

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Λόγιζε προ έργου
– Πυθαγόρας, 580-490 π.Χ.

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια εισαγωγική αλλά επί της ουσίας αποτύπωση της σημασίας της οργάνωσης και διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη το σύγχρονο μανάτζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων να μην ασκείται με τρόπο εμπειρικό αλλά περισσότερο επιστημονικό και κατ' επέκταση αποτελεσματικό, σε επίπεδο επιχειρησιακό αλλά και κοινωνικό. Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για την αποτελεσματική οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων, τα είδη οργάνωσης (τυπική και άτυπη) αλλά και οι σύγχρονες οργανωτικές προσκλήσεις σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο και διεθνοποιημένο περιβάλλον αποτελούν επίσης σημαντικά πεδία ανάλυσης στο πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου.

2.1 Τι είναι τουριστική επιχείρηση και ποιος ο σκοπός ύπαρξής της

Παραθέτουμε αρχικά έναν κλασικό ορισμό του τι είναι επιχείρηση – οικονομική μονάδα: «είναι ο οργανισμός εκείνος στο πλαίσιο του οποίου συνδυάζονται συστηματικά οι συντελεστές της παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, έδαφος ή φυσικοί πόροι γενικότερα) με σκοπό την παραγωγή υλικών αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, απαραίτητων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών» (Σαρμανιώτης, 2005 σ.10). Ας δούμε όμως την τουριστική επιχείρηση από μια άλλη οπτική γωνία, περισσότερο κοινωνική, ίσως και «βιολογική», και ας τη θεωρήσουμε ως έναν ζωντανό οργανισμό που:

- Γεννιέται, αναπτύσσεται, ωριμάζει και ενίοτε πεθαίνει
- Έχει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, τα προτερήματα και τα ελαττώματά του που τον βοηθούν να επιτύχει, να διακριθεί ή να αποτύχει

- Έχει τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του (βλ. όραμα, αποστολή κ.λπ. στην Ενότητα 9.3)
- Επηρεάζεται, εξαρτάται αλλά πάντοτε αλληλεπιδρά, επιτυχημένα ή μη, με το εξωτερικό του περιβάλλον
- Αποτελείται από κύτταρα και όργανα που συνεργάζονται με τρόπο αρμονικό, ή μη, και ο βαθμός της συνεργασίας φέρνει την επιτυχία ή την αποτυχία.

Ο λόγος ύπαρξης – σκοπός μιας τουριστικής επιχείρησης δεν είναι αποκλειστικά το οικονομικό κέρδος, αλλά η ικανοποίηση του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), δηλαδή: τουρίστες - ταξιδιώτες, ιδιοκτήτες, μετόχους, διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενους, προμηθευτές, μεσάζοντες, κοινωνία μέσα στην οποία ζει και παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ή ακόμη καλύτερα εμπειρίες. Είναι εύκολο να έχεις όλους αυτούς ευχαριστημένους; Όχι βέβαια, γι' αυτό η τουριστική επιχειρηματικότητα και η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι δύσκολη και κρύβει πολλούς κινδύνους: οικονομικούς (απώλεια κεφαλαίου σε περίπτωση αποτυχίας), κοινωνικούς (αλλοίωσης κοινωνικής συνοχής στην περίπτωση του υπερτουρισμού), ατομικούς (σωματική και ψυχική κόπωση λόγω των πολλών ωρών εργασίας και του άγχους) κ.ά. Αν όμως το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) είναι ευχαριστημένο, τότε έχουμε δημιουργήσει μια επιτυχημένη τουριστική επιχείρηση η οποία προσφέρει στο τουριστικό κύκλωμα, στην κοινωνία και συγχρόνως καταφέρνει να πετύχει τους σκοπούς της σε όρους κερδοφορίας.



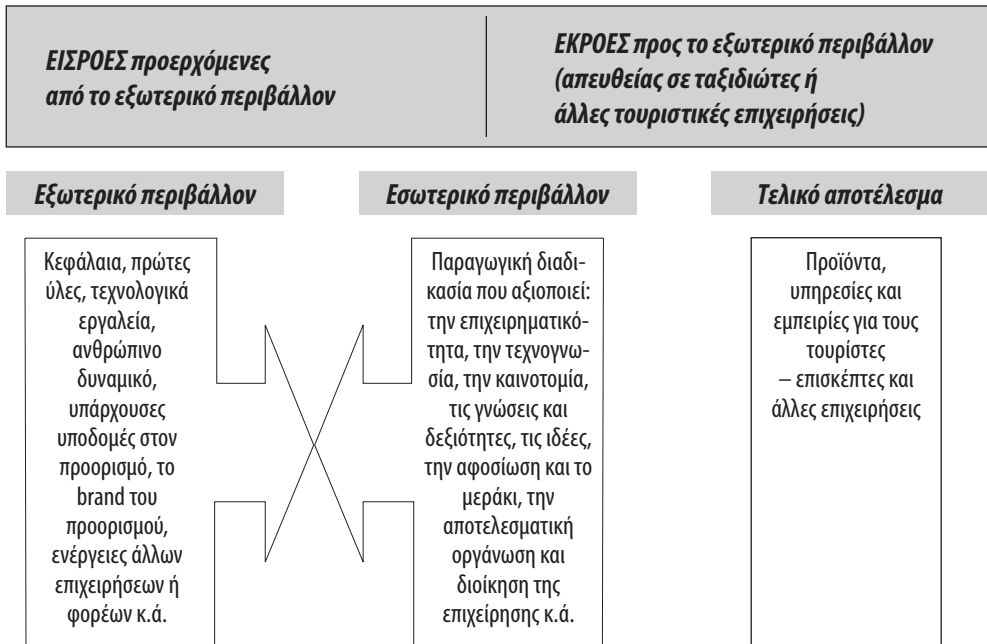
Tip

Όσα προαναφέρθηκαν αφορούν όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις, ακόμη και αυτές που είναι μικρές ή/και οικογενειακές, τηρουμένων βέβαια των αναλογιών που σχετίζονται με την πρόσβαση σε πόρους υλικούς (π.χ. κεφάλαια) ή άυλους (π.χ. τεχνογνωσία).

Είμαστε τώρα έτοιμοι να δούμε τις τουριστικές επιχειρήσεις ως ένα ανοικτό σύστημα, που αλληλεπιδρά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του (Schermerhorn, 2010). Ουσιαστικά η αλληλεπίδραση της τουριστικής επιχείρησης με το εκάστοτε περιβάλλον και τους εμπλεκόμενους μετόχους (stakeholders) επιτρέπει την ενεργοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Στο σχήμα που ακολουθεί γίνεται σαφές ότι κάθε τουριστική επιχείρηση αξιοποιεί μια σειρά από πόρους και ικανότητες – δεξιότητες (προερχόμενους από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον) τους οποίους μεταλλάσσει παράγοντας ένα τουριστικό προϊόν, μια τουριστική εμπειρία την οποία διαθέτει στους τουρίστες - επισκέπτες. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας αυτής της διαδικασίας καθιστά την τουριστική επιχείρηση επιτυχημένη ή μη.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές εισροές περιλαμβάνουν υλικά και άυλα στοιχεία της τουριστικής επιχείρησης, δημόσιες υποδομές αλλά και σχέσεις συνεργασίας. Τις εισροές αυτές αξιοποιεί η επιχείρηση ανάλογα με τις ανθρωπογενείς, κυρίως, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτει προκειμένου να παράξει το τελικό τουριστικό προϊόν – εμπειρία που θα προσφέρει είτε απευθείας στους ταξιδιώτες, B2C (business to customer) είτε σε άλλες επιχειρήσεις B2B (business to business) ή φυσικά ένα συνδυασμό και των δύο.

Σχήμα 2.1: Η τουριστική επιχείρηση ως ένα ανοικτό σύστημα



Tip

Φτάνουμε στη συγκρότηση του ανοικτού αυτού συστήματος και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων μέσα από την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης – μέσα από όσα θα συζητήσουμε στα επόμενα κεφάλαια.

2.2 Η έννοια και η σημασία της οργάνωσης

Όπως έχει πει και ο σοφός Σουν Τζου (Sun Tzu, 544 – 496 π.Χ.) «Μιλώντας για το σχεδιασμό, εννοώ την οργάνωση, τον έλεγχο, την ανάθεση των κατάλληλων ιεραρχικών βαθμών στους αξιωματικούς, την εποπτεία των οδών εφοδιασμού και την προμήθεια των σημαντικών ειδών εξοπλισμού και αγαθών που χρησιμοποιεί ο στρατός» (Σουν Τζου, 2008, σελ. 95).

Η έννοια της οργάνωσης, όσο απλοϊκή και οικεία και αν ακούγεται, είναι εξαιρετικά περίπλοκη και πολυδιάστατη. Δεν θα ήταν υπερβολή να αναφέρουμε ότι η οργάνωση είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη κοινωνία και αποτέλεσε τη βάση της εξέλιξης του είδους μας. Η οργάνωση είναι ενσωματωμένη στη φύση μας, ως εκ τούτου, όπου υπάρχει οργανισμός – τουριστική επιχείρηση, υπάρχει de facto και κάποιας μορφής οργάνωση. Το ζητούμενο, και ίσως μια από τις συνεισφορές αυτού του βιβλίου όπως και άλλων ανάλογων εγχειριδίων, είναι η διαμόρφωση μιας κοινής αντίληψης ότι η οργάνωση από μόνη της δεν αρκεί αν αυτή δεν είναι αποτελεσματική, ή ακόμη καλύτερα κατάλληλη για την τουριστική επιχείρηση μέσα στην οποία αναπτύσσεται.



Tip

Θα μπορούσε κάποιος να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι: εφόσον στην επιχείρησή μας οργανώθηκαν με τρόπο αποτελεσματικό θα μπορούμε εσείς να προχωράμε στις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης, χωρίς καμία αλλαγή. Και βέβαια όχι! Η οργάνωση δεν πρέπει ποτέ να είναι στατική, αντιθέτως πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται όσο αλλάζουν όλες εκείνες οι μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Αν θυμηθούμε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, ευμετάβλητο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, γρήγορα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οργάνωση πρέπει να τίθεται διαρκώς υπό έλεγχο, αμφισβήτηση και διαρκή προσπάθεια τροποποίησης – βελτίωσης.

Οι βασικές διαστάσεις της οργάνωσης είναι δύο, η οργάνωση ως ένας μηχανισμός που καθορίζει πρωτίστως τις σχέσεις μεταξύ των μελών της και η δεύτερη δεν είναι τίποτε άλλο από το αποτέλεσμα της πρώτης, μια οργανωτική δομή και ένα δίκτυο σχέσεων που επιτρέπει, την αποτελεσματική ή μη, λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης. Προφανώς η οργάνωση πρέπει να κινείται πάντοτε προς μια σαφώς καθορισμένη κατεύθυνση και να υπηρετεί προδιαγεγραμμένους στόχους.

Το διοικώ ενσωματώνει λειτουργικά, ή ακόμη καλύτερα ξεκινάει, από το οργάνω, ένα ρήμα που προϋποθέτει συγκεκριμένους στόχους, με κυρίαρχους:

1. τη δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος – κλίματος που χαρακτηρίζεται από σαφώς οριοθετημένους κανόνες, λειτουργικές αρμοδιότητες και φυσικά σχέσεις συνεργασίας. Απότοκος αυτών είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, έννοια που αναλύεται επαρκώς στο Κεφάλαιο 6.
2. τη συγκρότηση δομών και καναλιών επικοινωνίας στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης που επιτρέπουν τη διαβίβαση εντολών, οδηγιών, κατευθύνσεων, ιδεών κ.ά.

2.3 Η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης

Από όσα αναφέραμε μέχρι τώρα έγινε σαφής η σημασία της αποτελεσματικής οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι κυριότερες παράμετροι που καθιστούν την οργάνωση απαραίτητη είναι:

1. Η οργάνωση είναι ίσως ο μόνος, σίγουρα ο πιο αποτελεσματικός, τρόπος να αποτυπώσουμε με τρόπο ξεκάθαρο την ιεραρχία στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης και κατά συνέπεια ποιος κατέχει την εξουσία αλλά φέρει και την ευθύνη, το βάρος της λήψης των αποφάσεων. Μπορούμε έτσι να αντιληφθούμε πως έχει οργανωθεί ο καταμερισμός της εργασίας και οι επιμέρους ρόλοι στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης, θέτοντας έτσι το πλαίσιο για την ομαλή επικοινωνία και λειτουργία της επιχείρησης. Χωρίς την αποτελεσματική οργάνωση δεν είναι εφικτή η επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων και η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.
2. Η οργάνωση μας βοηθάει να αποφύγουμε το οργανωσιακό χάος στο εργασιακό περιβάλλον, μια συνθήκη υπό την οποία η τουριστική επιχείρηση έχει απωλέσει, για διάφορους λόγους, την εσωτερική της συνοχή και συντονισμό. Σ' αυτή τη συνθήκη η συνεργασία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμη και ολόκληρων τμημάτων είναι δύσκολη, παρατηρούνται αρρυθμίες, συχνά συγκρούσεις που αργά ή γρήγορα οδηγούν στον αποπροσανατολισμό από τους στόχους και την κοινή προσπάθεια.
3. Η οργάνωση θέτει συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό της επιχείρησης, θέτει κανόνες και διαδικασίες που προστατεύουν τα στελέχη και τους εργαζόμενους, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία υγιούς εσωτερικής (οργανωσιακής) κουλτούρας που προάγει την πρωτοβουλία, τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και της τουριστικής επιχείρησης.
4. Η οργάνωση δημιουργεί τις απαραίτητες διαδικασίες ανταπόκρισης και προσαρμογής της τουριστικής επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική οργάνωση συνδέεται με την διοικητική ευελιξία (Μπουραντάς, 2005).

2.4 Αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι προϋποθέσεις που επιτρέπουν την αποτελεσματική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης, με άλλα λόγια τις αρχές που πρέπει να υιοθετεί σε οποιαδήποτε διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού. Σίγουρα κάποιες από τις αρχές αυτές δεν τηρούνται από αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις, είτε λόγω άγνοιας είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος ή ακόμη και κουλτούρας. Σε κάθε περίπτωση αυτό δεν πρέπει να λειτουργεί αποτρεπτικά στο να γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τις 10 βασικές αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης.

1. Καθορισμός συγκεκριμένων, κατά προτίμηση μετρήσιμων, στόχων για την επιχείρηση αλλά και για τα επιμέρους τμήματα και τις ομάδες αυτής

Οι στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί από όλους. Πριν αρκετά χρόνια σε ένα σεμινάριο εκπαίδευσης ξενοδόχων και στελεχών, ένας διευθυντής με ρώτησε «δηλαδή ένας υπάλληλος του ξενοδοχείου με περιορισμένα ή όχι και τόσο σημαντικά καθήκοντα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης;». Η απάντηση ήταν απλή και γρήγορη, ΝΑΙ με απλό και γενικό τρόπο πρέπει να τους γνωρίζει ώστε να μπορεί να καταλάβει καλύτερα τους στόχους του τμήματός του και να μπορεί να αντιληφθεί τι πρέπει να πετύχει και ο ίδιος στη διάρκεια της εργασίας τους. Με άλλα λόγια στόχοι, προφανώς κλιμακούμενοι, για όλους.



Tip

Ας θεωρήσουμε τους στόχους αυτούς ως μια πυξίδα που κατευθύνει την πορεία και τις ενέργειες όλων προς μια προκαθορισμένη – κοινή κατεύθυνση, οι ενέργειες και η δουλειά του καθενός φέρνουν πιο κοντά την τουριστική επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης επιτρέπουν σε κάθε μέλος της να ικανοποιήσει τους δικούς του στόχους και επιδιώξεις.

Προφανώς οι στόχοι και ο βαθμός επίτευξής τους πρέπει να υπόκεινται σε διαρκή έλεγχο και επανεξέταση ενώ δεν πρέπει να αποκλείονται αλλά αντίθετα να ενθαρρύνονται διορθωτικές κινήσεις προκειμένου οι στόχοι που δεν είναι εφικτοί να αντικατασταθούν με άλλους ρεαλιστικούς, ενώ όχι σπάνια απαιτείται ο καθολικός – ριζικός επαναπροσδιορισμός των στόχων.

2. Ύπαρξη σαφούς ιεραρχικής δομής στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης

Η αποτελεσματική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη μιας πολύ συγκεκριμένης οργανωτικής δομής όπου θα ορίζονται όχι

απλά τα τμήματα της επιχείρησης και οι θέσεις ευθύνης και εργασίας αλλά κυρίως θα προσδιορίζεται η ροή της εξουσίας και της ευθύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος λαμβάνει αποφάσεις και δίνει εντολές και σε ποιους, ποιος λαμβάνει εντολές και σε ποιον λογοδοτεί ή αναφέρεται ή πολύ περισσότερο προτείνει ιδέες – καινοτομίες κ.λπ. Είναι απαραίτητο να μην υπάρχουν ασάφειες και να μη δημιουργούνται αβεβαιότητες στα στελέχη και στους εργαζομένους και φυσικά οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν το εύρος της δικής τους εμπλοκής και ευθύνης αλλά και ανταμοιβής. Η ύπαρξη σαφούς ανάλυσης των ρόλων που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος και κάθε ομάδα εργαζομένων είναι απαραίτητη. Η ύπαρξη οργανογραμμάτων ή/και εγχειριδίων λειτουργιών αποτελεί προϋπόθεση αλλά όχι πανάκεια προς τη διαμόρφωση σαφούς ιεραρχικής δομής.



Tip

Κάθε προϊστάμενος/ προϊσταμένη μπορεί να έχει πλήθος υφισταμένων όμως κάθε υφιστάμενος/η πρέπει να λαμβάνει εντολές και να λογοδοτεί μόνον σε ένα ή μια προϊστάμενο/προϊσταμένη. Στην περίπτωση που κάποιος υφιστάμενος/η πρέπει να λογοδοτεί σε δύο προϊστάμενους/ες, τότε ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του / της κάθε προϊστάμενου/ης πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρος.

Αυτό εξασφαλίζει την ενότητα των εντολών και της διοίκησης, μειώνοντας λάθη οργάνωσης, σύγχυση, παρερμηνείες και εν κατακλείδι συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.

3. Ισορροπία και δικαιοσύνη μεταξύ εξουσίας και ευθύνης

Στο εσωτερικό κάθε τουριστικής επιχείρησης η εξουσία και η δύναμη που αυτή συνεπάγεται πρέπει να κατανέμεται με τρόπο ισορροπημένο και δίκαιο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η εξουσία να συνοδεύεται από ανάλογη ευθύνη και όχι το αντίστροφο, να υπάρχει δηλαδή ευθύνη χωρίς εξουσία και φυσικά εξουσία χωρίς ουσιαστική ανάληψη της ευθύνης. Όσοι έχουν εργαστεί έστω και λίγο, σίγουρα έχουν πολλά παραδείγματα (δυστυχώς) που επιβεβαιώνουν την «επιλεκτική» εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής.

Μια πρακτική και διοικητικά εφαρμόσιμη διάσταση αυτής της αρχής είναι η εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση είναι η διοικητική λειτουργία μέσω της οποίας ένα στέλεχος της τουριστικής επιχείρησης μεταβιβάζει, κυρίως λόγω φόρτου εργασίας, μέρος των καθηκόντων του και ως εκ τούτου της εξουσίας και της ευθύνης που αντιστοιχεί σε αυτά σε έναν υφιστάμενό του. Ωστόσο, η μεταβίβαση της εξουσίας και μέρους της ευθύνης σε έναν υφιστάμενο δεν αφαιρεί την ευθύνη από τον προϊστάμενο. Με άλλα λόγια, κάθε λάθος ενός/μιας υφισταμένου/ης αυτόματα μεταφέρει την αναζήτηση της αστοχίας και της ευθύνης στα ιεραρχικά επίπεδα,

και στα πρόσωπα που τα στελεχώνουν, πάνω από τον/την υφιστάμενο/η (Μπουραντάς 2005).

Το πλεονέκτημα αυτής της λειτουργίας είναι η χρονική αλλά και ψυχολογική αποσυμφόρηση του στελέχους, η δυνατότητα να εστιάσει σε πιο ουσιαστικά στρατηγικά ζητήματα αλλά και η εμπλοκή μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων στη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του ευνοεί τον εμπλουτισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, την καλλιέργεια θετικού κλίματος, την ανάπτυξη νέων ιδεών, τον πλουραλισμό της διοίκησης αλλά και τις προσφερόμενες ευκαιρίες για ανέλιξη στο εσωτερικό της επιχείρησης. Δυστυχώς η εξουσιοδότηση συχνά προσκρούει σε εμπόδια τα οποία σχετίζονται κυρίως με την ψυχολογία των στελεχών ή/και των εργαζομένων.

4. Δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας

Τα κανάλια (εσωτερικά ή εξωτερικά) και το σύστημα επικοινωνίας μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελούν το ζωτικής σημασίας δίκτυο – δίαυλο που κρατάει ζωντανή και αποτελεσματική μια επιχείρηση. Μέσα από αυτά «ρέουν» οι εντολές, οι αποφάσεις, οι πληροφορίες, οι οδηγίες, οι κατευθύνσεις, οι ιδέες, όλα αυτά που επιτρέπουν σε μια τουριστική επιχείρηση να λειτουργεί. Άρα η ύπαρξη αποτελεσματικών καναλιών, συστημάτων, αλλά και διαδικασιών επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση αποτελεσματικής οργάνωσης, γι' αυτό και πρέπει να αποτελεί μια από τις πρώτες μέριμνες της διοίκησης μιας τουριστικής επιχείρησης. Στοιχείο επιτυχίας ενός καναλιού επικοινωνίας αποτελεί η ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας, εντολής αλλά και η απουσία «ανεπιθύμητων παρεμβολών» οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν (σκόπιμα ή μη) τη φύση και το περιεχόμενο της επικοινωνίας ή να καπηλεύονται την πατρότητα μιας ιδέας. Προφανώς τα κανάλια επικοινωνίας δεν πρέπει να περιορίζονται στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης αλλά να διαθέτουν και τις εξωτερικές τους προεκτάσεις συγκεντρώνοντας και «φιλτράροντας» πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Tip

Όσο καλές ιδέες, αποφάσεις και να λαμβάνονται σε μια τουριστική επιχείρηση, αυτές είναι «άχρηστες» αν δεν υποστηρίζονται από ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας (οριζόντιας ή κάθετης). Και για να σκεφτούμε και λίγο πονηρά, ο καλύτερος τρόπος να αποσυντονίσεις έναν οργανισμό – μια τουριστική επιχείρηση είναι να παρέμβεις και να ελέγξεις ή να «απενεργοποιήσεις» τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας.

5. Τήρηση λιτής και όπου είναι δυνατόν ρηχής οργανωτικής δομής

Κομβικό στοιχείο επιτυχίας μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελεί η οργανωτική

και διοικητική της ευελιξία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την υιοθέτηση μιας λιτής οργανωτικής δομής με όσο το δυνατόν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και πιο συγκεκριμένα με την εφαρμογή ρηχών οργανογραμμάτων (Schermerhorn, 2010). Το πλεονέκτημα μιας ρηχής οργανωτικής δομής – λίγων ιεραρχικών επιπέδων – εδράζεται αφενός στη μικρή «απόσταση» που χωρίζει την κορυφή της ιεραρχίας (ηγεσία – διοίκηση) από τη βάση όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής (front line employees) που παράγουν την τουριστική εμπειρία και αφετέρου στην ευκολότερη προσαρμογή της τουριστικής επιχείρησης στις μεταβολές του εξωτερικού, κυρίως, περιβάλλοντος. Όσο αυτή η απόσταση διατηρείται μικρή τόσο πιο εύκολη είναι η επικοινωνία, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα η διοίκηση να έχει ρεαλιστική «εικόνα» της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο πιο εύκολα ασκείται η εποπτεία και ο έλεγχος, τόσο πιο εύκολα οι εντολές και οι ιδέες μεταφέρονται χωρίς μεσάζοντες, φιλτράρισμα και παρεμβολές.

Όμως ποιο είναι το ιδανικό εύρος – ύψος μιας οργανωτικής δομής; Η απάντηση είναι σχετική, έως υποκειμενική, και εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, ενδεικτικά: το είδος, το μέγεθος, τα χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχείρησης, το είδος των προϊόντων και εμπειριών που προσφέρει, τα χαρακτηριστικά της αγοράς, του ανταγωνισμού, των τουριστών - πελατών, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και πολλά άλλα.



Tip

Η οργανωτική δομή και το εύρος αυτής, πρέπει ταιριάζει στην «προσωπικότητα» της κάθε τουριστικής επιχείρησης και των ανθρώπων της, μην ψάχνετε εύκολες - απόλυτες λύσεις, δεν υπάρχουν, μόνο βασικά αξιώματα.

6. Έμφαση στην οργανωτική ευελιξία και τον αποτελεσματικό συντονισμό

Μπορεί να ακουστεί περιέργο ή οξύμωρο αλλά η υπερβολική οργάνωση βλάπτει την τουριστική επιχείρηση. Η αυστηρή και χωρίς ευελιξία εφαρμογή οργανωτικών δομών, προτύπων και κανόνων δημιουργεί οργανωτικές και διοικητικές αγκυλώσεις εγκλωβίζοντας τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε αυστηρές, έντονα γραφειοκρατικές, διαδικασίες που με τη σειρά τους υποδαυλίζουν την προδιάθεση αλλά και τις προσπάθειες των στελεχών για αλλαγές, πρωτοβουλίες και φυσικά καινοτομίες. Η έντονη παρουσία κανόνων και αυστηρών πλαισίων οδηγεί σε διοικητική ανελαστικότητα και περιορισμένη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα διαρκώς. Ως εκ τούτου, αυτοί που οργανώνουν μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να έχουν τη σοφία να προχωρούν στον καθορισμό των βασικών κανόνων και οργανωτικών αρχών δίνοντας παράλληλα στα στελέχη και τους εργαζόμενους βαθμούς ελευθερίας, πρωτοβουλίας και αυτενέργειας (π.χ. εξουσιοδότηση) να λαμβάνουν αποφάσεις και να επι-

λύουν καταστάσεις στην καθημερινή τους εργασιακή ρουτίνα (Κανελλόπουλος, 1994).

Πως όμως μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοί μας διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά κυρίως το χαρακτήρα να αναλάβουν με επιτυχία αυτές τις πρωτοβουλίες – αποφάσεις; Δεν είμαστε, γι' αυτό πρέπει να στηριχθούμε στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως στην εφαρμογή λειτουργιών όπως η εκπαίδευση, η παρακίνηση και η ενδυνάμωση.

Η επιτυχία της οργάνωσης εδράζεται στον αποτελεσματικό συντονισμό και γιατί όχι τη συνεννόηση μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης και φυσικά των στελεχών της. Ο συντονισμός γίνεται ευκολότερος όταν υπάρχουν σαφώς διαμορφωμένοι και κοινοί στόχοι, σαφής οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και αποτελεσματικές επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών (βλέπε Ενότητα 6.4). Συχνά ο συντονισμός επιτυγχάνεται όταν: α) το ένα στέλεχος/εργαζόμενος μπορεί να «μπει στα παπούτσια» του άλλου, γνωρίζει την εργασία του και τις δυσκολίες της (η εναλλαγή θέσεων εργασίας βοηθάει πολύ) και β) τα στελέχη/εργαζόμενοι υποκινούνται να επικοινωνούν απευθείας και να συνεργάζονται για την από κοινού επίλυση προβλημάτων και διαφορών. Τα οφέλη του συντονισμού αντικατοπτρίζονται τόσο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παραγόμενης τουριστικής εμπειρίας όσο και στην ταχύτητα και ευκολία της παραγωγικής διαδικασίας. Πιο σημαντικό όμως είναι το όφελος που απορρέει από την επίτευξη εργασιακής ειρήνης, λιγότερων τριβών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η καλλιέργεια αγαστών σχέσεων.

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα: είναι εύκολος αυτός ο συντονισμός; Και βέβαια όχι, προσκρούει στις αντικειμενικές δυσκολίες και τις εντάσεις που γεννά το εργασιακό περιβάλλον αλλά και στις υποκειμενικές δυσκολίες, σχετιζόμενες με προσωπικούς στόχους και στρατηγικές των στελεχών/εργαζομένων. Τα οφέλη όμως που προσφέρει είναι τόσα που αξίζει να αφιερωθεί χρόνος, χρήμα και προσπάθεια για την επίτευξή του.

7. Η οργάνωση πρέπει να είναι δυναμική και όχι στατική

Όπως προαναφέραμε η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι αποτέλεσμα των δεδομένων και των συνθηκών που παρουσιάζονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ως εκ τούτου πρέπει να είναι μια διαδικασία συνεχής – αέναη και να αναπροσαρμόζεται διαρκώς όσο υπάρχει η επιχείρηση και όσο το περιβάλλον της αλλάζει. Οι συνθήκες - κίνδυνοι που συχνά παρουσιάζονται είναι τρεις:

- όταν η οργάνωση «παγιώνεται» - «θεσμοθετείται» και θεωρείται πλέον θέσφατο που κανείς δεν πρέπει να την κρίνει και φυσικά να την αλλάζει, φαινόμενο πολύ συνηθισμένο στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου εκφράσεις

του είδους «εμείς έτσι δουλεύουμε εδώ» αποδεικνύουν αυτού του είδους τις νοοτροπίες – συμπεριφορές,

- όταν μια τουριστική επιχείρηση αναπτύσσεται και μεγαλώνει τόσο γρήγορα που η δομή και η λειτουργία της δεν προλαβαίνουν να ωριμάσουν τόσο όσο χρειάζεται για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, με άλλα λόγια δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος εξοικείωσης των στελεχών αλλά και της ίδιας της επιχείρησης ώστε να συνειδητοποιήσει εκ νέου και με τρόπο ρεαλιστικό τη θέση της στην αγορά και
- όταν οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνθήκες που διαμορφώνονται σ' αυτό είναι τόσο έντονες (π.χ. σε περιόδους μακροχρόνιων - παρατεταμένων κρίσεων) και καταλυτικές που αντικειμενικά τα στελέχη ξοδεύουν το χρόνο τους στην επιβίωση και στην καθημερινή λειτουργία (day to day operation) και όχι στις απαραίτητες αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης.

Αν σε όσα προαναφέρθηκαν προσθέσουμε και τα ιδιαίτερα δομικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου (π.χ. εποχική λειτουργία) γίνεται αντιληπτή η δυσκολία επιδίωξης μιας δυναμικής οργάνωσης.

8. Ανάγκη προσαρμογής των στελεχών στην εξέλιξή τους στην ιεραρχία

Μιλώντας για ευέλικτη και ευπροσάρμοστη οργάνωση δεν πρέπει να παραβλέπουμε το σημαντικό ρόλο των στελεχών και των εργαζομένων σε αυτήν. Κατ' αναλογία, και αυτοί πρέπει να βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία ατομικής προσαρμογής, ιδιαίτερα κατά την ανέλιξή τους στην ιεραρχική δομή μιας τουριστικής επιχείρησης. Όταν λοιπόν ένας/μια εργαζόμενος/η αναλαμβάνει μια θέση ευθύνης οφείλει: α) να ενισχύσει, με τη βοήθεια της επιχείρησης, τις διοικητικές του / της ικανότητες διατηρώντας την εμπειρία και τις γνώσεις που του / της έχει δώσει η προηγούμενη εργασιακή του / της προϋπηρεσία προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερος/η στον έλεγχο και την υποστήριξη των υφισταμένων του / της και β) να προσαρμόζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς του / της μέσα στη επιχείρηση ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στα νέα του / της καθήκοντα, χωρίς να προσφεύγει, από συνήθεια, σε εργασίες που ασκούσε στο παρελθόν (Κανελλόπουλος, 1994).



Tip

Εδώ εντάσσεται και η πολύ σημαντική αρχή – υποχρέωση των τουριστικών επιχειρήσεων, να φροντίζουν για την παραγωγή άξιων διαδόχων που θα αναλάβουν τη διεύθυνση των τμημάτων ή και τα ηνία ολόκληρης της επιχείρησης. Η ορθά οργανωμένη και «σοφή» τουριστική επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να βρίσκει ή να «παράγει» τους καλύτερους δυνατούς αντικαταστάτες που θα διαδέχονται με τρόπο επάξιο ή ακόμη αποτελεσματικότερο τα στελέχη που, για διάφορους λόγους, θα αποχωρήσουν. Η φροντίδα αυτή απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό, επένδυση σε συγκεκριμένους ανθρώπους και φυσικά μια νοοτροπία προαγωγής των καλύτερων.