόβλημα που θα τους παρουσιαστεί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος που απασχολούν τον προϊστάμενό τους. Άρα, ο προϊστάμενος μπορεί να αυξήσει το εύρος της διοικητικής του ευθύνης, μπορεί δηλαδή να διοικήσει περισσότερους υφισταμένους.
- στ. Το χρόνο:** Η πείρα έχει δείξει πως η ανάγκη επίβλεψης μακροχρόνιων εργασιών είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ανάγκη επίβλεψης απλών εργασιών, εργασιών δηλαδή που μπορεί να ολοκληρωθούν σε λίγες μόνο ώρες. Αντίστοιχο, επομένως, θα είναι και το εύρος της διοικητικής ευθύνης, το οποίο στην πρώτη περίπτωση θα είναι μεγάλο και στη δεύτερη περιορισμένο.

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζε-



ται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση. Το πρώτο, επομένως, ερώτημα στο οποίο πρέπει να δώσουν απάντηση τα διοικητικά στελέχη είναι: Πώς θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες; Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα δοθεί καλύτερα, εάν αναλυθεί ο τρόπος ομαδοποίησης των εργασιών στις διάφορες οργανωτικές μονάδες στις οποίες αναπτύσσεται μια επιχείρηση.

Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια μικρή εταιρεία κατασκευής πλεκτών γυναικείων ενδυμάτων, όπου ο ίδιος ο επιχειρηματίας σχεδιάζει και κατασκευάζει τα πλεκτά ενδύματα μαζί με τη γυναίκα του και τα παιδιά τους, στο ισόγειο του σπιτιού τους. Με την αύξηση των πωλήσεων, ο επιχειρηματίας θα νοικιάσει μια αποθήκη δίπλα στο σπίτι του και θα προσλάβει αρχικά 5 εργαζομένους, μετά θα τους αυξήσει σε 10 και μετά σε 15. Σε αυτό το στάδιο η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι όπως απεικονίζεται στο *σχήμα 6.4*. Δηλαδή, ο ιδιοκτήτης/διευθυντής στην κορυφή και ένας αριθμός εργαζομένων από κάτω. Όλοι οι εργαζόμενοι



*Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής μιας τουριστικής επιχείρησης*



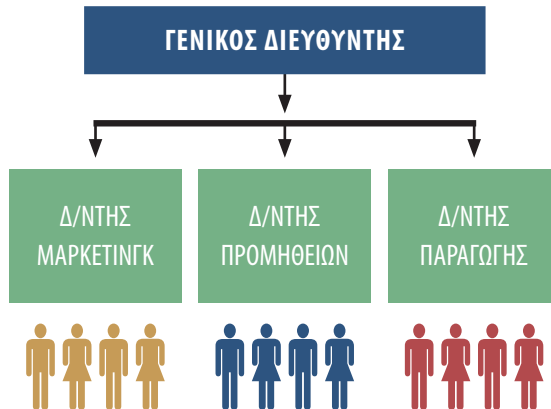
αναφέρονται απευθείας στον ιδιοκτήτη/διευθυντή. Αυτός συντονίζει προσωπικά τις διάφορες δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, οι δε εργαζόμενοι ενεργούν σαν **επέκταση** του ίδιου του ιδιοκτήτη/διευθυντή. Η εξουσία των εργαζομένων πηγάζει απευθείας από τον ιδιοκτήτη/διευθυντή. Επίσης, οι εργαζόμενοι εκτελούν όποια εργασία τους ζητηθεί. Η οργανωτική δομή αυτού του είδους χαρακτηρίζεται πολύ ελαστική.

Καθώς, όμως, η εταιρεία των πλεκτών γυναικείων ενδυμάτων του παραδείγματος μεγαλώνει, η διοίκηση γίνεται περισσότερο πολύπλοκη. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής δεν μπορεί πλέον να συντονίζει όλες τις δραστηριότητές της. Έτσι, ζητά άτυπα τη συνδρομή ενός εργαζομένου να τον βοηθήσει στις πωλήσεις, ενός άλλου να τον βοηθήσει στις προμήθειες των πρώτων και βοηθητικών πρώτων υλών, κι ενός άλλου για να αναλάβει την ευθύνη της παραγωγής. Τελικά, αυτοί γίνονται οι βοηθοί του και η μορφή αυτή της οργανωτικής δομής επισημοποιείται. Οι βοηθοί του ασχολούνται αποκλειστικά με τους ειδικούς αυτούς τομείς που τους έχουν ανατεθεί και εξειδικεύονται. Το οργανόγραμμα της εταιρείας λαμβάνει τη μορφή που παρουσιάζεται στο *σχήμα 6.4*. Από αυτό το σημείο αρχίζει η επιχείρηση των γυναι-

A. Αρχική οργανωτική δομή μιας μικρής επιχείρησης



B. Ανάπτυξη των διαφόρων διευθύνσεων



**Σχήμα 6.4.** Πώς αλλάζει η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης

κείων πλεκτών ενδυμάτων να οργανώνεται σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας. Δηλαδή, αρχίζει η **τμηματοποίηση** της επιχείρησης.

## ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το οργανόγραμμα αποτελεί τη βάση και το επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης. Επίσης, το οργανόγραμμα βοηθά στην υλοποίηση του προγράμματος δράσης της επιχείρησης από άποψη χώρου, χρόνου και κατανομής των αρμοδιοτήτων, αφού μέσω αυτού τα αφηρημένα οργανωτικά σχήματα γίνονται συγκεκριμένα. Με το οργανόγραμμα ο καθένας ξέρει την ακριβή θέση του στην οργάνωση της επιχείρησης, γνωρίζει ποιοι είναι οι προϊστάμενοί του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοί του και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Το οργανόγραμμα αποτελεί τον καθρέφτη της επιχείρησης. Μια απλή ανάγνωσή του θα βοηθήσει τον αναγνώστη να αντιληφθεί ποια είναι τα οράματα και οι στόχοι της επιχείρησης και κατά πόσο αυτή προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Το οργανόγραμμα τοποθετείται συνήθως σε κατάλληλους χώρους ή εκδίδεται σε ειδικά εγχειρίδια για ενημέρωση των εργαζομένων και κάθε ενδιαφερομένου. Στο *σχήμα 6.5* παρουσιάζεται ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας ελληνικής βιομηχανίας χημικών προϊόντων.

Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι περιληπτικά ή λεπτομερειακά. Τα περιληπτικά σταματούν στο μεσαίο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Έχουν, συνήθως, εφαρμογή στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού από το μεσαίο επίπεδο και κάτω της διοικητικής ιεραρχίας συντάσσεται για κάθε τμήμα χωριστό οργανόγραμμα. Τα λεπτομερειακά οργανογράμματα, στα οποία απεικονίζονται όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, συντάσσονται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, αφού είναι δυνατή η απεικόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης πάνω σε ένα φύλλο χαρτιού.

Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν απαραίτητα τα οργανογράμματα για τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

- I. Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- II. Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- III. Δείχνουν πού υπάρχουν οργανωτικά λάθη για να διορθωθούν.
- IV. Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, γνωρίζει από το οργανόγραμμα τι πρέπει να κάνει και τις βαθμίδες που θα περάσει για να ανέλθει.
- V. Βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.