

Τεχνική Επικοινωνίας - Επιχειρηματικότητα

Μάθημα 9ο 8-5-2025
ΣΑΕΚ : Εκπαιδευτική Ένωση
Ειδικότητα : Τουριστικός Συνοδός
Εξάμηνο : Α΄

*Εκπαιδεύτρια : Παγώνη Ειρήνη
(e-mail : irragoni@gmail.com)*



Ορισμός της Οργάνωσης

Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του.

Η λειτουργία της οργάνωσης καθορίζει τον ρόλο κάθε εργαζομένου στον οργανισμό, τα εργαλεία και τους πόρους που χρειάζονται, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συντονίζονται οι προσπάθειες όλων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η λειτουργία της οργάνωσης είναι ίδια για κάθε τύπο επιχείρησης ή οργανισμού. Ο σκοπός της οργάνωσης είναι ένας: **να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης**. Αυτοί οι στόχοι βασίζονται στις ανάγκες των πελατών, τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει.

Η διαδικασία της Οργάνωσης

Η οργάνωση έρχεται μετά τον προγραμματισμό, λαμβάνοντας υπόψη τα σχέδια και τις στρατηγικές που έχουν τεθεί. Με απλά λόγια, σημαίνει να κατευθύνουμε τις δραστηριότητες των εργαζομένων ώστε να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη της δομής του οργανισμού, την ανάθεση καθηκόντων και τον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Ο μάνατζερ πρέπει:

- Να κατανείμει τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις δραστηριότητες στα μέλη της ομάδας.
- Να εξασφαλίσει ότι κάθε άτομο αναλαμβάνει την ευθύνη για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η ομάδα να δουλεύει αποτελεσματικά.

Επομένως, τα βασικά βήματα της λειτουργίας της οργάνωσης είναι :

- α. **Κατανόηση των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού:** Καθορίζουμε τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός και πώς θα το πετύχει.
- β. **Προσδιορισμός και ανάλυση των καθηκόντων:** Αναγνωρίζουμε και εξετάζουμε τα απαραίτητα καθήκοντα για την επίτευξη των στόχων.
- γ. **Εντοπισμός των μέσων και πόρων:** Καθορίζουμε τα εργαλεία, τους ανθρώπινους πόρους και τα υλικά που χρειάζονται για την ολοκλήρωση των καθηκόντων.
- δ. **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:** Ελέγχουμε αν τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στους στόχους και κάνουμε βελτιώσεις όπου χρειάζεται.

Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται με βάση την ανατροφοδότηση, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.



Το κλειδί για την επιτυχία της οργάνωσης είναι η ικανότητα του μάνατζερ να επικοινωνεί με σαφήνεια. Πρέπει να δίνει ξεκάθαρες οδηγίες στους εργαζόμενους σχετικά με τα καθήκοντά τους, τους στόχους που πρέπει να πετύχουν και τα αποτελέσματα που αναμένει η διοίκηση από αυτούς.

Βασικές Έννοιες της Οργάνωσης

Υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές που καθοδηγούν τη λειτουργία της οργάνωσης. Αυτές είναι:

1. Όταν ξεκινάμε την οργάνωση μιας επιχείρησης, το πρώτο βήμα είναι να συμφωνήσουμε για το είδος της δουλειάς που πρέπει να γίνει. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως **μοναδικότητα του σκοπού** (*unity of purpose*).

2. Στη συνέχεια, πρέπει να αποφασίσουμε τι πρέπει να κάνουμε για να πετύχουμε τον σκοπό, ποιο άτομο θα αναλάβει κάθε εργασία και πόση εξουσία θα έχει το άτομο που θα την εκτελέσει. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως **διαίρεση της εργασίας** (*division of labor*), η οποία σημαίνει ότι αντί να αναλαμβάνει ένα μόνο άτομο όλη τη δουλειά, αυτή χωρίζεται σε μικρότερα καθήκοντα, τα οποία εκτελούνται από διαφορετικά άτομα.

- ▶ Η ιδέα της διαίρεσης της εργασίας σε μικρότερες περιοχές προήλθε από τον Taylor. Αναφέρει ότι στην Αγγλία, προς το τέλος του 18ου αιώνα, ένας εργάτης μπορούσε να κατασκευάσει 20 καρφίτσες την ημέρα από την αρχή μέχρι το τέλος. Όταν όμως η διαδικασία κατασκευής μιας καρφίτσας χωρίστηκε σε 10 μικρότερες περιοχές και κάθε εργάτης ανέλαβε μία από αυτές, τότε οι 10 εργάτες κατάφεραν να κατασκευάσουν 48.000 καρφίτσες την ημέρα, δηλαδή 4.800 καρφίτσες ανά εργάτη.
- ▶ Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι εργάτες εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση **δεν** ισχύει πάντα, καθώς η υπερβολική εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε ανία, κούραση, άγχος, χαμηλή ποιότητα, απουσίες, ψυχολογικά προβλήματα και αυξημένο αριθμό απολύσεων.
- ▶ Έτσι, η διοίκηση πρέπει να βρει έναν τρόπο να εξισορροπήσει την εξειδίκευση, η οποία αυξάνει την παραγωγή, με τις προσωπικές και συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων.

3. Μια άλλη κλασική αρχή είναι η **μοναδικότητα της εντολής** (*unit of command*), που σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να αναφέρεται μόνο σε έναν ανώτερο, στον οποίο θα είναι άμεσα υπεύθυνος. Δεν πρέπει το άτομο να αναφέρεται σε δύο ή περισσότερους προϊσταμένους.

Στο σύγχρονο μάνατζμεντ, αυτή η αρχή είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί, καθώς οι οργανισμοί έχουν μεγαλώσει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσκαμψίες. Παρ' όλα αυτά, όπου είναι δυνατόν, η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται.

4. Μια άλλη αρχή είναι η **κλιμάκωση της εξουσίας**. Αυτή η φιλοσοφία υποστηρίζει ότι η **εξουσία** (authority) και η **υπευθυνότητα** (responsibility) πρέπει να κατανέμονται από τα ανώτερα επίπεδα προς τα κατώτερα, ακολουθώντας μια συνεχόμενη και σαφή γραμμή.

Η **εξουσία** είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος, λόγω της θέσης του, να δίνει εντολές και να περιμένει από τους άλλους να τις εκτελέσουν.

4. **Υπευθυνότητα** είναι η υποχρέωση ενός ατόμου να εκτελεί τις δραστηριότητες που του έχουν ανατεθεί.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η εξουσία που παρέχεται σε κάποιον πρέπει να είναι ίση με την υπευθυνότητα που του ανατίθεται. Δεν μπορούμε να εκτελέσουμε μια εργασία χωρίς την απαραίτητη εξουσία. Αυτή η αρχή ονομάζεται **αρχή της ισοτιμίας εξουσίας και υπευθυνότητας**. Έτσι, ο μάνατζερ αναθέτει τόσο την εξουσία όσο και την υπευθυνότητα στους υφισταμένους του, κάνοντάς τους υπόλογους για τα αποτελέσματα.

Στην πράξη, η διαδικασία του μάνατζμεντ συνεργάζεται με τη διαδικασία της ανάθεσης, καθώς το μάνατζμεντ αφορά την επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων. Η ανάθεση εξουσίας διευκολύνει αυτή τη διαδικασία, επιτρέποντας στον μάνατζερ να καθοδηγεί και να ελέγχει την εκτέλεση των καθηκόντων.

5. Μια άλλη αρχή είναι το **εύρος ελέγχου** (*span of control*). Το εύρος ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που ένας μάνατζερ μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά και άμεσα. Ο αριθμός των υφισταμένων δεν είναι αυστηρά καθορισμένος, αλλά συνήθως 6-8 άτομα θεωρούνται ένας αποδεκτός αριθμός. Οι ειδικοί πιστεύουν ότι ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέψει ο μάνατζερ εξαρτάται και από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο μάνατζερ.

- ▶ Όσο πιο ψηλά βρίσκεται ο μάνατζερ στην ιεραρχία, τόσο λιγότερους υπαλλήλους μπορεί να επιβλέπει, γιατί τα προβλήματα που αντιμετωπίζει είναι πιο περίπλοκα και δεν είναι τόσο ξεκάθαρα.
- ▶ Σε εργασίες ρουτίνας, όπως η εισαγωγή δεδομένων στον υπολογιστή, ο μάνατζερ μπορεί να επιβλέπει περισσότερους υπαλλήλους, επειδή οι δουλειές είναι πιο σαφείς και εύκολες. Αντίθετα, σε πιο δύσκολες δουλειές ή σε ασταθή περιβάλλοντα, ο μάνατζερ πρέπει να έχει λιγότερους υπαλλήλους να επιβλέπει για να είναι πιο αποτελεσματικός.
- ▶ Σήμερα, οι οργανισμοί προσπαθούν να έχουν λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας, δηλαδή να είναι πιο επίπεδοι (*flat*), με τους μάνατζερ να επιβλέπουν περισσότερους υπαλλήλους. Αυτό γίνεται γιατί οι υπάλληλοι είναι πιο εκπαιδευμένοι, έχουν εμπειρία και εργάζονται ομαδικά, οπότε δεν χρειάζονται τόσο στενή παρακολούθηση.

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Υπάρχουν 2 βασικές μορφές σχέσεων εξουσίας :

1. **Γραμμική οργάνωση (Κάθετη)**
2. **Επιτελική οργάνωση (Οριζόντια)**

Ορισμοί:

- **Γραμμική Εξουσία:** Αυτή η μορφή περιγράφει τη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, όπου ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση, την ανάθεση ευθυνών, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων, την εποπτεία και τον έλεγχο του υφισταμένου.
- **Επιτελική Εξουσία:** Εφαρμόζεται από άτομα ή ομάδες με ειδικές γνώσεις που παρέχουν συμβουλές και υποστηρίζουν τις αποφάσεις των διοικητικών θέσεων, χωρίς να έχουν το δικαίωμα να παίρνουν αποφάσεις.

Τα πλεονεκτήματα της **Γραμμικής Εξουσίας** συνοψίζονται στα εξής:

- **Απλή και κατανοητή δομή ιεραρχίας:** Η δομή της εξουσίας είναι ευδιάκριτη και εύκολα κατανοητή.
- **Σαφής κατανομή δραστηριοτήτων:** Οι αρμοδιότητες και οι δραστηριότητες είναι ξεκάθαρα καθορισμένες.
- **Απόλυτη γνώση του κάθε εργαζόμενου για τον προϊστάμενό του:** Κάθε εργαζόμενος ξέρει από ποιον λαμβάνει εντολές και σε ποιον αναφέρεται.
- **Διατήρηση πειθαρχίας και μεταβίβαση εντολών:** Η ιεραρχία βοηθά στη διατήρηση της πειθαρχίας και στην αποτελεσματική μεταβίβαση εντολών.
- **Ταχύτητα λήψης αποφάσεων:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, καθώς η διαδικασία είναι απλή και ξεκάθαρη.

Τα μειονεκτήματα της **Γραμμικής Εξουσίας** είναι τα εξής:

- **Γραφειοκρατία:** Η διαδικασία μπορεί να γίνει αργή και δυσκίνητη λόγω των πολλών κανόνων και διαδικασιών.
- **Περιορισμός συνεργασίας:** Η ιεραρχία μπορεί να περιορίσει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή εργαζομένων.
- **Απαίτηση περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων:** Οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι μπορεί να χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δομής.
- **Δυσκολία συντονισμού και εποπτείας λόγω πολλών επιπέδων ιεραρχίας:** Όσο περισσότερα επίπεδα διοίκησης υπάρχουν, τόσο πιο δύσκολο είναι να συντονιστούν και να ελεγχθούν οι δραστηριότητες αποτελεσματικά.

Τα πλεονεκτήματα της **Επιτελικής Εξουσίας** είναι:

- **Αξιοποίηση ατόμων με εξειδικευμένη γνώση:** Επιτρέπει την αξιοποίηση ατόμων που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση στην επιχείρηση (expert knowledge), προσφέροντας πολύτιμες συμβουλές και υποστήριξη στις αποφάσεις.
- **Εστίαση στην ανάλυση και τη στρατηγική:** Τα επιτελικά στελέχη έχουν χρόνο να σκεφθούν, να συγκεντρώσουν και να αναλύσουν δεδομένα, ενώ τα γραμμικά στελέχη δεν μπορούν να το κάνουν, καθώς είναι απασχολημένα με τη διοίκηση και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

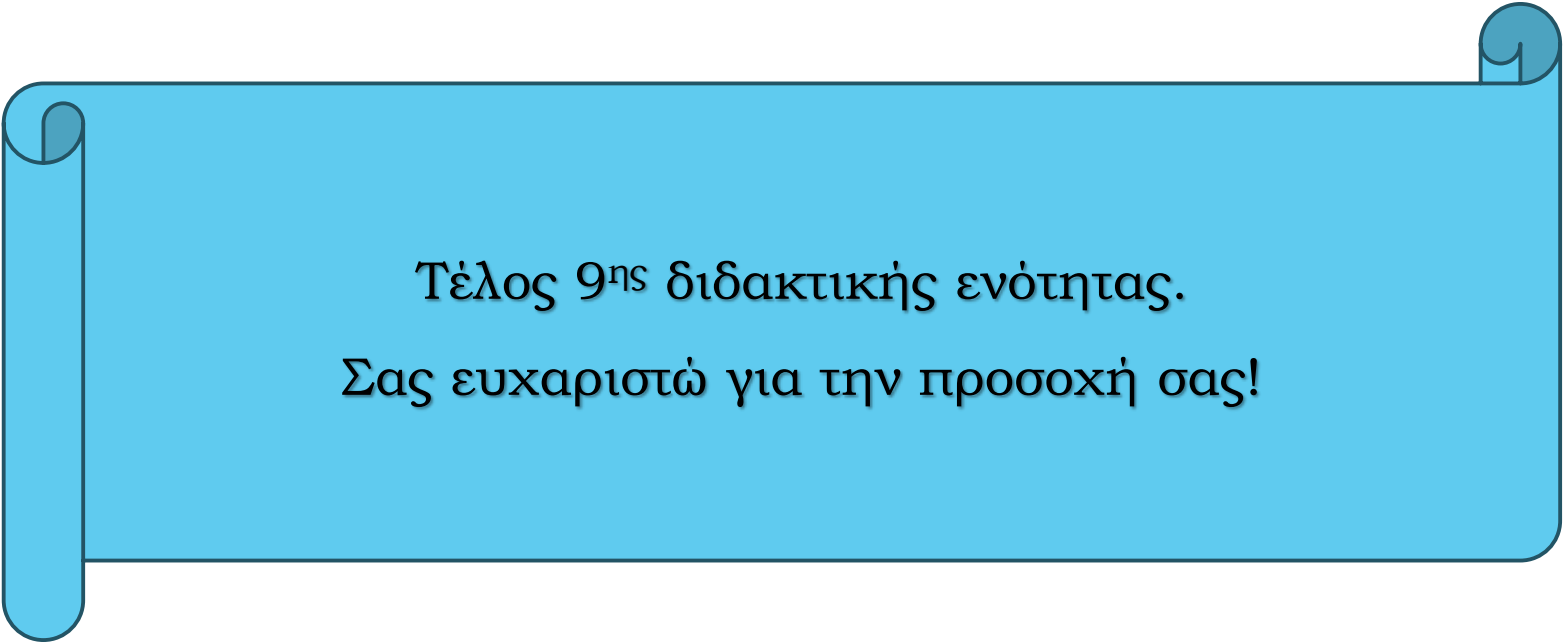
Τα μειονεκτήματα της **Επιτελικής Εξουσίας** είναι:

- **Κίνδυνος υπονόμησης της γραμμικής εξουσίας:** Όταν οι επιτελικοί ξεχνούν το ρόλο τους ως σύμβουλοι και προσπαθούν να δώσουν εντολές ή να επηρεάσουν τις αποφάσεις, μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις με τα γραμμικά στελέχη.
- **Έλλειψη ευθύνης των επιτελικών:** Οι επιτελικοί προτείνουν λύσεις, αλλά δεν παίρνουν αποφάσεις, κάτι που κάνουν μόνο οι γραμμικοί.
- **Έλλειψη πρακτικότητας από τους επιτελικούς:** Οι επιτελικοί μπορεί να κάνουν προτάσεις που δεν είναι πρακτικές ή εφαρμόσιμες στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.
- **Διοικητικά προβλήματα:** Η παρουσία πολλών επιτελικών στελεχών μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση ή να περιπλέξει τη δουλειά των γραμμικών στελεχών, κυρίως στη διαδικασία ηγεσίας και ελέγχου.

Ερωτήσεις Σωστού/Λάθους

1. Η γραμμική εξουσία σημαίνει ότι ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη να καθοδηγεί, να αναθέτει ευθύνες και να ελέγχει την απόδοση των υφισταμένων του. (Σ/Λ)
2. Τα επιτελικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις και να δίνουν εντολές στους υφισταμένους. (Σ/Λ)
3. Το εύρος ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέψει αποτελεσματικά ο μάνατζερ. (Σ/Λ)
4. Η μοναδικότητα της εντολής σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αναφέρεται σε περισσότερους από έναν προϊστάμενους. (Σ/Λ)
5. Ο σκοπός της διαίρεσης της εργασίας είναι να αυξήσει την εξειδίκευση και την απόδοση των εργαζομένων. (Σ/Λ)

6. Η επιτελική εξουσία ασκείται από άτομα που έχουν το δικαίωμα να παίρνουν αποφάσεις για τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. (Σ/Λ)
7. Η επιτελική εξουσία είναι συνήθως πιο πρακτική και εφαρμόσιμη σε καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης σε σχέση με τη γραμμική εξουσία. (Σ/Λ)
8. Η έλλειψη ευθύνης των επιτελικών στελεχών είναι ένα από τα βασικά μειονεκτήματα της επιτελικής εξουσίας. (Σ/Λ)
9. Η γραμμική εξουσία δημιουργεί περισσότερη γραφειοκρατία και περιορισμένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. (Σ/Λ)
10. Στη γραμμική εξουσία, οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι μόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ η υπευθυνότητα και η λήψη αποφάσεων ανήκουν μόνο στους προϊσταμένους. (Σ/Λ)

A blue scroll graphic with a dark blue outline and rounded corners. It has a vertical strip on the left side and a small circular detail at the top right corner. The text is centered on the scroll.

Τέλος 9^{ης} διδακτικής ενότητας.
Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!