



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ
ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ « Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ »**

Κοσμάς Αθανάσιος

Επιβλέπουσα:
Αικατερίνη Γαλανού
Επίκουρη Καθηγήτρια

Λευκάδα, Φεβρουάριος 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ
ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ « Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ »**

Κοσμάς Αθανάσιος

Επιβλέπουσα:
Αικατερίνη Γαλανού
Επίκουρη Καθηγήτρια

Λευκάδα, Φεβρουάριος 2021

**ADMINISTRATION AND ORGANIZATION OF
ECCLESIASTICAL CAMPS OF GREECE: CASE STUDY OF THE
HOLY METROPOLIS OF LEFKADA AND ITHAKA "THE
FANEROMENI"**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία: Πρέβεζα, 8 Απριλίου 2021

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Όνομα Επίθετο: Αικατερίνη Γαλανού

τίτλος, βαθμίδα: Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο: Γεώργιος Κόλιας

τίτλος, βαθμίδα: Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο: Νικόλαος Αρνής

τίτλος, βαθμίδα: Λέκτορας

© Κοσμάς Αθανάσιος, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Κοσμάς Αθανάσιος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως θέλω να εκφράσω τον ειλικρινή μου σεβασμό και την υϊκή μου αγάπη προς τον ηγέτη και οιακοστρόφο της Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης, Σεβασμιώτατο Μητροπολίτη κ. κ. Θεόφιλο, για την πατρική Του αγάπη και την εμπιστοσύνη με την οποία με περιβάλει, από την ημέρα που με διόρισε Γενικό Αρχιερατικό Επίτροπο της Μητροπόλεως και ταυτόχρονα άμεσο συνεργάτη Του και Συγκυρηναίο, όπως συνηθίζει ο ίδιος να λέει.

Εσαεί θα μνημονεύω στην Ιερά Προσκομιδή, την καθηγήτριά μου κα Αικατερίνη Γαλανού, για την αρωγή και τη συνεργασία της, κυρίως όμως γιατί αποδέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της μεταπτυχιακής εργασίας ενός Θεολόγου, ήδη από τις πρώτες κιόλας διαλέξεις της στο αμφιθέατρο της σχολής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εν λόγω μεταπτυχιακή εργασία θα επιχειρηθεί η ανάλυση του τρόπου διοίκησης και οργάνωσης των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων στην Ελλάδα και στη συνέχεια θα μελετήσουμε την περίπτωση των κατασκηνώσεων της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδας και Ιθάκης «Η Φανερωμένη». Αρχικά θα δοθεί ο ορισμός της διοίκησης, θα αναφερθούμε στο σύγχρονο τρόπο διοίκησης, σε σχετικές προς τούτο θεωρίες αλλά και τους στόχους, τις λειτουργίες και τη σημασία αυτής. Στη συνέχεια θα παρατεθούν η έννοια και οι μορφές των οργανισμών, δίνοντας τον εννοιολογικό προσδιορισμό και την τυπολογία, τα είδη και τους στόχους.

Επίσης θα γίνει αναφορά στον οργανωτικό σχεδιασμό των οργανισμών, τον εσωτερικό καταμερισμό εργασίας, την τμηματοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας και την Μηχανιστική και Οργανική οργανωτική δομή. Στη διαπραγμάτευση του κεφαλαίου των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων αρχικά θα περιγραφεί ο κατασκηνωτικός θεσμός και η δομή της κατασκηνωτικής αγοράς ενώ στη συνέχεια διεξοδικά θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων, οι υπηρεσίες που προσφέρονται, τα προβλήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των εκκλησιαστικών κατασκηνωτικών υπηρεσιών, οι πόροι, η δομή, η κουλτούρα, η εθελοντική προσφορά σε αυτές, οι σύγχρονες προκλήσεις και το Μάνατζμεντ με τις βασικές του λειτουργίες στο χώρο αυτό. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα διερευνηθεί ειδικότερα ως προς τα παραπάνω σημεία η περίπτωση των Εκκλησιαστικών Κατασκηνώσεων της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης «Η Φανερωμένη» με βάση τα καταστατικά κείμενα που διέπουν τη λειτουργία τους, αρχειακή έρευνα και επιτόπιες παρατηρήσεις.

Λέξεις-κλειδιά:

Διοίκηση

Οργάνωση

Μηχανιστική οργανωτική δομή

Κουλτούρα

Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης «Η Φανερωμένη».

ABSTRACT

In this postgraduate thesis, the analysis of the way of administration and organization of the ecclesiastical camps in Greece will be attempted and then we will study the case of the Ecclesiastical Camps of the Holy Metropolis of Lefkas and Ithaca "The Faneromeni". Initially, the definition of management will be given, and we will analyze the modern way of management, the theories related to it and also its goals, functions and importance. Subsequently the concept and forms of organizations will be listed, giving the conceptual definition, the typology, the types, and the objectives.

Reference will also be made to the organizational planning of the ecclesiastical camps, the internal division of labor, the division, the power relations, and the mechanistic and organic structure. In the field of the ecclesiastical camp capital trading we will refer to the camp institution and the structure of the camp market, while then thoroughly to the characteristics of the camps, the services offered, the problems related to the management, the resources, the structure, the culture, the voluntary contribution to them, the modern challenges and the management with its basic functions in this field. In the last chapter, the case of the Ecclesiastical Camps of the Holy Metropolis of Lefkada and Ithaca "The Faneromeni" will be extensively investigated regarding the above points, based on the statutory texts that govern their operation, archival research and field observations.

Keywords:

Administration

Organization

Mechanistic organizational structure

Culture

Ecclesiastical Camps of the Holy Metropolis of Lefkada and Ithaca "The Faneromeni".

Πίνακας περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
----------------	---

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------------	---

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	2
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
------------------	---

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	3
---	---

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	3
---	---

1.2 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	6
--	---

1.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.....	7
---------------------------------	---

1.3.1 Η οργάνωση – επιχείρηση ως θεσμός	7
---	---

1.3.2 Η οργάνωση – επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση	7
---	---

1.3.3 Η οργάνωση – επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός.....	7
--	---

1.3.4 Η επιχείρηση ως παραγωγή κουλτούρας.....	9
--	---

1.3.5 Η επιχείρηση ως σύστημα μετασχηματισμού	10
---	----

1.3.6 Η επιχείρηση ως σύστημα παραγωγής καινοτομιών (innovations)	11
---	----

1.3.7 Η επιχείρηση ως σύστημα διαχείρισης πληροφοριών (Management information system-MIS).....	12
--	----

1.3.8 Η επιχείρηση ως οργανισμός μάθησης (learning organization) και διοίκηση αλλαγών (change management).	13
---	----

1.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	14
------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
------------------	----

ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.....	16
---	----

2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16
-----------------------------------	----

2.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	18
--	----

2.2.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (PLANNING).....	18
---	----

2.2.2 Η οργάνωση (Organizing)	20
-------------------------------------	----

2.2.3 Διεύθυνση – ηγεσία (directing – leading)	20
--	----

2.2.4 Έλεγχος (Controlling)	22
-----------------------------------	----

2.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	24
----------------------------------	----

2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	26
----------------------------------	----

2.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	28
----------------------------	----

2.5.1 Θεωρίες ηγεσίας	28
2.5.1.1 Η θεωρία Χ, Υ.....	28
2.5.1.2 Το διοικητικό πλέγμα	29
2.5.1.3 Θεωρία Likert	30
2.5.1.4 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton.....	30
2.5.1.5 Η ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler.....	31
2.5.1.6 Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας των Hersay και Blanchard	32
2.5.1.7 Μετασχηματιστική ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	33
2.5.2 Θεωρίες παρακίνησης.....	34
2.5.2.1 Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow	34
2.5.2.2 Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer.....	35
2.5.2.3 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής του Herzberg.....	35
2.5.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	36
2.5.2.5 Η θεωρία προσδοκιών του Vroom.....	37
2.5.2.5. Η θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams	37
2.5.2.6 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	39
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	39
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	39
3.2 ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	42
3.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	43
3.4 ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	48
3.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	50
3.6 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ	52
3.7 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ.....	54
3.7.1 Τα συστατικά μέρη των οργανώσεων	54
3.7.2 Οι βασικές μορφές της οργανωτικής δομής	55
3.8 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	60
3.9 OUTSOURCING.....	63
3.9.1. Τα είδη του outsourcing.....	64
3.9.2. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing.....	65
3.10 ΟΙ ΠΕΝΤΕ (5) ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	68
3.11 Η «ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ» ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	72
3.11.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	72
3.11.2. Το θεωρητικό πλαίσιο του Ταιϋλορισμού	73

3.11.3. Η εφαρμογή της «Επιστημονικής» οργάνωσης της εργασίας	75
3.11.4 Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων	76
3.11.4.1. Η εμπειρική έρευνα στο Hawthorne	76
3.11.4.2 Η ανάπτυξη της σχολής των «ανθρώπινων σχέσεων»	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	79
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	79
ΟΙ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ.....	80
4.1 Ο κατασκηνωτικός θεσμός	80
4.1.1 Ο ορισμός της κατασκήνωσης.....	80
4.1.2 Ιστορική αναδρομή	81
4.2 Η δομή της κατασκηνωτικής αγοράς	82
4.2.1 Η κατασκήνωση ως οργανισμός.....	82
4.2.2 Παιδικές κατασκηνώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα	82
4.2.3 Ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις	83
4.3 Οι υπηρεσίες/προϊόντα των κατασκηνώσεων	84
4.4 Τα χαρακτηριστικά των κατασκηνώσεων	85
4.5 Προβλήματα που αφορούν στη διαχείριση των κατασκηνωτικών υπηρεσιών..	86
4.6 Εσωτερικό περιβάλλον	88
4.6.1 Οι πόροι της κατασκήνωσης	88
4.6.2 Η δομή	88
4.6.3 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κατασκήνωσης	89
4.6.4 Η κουλτούρα της κατασκήνωσης	89
4.7 Το μέλλον των κατασκηνώσεων	90
4.8 Εθελοντισμός.....	91
4.8.1 Η έννοια «εθελοντισμός».....	91
4.8.2 Ο εθελοντισμός στην Ελλάδα.....	92
4.8.3 Ο εθελοντισμός στην πράξη.....	92
4.8.3.1 Τι σημαίνει είμαι εθελοντής/εθελόντρια;	93
4.8.3.2 Τι δεν είναι εθελοντισμός	93
4.8.3.3 Η «δύναμη» του εθελοντισμού.....	93
4.8.3.4 Η ταυτότητα του εθελοντή.....	94
4.9 Μάνατζμεντ κατασκηνώσεων.....	95
4.10 Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ των κατασκηνώσεων.....	97
4.10.1 Ο προγραμματισμός.....	97
4.10.2 Οργάνωση	98
4.10.3 Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	100

4.10.4 Έλεγχος	101
ΜΕΡΟΣ Β΄	
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ	
« Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ ».....	103
1. Σκοπός της μελέτης	104
2. Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητικό εργαλείο.....	105
3. Ιστορική αναδρομή	105
4. Η μηχανιστική οργανωτική δομή της κατασκήνωσης.....	106
5. Τμηματοποίηση.....	108
6. Κατασκηνωτική περίοδος κοριτσιών δημοτικού 2019	111
7. Λειτουργία τμήματος μαγειρείου	122
8. Η «ομάδα αγάπης» (υπηρεσία τραπεζαρίας)	124
9. Outsourcing	125
10. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	126
11. Οι στόχοι των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων	128
12. Επίλογος	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	148

Εικόνες

Εικόνα 1 Σχήμα: Βασικό μοντέλο ανοικτού συστήματος	6
Εικόνα 2 Σχήμα: Τα συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας	10
Εικόνα 3 Σχήμα: Περιβάλλον επιχείρησης	11
Εικόνα 4 Περιβάλλον επιχείρησης	11
Εικόνα 5 Σχήμα: Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών	34
Εικόνα 6 Οργανόγραμμα (πηγή: https://www.elastron.gr/gr/el/corporate-governance/)	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Εικόνα 7 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά προϊόν	43
Εικόνα 8 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά τμήμα	43
Εικόνα 9 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά είδος	45
Εικόνα 10 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά είδος	45
Εικόνα 11 Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή	45
Εικόνα 12 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή	45
Εικόνα 13 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά μήτρα	46
Εικόνα 14 Σχήμα: Ιεραρχική δομή	48
Εικόνα 15 Σχήμα: Επίπεδα ιεραρχικοί δομή	49

Πίνακες

Πίνακας 1 Τυπολογία των οργανώσεων σύμφωνα με τον A. Etzioni	5
Πίνακας 2 Προσέγγιση του H. Mintzberg	59
Πίνακας 3 Χαρακτηριστικά οργανωτικών δομών	62
Πίνακας 4 Σχήμα: Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter	68
Πίνακας 5 Ημερήσια κατανομή αρμοδιοτήτων ανά ομάδα	119

Έγγραφα

Έγγραφο 1	128
Έγγραφο 2	138
Έγγραφο 3	139
Έγγραφο 4	141
Έγγραφο 5	142

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύοντας τον αιώνα των ταχύτατων τεχνολογικών κι όχι μόνο εξελίξεων, ο επιχειρηματικός κόσμος καλείται να οργανωθεί και να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο διοίκησης, ώστε να είναι αποδοτικός και να καλλιεργεί τον ανταγωνισμό μεταξύ όμοιων επιχειρηματικών δράσεων και οργανισμών.

Με αφορμή λοιπόν την παραπάνω παρατήρηση, εκπονήθηκε η παρούσα μελέτη η οποία αφορά στον τρόπο διοίκησης και μάλιστα των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στην οργάνωση και λειτουργία των κατασκηνωτικών δομών της Ιεράς Μητρόπολης Λευκάδος και Ιθάκης «Η Φανερωμένη». Η εκκλησιαστική παιδική κατασκήνωση «Η Φανερωμένη» είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με αυστηρή δομή κι οργάνωση που υπακούει στις αρχές της διοίκησης, εφαρμόζει τεχνικές και εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων κατασκηνωτικών φορέων της περιοχής.

Η λειτουργία των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων ξεκίνησε το 1971 κι έκτοτε συνεχίζουν να προσφέρουν το πολύτιμο έργο τους στην τοπική κοινωνία του νησιού. Ακολουθούν τη μηχανιστική οργανωτική δομή και εφαρμόζουν επιτυχώς τον οργανωτικό σχεδιασμό που ακολουθούν οι οργανισμοί. Σημειώνουν σημαντική επιτυχία ως προς την επίτευξη των στόχων που καθορίζονται και είναι ιδιαίτερα αποδοτικές.

Ο καταμερισμός εργασίας, που ορίζεται από τον ηγέτη της κατασκηνωτικής δομής, διασφαλίζει την ομαλή κι εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Οι καθορισμένοι στόχοι τίθενται από την τμηματοποίηση των πελατών - κατασκηνωτών κι αποβλέπουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Επιπλέον, επιστρατεύεται και η μέθοδος outsourcing από τα ηγετικά στελέχη της κατασκήνωσης όταν η υλοποίηση μιας δραστηριότητας κρίνεται ασύμφορη για τον οργανισμό.

Θεμελιώδης αρχή του θεσμού είναι η παροχή υπηρεσιών από τα εμπλεκόμενα μέλη ανιδιοτελώς, χωρίς προσωπικό όφελος, υποκινούμενα από τον εθελοντισμό και την αξία της προσφοράς στον συνάνθρωπο. Οι εκκλησιαστικές κατασκηνώσεις διασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων κατασκηνωτικών φορέων ιδιωτικού ενδιαφέροντος τόσο στο κόστος συμμετοχής που καταβάλλουν οι κατασκηνωτές όσο και στους στόχους που τίθενται κι αποβλέπουν στη διάπλαση των μελλοντικών ενηλίκων που θα διέπονται από τις αρχές της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας αλλά και την τοπική επτανησιακή και δη λευκαδίτικη κουλτούρα.

ΜΕΡΟΣ Α΄
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Αναντίρρητα ο άνθρωπος από τη στιγμή της γέννησης του και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, εντάσσεται σε οργανώσεις που αποτελούν, η καθεμία ξεχωριστά και συνάμα το σύνολο αυτών, θεμέλιο λίθο του κοινωνικού μας περιβάλλοντος. Άλλωστε την παρατήρηση αυτή πραγματοποίησε και ο Α. Etzioni (1974), σημειώνοντας ότι «...γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς περνάμε όλη μας τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις».

Ο όρος «οργάνωση» δεν μπορεί να προσδιοριστεί εννοιολογικά με μια σαφή προσέγγιση, καθώς τα οργανωτικά φαινόμενα αναπτύσσονται και εξαπλώνονται με ταχύτατους ρυθμούς, χαρακτηρίζοντας από ετερογένεια και πολυσημία, ενώ και στο εσωτερικό τους παρουσιάζουν πολυπλοκότητα. Ως αποτέλεσμα αυτών των παραμέτρων κρίνεται απαραίτητη η διεπιστημονική προσέγγιση της έννοιας και συγκεκριμένα η εξέταση αυτής από τη βιομηχανική κοινωνιολογία, τη διοίκηση επιχειρήσεων, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία των οργανώσεων, τη μικροοικονομία, τις πολιτικές επιστήμες καθώς και από την κοινωνιολογία της εργασίας.

Οποιαδήποτε απόπειρα προσδιορισμού του όρου «οργάνωσης» απουσία ενδελεχούς και λεπτομερειακής ανάλυσης των οργανωτικών φαινομένων, δημιουργεί μια σειρά έντονων διαφωνιών και αλληλοσυγκρουόμενων απόψεων μεταξύ των επιστημόνων. Ωστόσο, η προσέγγιση της έννοιας «οργάνωση» μπορεί να γίνει μέσα από την παράθεση κάποιων ερμηνειών που έχουν αποδοθεί από τους επαΐοντες της θεωρίας των οργανώσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η προσέγγιση του T. Parsons (1964) που ορίζει την οργάνωση ως μια «κοινωνική ενότητα προορισμένη κυρίως προς την εκπλήρωση ορισμένων στόχων», αλλά και του R.V. Presthus (1958) που θεωρεί ότι πρόκειται για «ένα σύστημα δομημένων διαπροσωπικών σχέσεων». Στις παραπάνω προσεγγίσεις του όρου, προστίθεται κι εκείνη του N.Mouzelis (1981) που ορίζει την οργάνωση ως «μια μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης που δημιουργείται λιγότερο η περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος» καθώς και του H. Aldrich (1979) που μελετά την έννοια με τη μορφή ενός «συστήματος δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς ένα στόχο και διατηρούν τα όρια του».

Οι παραπάνω προσεγγίσεις, μολονότι έχουν αξιοσημείωτες διαφορές, παρέχουν έννοιες που δύνανται να χρησιμεύσουν ως εργαλεία κατανόησης των οργανώσεων και παράλληλα διαφοροποίησης τους από άλλες κοινωνικές ομάδες, όπως της γειτονιάς ή της κοινότητας. Οι έννοιες αυτές είναι η κοινωνική ενότητα ή ομάδα, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η εκπλήρωση – επίτευξη ενός στόχου.

Η ανομοιογένεια των προσεγγίσεων της έννοιας «οργάνωση» αποτυπώνεται όχι μόνο στη δυσκολία απόδοσης ενός σαφούς, ολοκληρωμένου και συναφούς ορισμού της αλλά και στην αδυναμία ταξινόμησης των μορφών οργανώσεων. Μολαταύτα, με την εφαρμογή ορισμένων κριτηρίων καθίσταται δυνατή η ταξινόμηση των οργανώσεων σε κατηγορίες, όπως για παράδειγμα: δημόσιες ή ιδιωτικές, κερδοσκοπικές ή μη, σύνθετες ή απλές σχετικά με τη δομή τους, τυπικές ή άτυπες, κλπ.

Ο Α. Etzioni επιχείρησε την ταξινόμηση των διάφορων μορφών οργανώσεων βασισμένος στην τυπολογία τους. Πρόκειται για μία ταξινόμηση που θεωρείται πιο λειτουργική από τις προαναφερθείσες, καθώς γίνεται σε συνάρτηση με τη σχέση μεταξύ των προϊστάμενων που κατέχουν την εξουσία και των υφισταμένων που συμμετέχουν στο οργανωτικό αυτό σύστημα (Α. Etzioni, 1961). Έτσι, σύμφωνα με τον κοινωνιολόγο, οι μορφές εξουσίας είναι τρεις και συγκεκριμένα η καταναγκαστική, η ωφελιμιστική και η κανονιστική, που βασίζεται στη χειραγώγηση μέσω του κύρους, της εκτίμησης ή των συμβόλων (π.χ. σημαία) ή στη χειραγώγηση που επιτυγχάνεται με την αποδοχή συγκεκριμένων κανόνων. Ως προς τους υφιστάμενους, με κριτήριο τη συμμετοχή ή τους δεσμούς τους με την οργάνωση, διακρίνεται ο τύπος του αλλοτριωμένου, του υπολογιστικού και του ηθικού. Κάθε κατηγορία υφιστάμενου έγκειται στο βαθμό εσωτερίκευσης των κανόνων ή της κοινωνικής πίεσης.

Η παραπάνω θεωρία του κοινωνιολόγου Etzioni μπορεί να αποτυπωθεί και στον ακόλουθο πίνακα, όπου παρατηρούνται εννέα συνδυασμοί. Οι τρεις από αυτούς είναι σταθεροί: καταναγκαστική εξουσία - αλλοτριωμένος δεσμός (φυλακή), ωφελιμιστική εξουσία - υπολογιστικός δεσμός (συμβόλαιο εργασίας) και κανονιστική εξουσία-ηθικός δεσμός (Εκκλησία). Οι υπόλοιποι έξι συνδυασμοί είναι ασταθείς.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ (ή δεσμός με την οργάνωση Εξουσία	ΑΛΛΟΤΡΙΩΜΕ ΝΗ (αρνητική)	ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ (θετική ή αρνητική)	ΗΘΙΚΗ (θετική)
ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ	Φυλακή		
ΩΦΕΛΙΜΙΣΤΙΚΗ (αμοιβή ή τιμωρία)		Επιχείρηση	
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ (συμβολικές, κοινωνικές, ιδεολογικές αξίες)			Εκκλησία

Πίνακας 1 Τυπολογία των οργανώσεων σύμφωνα με τον A. Etzioni

Οφείλουμε, ωστόσο να αναφέρουμε ότι οι παραπάνω τυπολογίες οργανώσεων του Etzioni δεν αποδείχτηκαν ιδιαίτερα λειτουργικές για την ταξινόμηση των οργανώσεων και την κατανόηση της πολυπλοκότητας των οργανωτικών προβλημάτων, ιδιαίτερα σε περιόδους με διάφορες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές αλλαγές.

1.2 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

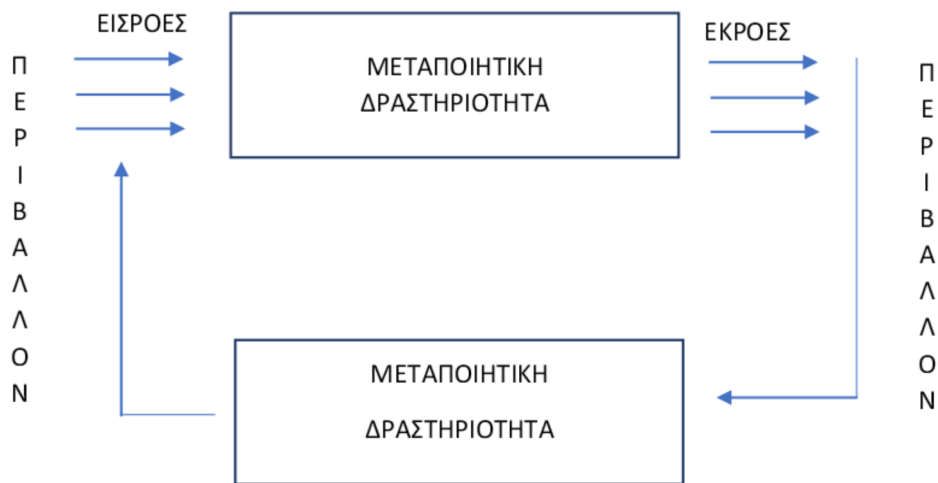
Η εξέλιξη της σύγχρονης θεωρίας των οργανώσεων επηρεάστηκε καθοριστικά από τη γενική θεωρία των συστημάτων του Ludwig von Bertalanffy (1968), καθώς κατέστησε δυνατή τη μελέτη των βασικών στοιχείων των οργανώσεων σε όρους αλληλεπίδρασης μεταξύ τους αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Έτσι, ως σύστημα ορίζεται μια ολότητα με συγκεκριμένη συμπεριφορά που δομείται από διάφορα στοιχεία – μέρη τα οποία χαρακτηρίζονται από τη μεταξύ τους δυναμική αλληλεξάρτηση. Τα κοινωνικά συστήματα, όπως οι οργανώσεις είναι πάντα ανοικτά συστήματα καθώς έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- 1) α. Λαμβάνουν εισροές ή ενέργεια από το περιβάλλον τους
- 2) β. Μετατρέπουν αυτές τις εισροές σε εκροές
- 3) γ. Διαχέουν τις εκροές τους στο περιβάλλον τους

Κάθε ανοικτό σύστημα διαθέτει ένα μηχανισμό επαναπληροφόρησης, που τροφοδοτεί το σύστημα με πληροφορίες ως προς τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος και τις αντιδράσεις του που είναι σχετικές με τις εκροές του, αφού το ανοικτό σύστημα βρίσκεται σε άμεση σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με το περιβάλλον του. Επομένως, οι οργανώσεις και κυρίως οι επιχειρήσεις αποτελούν συστήματα μετασχηματισμού.

Το σχήμα που ακολουθεί αναπαριστά τον τρόπο λειτουργίας του ανοικτού συστήματος και παρουσιάζει με σαφήνεια τη διαδικασία επαναπληροφόρησης.



Εικόνα 1 Σχήμα: Βασικό μοντέλο ανοικτού συστήματος

1.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

1.3.1 Η οργάνωση – επιχείρηση ως θεσμός

Η επιχείρηση είναι ένας βασικός πυλώνας της κοινωνίας, ένας θεμελιώδης θεσμός, εξίσου σημαντικός με αυτόν της οικογένειας, του σχολείου, της εκκλησίας, ή της δικαιοσύνης. Ως κοινωνικός θεσμός λοιπόν, οι λειτουργίες της επιχείρησης ορίζονται σε μεγάλο βαθμό από μια σειρά ρυθμιστικών διατάξεων, που υπαγορεύονται από το Σύνταγμα και τις νομοθετικές διατάξεις του κράτους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις παραπάνω διατάξεις, καθορίζονται η ίδρυση της επιχείρησης, η λειτουργία και οι σχέσεις της με το περιβάλλον της (εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες), αλλά και η διάλυση της. Επιπλέον, μια επιχείρηση οφείλει να διατυπώνει τους κανονισμούς που ορίζουν τη φύση και λειτουργία της, με τη χρήση ενός καταστατικού για παράδειγμα, και να διαθέτει θεσμική οργάνωση, δηλαδή Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια κλπ.(Τζωρτζάκης,1992).

1.3.2 Η οργάνωση – επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί ένα κοινωνικό οικοδόμημα που απαρτίζεται από ανθρώπους, οι οποίοι αναπτύσσουν μεταξύ τους κοινωνικές σχέσεις κι εκφράζουν ένα συλλογικό τρόπο δράσης. Επιπρόσθετα, μέσα σε αυτό το κοινωνικό σύστημα υπάρχουν διαπραγματευόμενα και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα.(Parsons,1964). Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων και επιβάλλεται να φέρει κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.3.3 Η οργάνωση – επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός

Η επιχείρηση ταυτίζεται με την έννοια του «επιχειρείν», ή αλλιώς της επιχειρηματικότητας, κι αυτή η ταύτιση είναι που τη διαχωρίζει από την κοινωνική οργάνωση, μολονότι η ίδια η επιχείρηση αποτελεί κοινωνική οργάνωση. Πρόκειται για έναν οικονομικό οργανισμό, μια μορφή οργανωμένης δράσης κατά την οποία διάφοροι συντελεστές παραγωγής, το κεφάλαιο, η εργασία, η τεχνολογία και οι φυσικοί πόροι, συνδικάζονται προκειμένου να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο για την κάλυψη των αναγκών του. Μια ομάδα ανθρώπων οργανώνεται υπό κοινή καθοδήγηση (διοίκηση - μάνατζμεντ) κι έπειτα από συνεχή επικοινωνία κι

αδιάκοπη συνεργασία, αξιοποιεί το κεφάλαιο, την τεχνολογία και τους πόρους που διαθέτει – φυσικούς, χρηματικούς, τεχνολογικούς - ώστε να παράξει προϊόντα και υπηρεσίες.

Η επιχείρηση λοιπόν, μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της που είναι η αύξηση των κερδών της και η μακροχρόνια επιβίωση της. Επομένως, τα μέλη μιας επιχείρησης ενώνονται μεταξύ τους και αποδέχονται ένα σύστημα οργάνωσης με απώτερο σκοπό την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου που έχει οριστεί, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της επιχείρησης, προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες που διασφαλίζουν το κέρδος.(Foss and Loasby, 1998).

Αλώστε το κέρδος είναι το πρωταρχικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, έστω της ιδιωτικής. Από αυτό κρίνεται η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικότητας και συνάμα κίνητρο ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι τα υλικά κίνητρα δεν αποτελούν το βασικότερο γνώμονα επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, καθώς παρατηρείται έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία δεν αποβλέπει στην απόκτηση κέρδους αλλά στην προσφορά σε μια μερίδα του κοινωνικού συνόλου, που χρήζει υποστήριξης. Μια τέτοιου είδους επιχειρηματική δράση αναλαμβάνουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ανθρώπινη προσπάθεια, εν γενεί, είναι αποτέλεσμα κινήτρων, είτε υλικής μορφής, όπως το υψηλότερο επιχειρηματικό κέρδος ή ο υψηλός μισθός, είτε κινήτρων αυλής μορφής, όπως η ηθική ικανοποίηση κι επιβράβευση αλλά και η αναγνώριση από το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο.

Παράλληλα, η έννοια του κέρδους κάθε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας συνοδεύεται από το αίσθημα αβεβαιότητας και την πιθανότητα ζημίας. Η ζημία προκύπτει όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ των εσόδων μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και των εξόδων της στο ίδιο χρονικό διάστημα, και μάλιστα όταν τα έσοδα είναι χαμηλότερα από τα έξοδα. (Εσοδο πώλησης προϊόντος < κόστος προϊόντος = ζημία). Ενώ το κέρδος προκύπτει όταν τα έσοδα είναι υψηλότερα από τα έξοδα την ίδια χρονική περίοδο. (Εσοδο πώλησης προϊόντος > κόστος προϊόντος = κέρδος)

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η κερδοφορία των επιχειρηματικών δράσεων δεν θεωρείται δεδομένη, καθώς ελλοχεύουν κίνδυνοι που δύνανται να επηρεάσουν το οικονομικό αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν κίνδυνοι που απορρέουν από το εθνικό περιβάλλον της χώρας όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρησή. Η ρευστή πολιτική κατάσταση, η κοινωνική αστάθεια (π.χ. απεργίες, κυβερνητική κρίση) και η οικονομική επιδείνωση (ανεργία, πληθωρισμός, μείωση του εγχωρίου ακαθάριστου προϊόντος και του εθνικού νομίσματος) είναι παράγοντες που επιδρούν καταλυτικά στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Ακόμη η υψηλή φορολογία και οι συχνές μεταβολές του φορολογικού συστήματος, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, η καθυστέρηση

απονομής δικαιοσύνης, η γραφειοκρατία, η αδιαφάνεια και η αστάθεια - αναποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος μιας χώρας επηρεάζουν αναμφίβολα την έκβαση του οικονομικού αποτελέσματος μιας επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, κίνδυνοι για την επιχειρηματική απόδοση κάποιου εντοπίζονται στο διεθνές περιβάλλον και την παγκοσμιοποίηση. Η αύξηση του παγκοσμίου ανταγωνισμού, η αύξηση των τιμών του πετρελαίου και των πρώτων υλών, οι μεταβολές στην ισοτιμία των νομισμάτων, οι αιφνίδιες αλλαγές επιτοκίων, οι διεθνείς οικονομικές κρίσεις, η τρομοκρατία και οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστη την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.

Τέλος, το εσωτερικό περιβάλλον της ασκεί καθοριστική επίδραση στο οικονομικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας μέσα από τη μη ορθολογική οργανωτική δομή, την κακή οργάνωση της παραγωγής, την αναποτελεσματική διαφήμιση των προϊόντων και τη λαθεμένη επιλογή προμηθευτών. Στους παραπάνω παράγοντες προστίθενται ο υπερδανεισμός από πιστωτές, η αποτυχία των νέων επενδυτικών σχεδίων, ο ανεπαρκής προγραμματισμός των διαδικασιών και οι εσφαλμένες στρατηγικές επιλογές στη διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων και των αγορών της.

1.3.4 Η επιχείρηση ως παραγωγή κουλτούρας

Ο όρος «κουλτούρα» παραπέμπει σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, εννοιών, παραδοχών, συμβολών, εθίμων, κωδίκων επικοινωνίας, κανόνων και προτύπων που διέπουν μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση. Σε μια επιχείρηση διακρίνεται η οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture) ή εταιρική κουλτούρα (corporate culture). Πρόκειται για μια φιλοσοφία που κατευθύνει τα άτομα και τις ομάδες μέσα σε έναν οικονομικό οργανισμό και ταυτόχρονα συμβάλλει στη συνοχή και την αποτελεσματική επικοινωνία των μελών του, προσδίδοντας την αίσθηση απόκτησης κοινής ταυτότητας και ρυθμιστή σταθερής συμπεριφοράς.(Etzioni,1974). Η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης αναφορικά με τα προϊόντα, τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.τ.λ. Επομένως, συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης, παρέχοντας όραμα και προσανατολισμό στα μέλη που απαρτίζουν μια επιχείρηση.



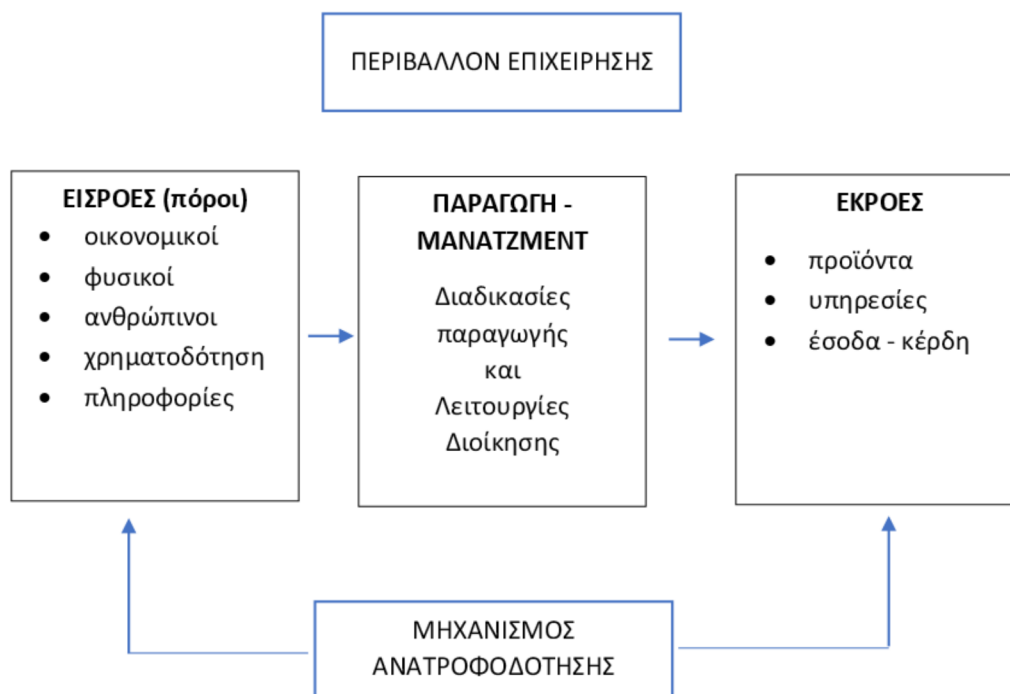
Εικόνα 2 Σχήμα: Τα συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας.

1.3. 5 Η επιχείρηση ως σύστημα μετασχηματισμού

Οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα πραγματοποιείται μέσα από τη διαδικασία μετασχηματισμού, δηλαδή της μετατροπής των εισροών (inputs) σε εκροές (outputs). Για την υλοποίηση αυτής της μετατροπής, επιβάλλεται η υλοποίηση διάφορων λειτουργιών, όπως η αγορά πρώτων υλών (logistics), η παραγωγική διαδικασία (production management), αλλά και η προβολή και προώθηση των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη (marketing management).

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση προμηθεύεται ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς κι άλλους πόρους, που αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων, από το εξωτερικό περιβάλλον (Aldrich, 1979). Στη συνέχεια, ξεκινά η παραγωγική διαδικασία κατά την οποία διάφορες διοικητικές κι άλλες λειτουργίες επεξεργάζονται, μετασχηματίζουν και μεταποιούν τους παραπάνω πόρους. Σε τελικό στάδιο, η επιχείρηση παρέχει στο εξωτερικό περιβάλλον τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τα οποία χρησιμοποιούνται ως πόροι - εισροές από άλλες επιχειρηματικές δράσεις. Μεταξύ των τριών αυτών σταδίων υπάρχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και της άσκησης ελέγχου (feedback).

Σχηματικά η λειτουργία της επιχείρησης ως σύστημα μετασχηματισμού εισροών θα μπορούσε να αποδοθεί ως εξής:



Εικόνα 3 Σχήμα: Περιβάλλον επιχείρησης

1.3.6 Η επιχείρηση ως σύστημα παραγωγής καινοτομιών (innovations)

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ρηξικέλευθες τεχνικές σε επίπεδο προϊόντων, υπηρεσιών, μεθόδων παραγωγής και προώθησης προϊόντων, δικτύων σύνδεσης με προμηθευτές και πελάτες και επιχειρηματικών μοντέλων (business models). Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται ένα τεχνολογικό περιβάλλον (technological environment) όπου δεσπόζουν η ερευνά και η ανάπτυξη, οι ευρεσιτεχνίες και οι ικανότητες για καινοτομίες. Οι τελευταίες επηρεάζουν καθοριστικά τους ορούς ανταγωνισμού (Porter, 1980) μεταξύ των επιχειρηματικών δράσεων που επιφέρουν αξιόλογες και σοβαρές διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων αναφορικά με τα μερίδια αγοράς τους και την κερδοφορία τους.

Απόρροια αυτών των ανακατατάξεων είναι η μακροχρόνια επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης και η κατηγοριοποίηση αυτών που εργάστηκαν ανταγωνιστικά στις οικονομικά

εύρωστες και σε αυτές που οδηγούνται στην παύση των λειτουργιών τους και κατ' επέκταση στη χρεωκοπία.

1.3.7 Η επιχείρηση ως σύστημα διαχείρισης πληροφοριών (Management information system-MIS)

Η επίδραση των τεχνολογικών επιτευγμάτων είναι αδιαμφισβήτητη σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες και κυρίως στον τομέα των επιχειρήσεων. Ο όγκος των πληροφοριών που καλείται να διαχειριστεί μια επιχείρηση αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς μέσω της χρήσης του κυβερνοχώρου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Επομένως, για να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη, καλείται να οικειοποιηθεί και να κάνει χρήση έξυπνων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών (MIS), τα οποία συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων του μάνατζμεντ (decision making management) ενώ συνάμα συντονίζουν, ελέγχουν κι αναλύουν μεγάλο όγκο πληροφοριών που βρίσκονται σε βάσεις δεδομένων (data bases)(Mouzelis,1981). Έτσι, άνθρωποι, διαδικασίες, τεχνολογία και πληροφορίες συνιστούν ένα ενιαίο οργανωτικό πλαίσιο.

Τα παραπάνω συστήματα καλύπτουν ποικίλες επιχειρηματικές δράσεις, όπως χρηματοδότηση, λογιστική, μάρκετινγκ, ανθρωπίνους πόρους, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων και κανάλια διανομής. Πιο συγκεκριμένα ,εφαρμόζονται στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management –SCM systems) στην ανάπτυξη σχέσεων με υφιστάμενους και νέους πελάτες (customer relationship management –CRM systems), στη συλλογή, καταγραφή, οργάνωση και διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση (knowledge management system-KMS) και στο σχεδιασμό, διαχείριση, αναδιάρθρωση και έλεγχο κεντρικών επιχειρηματικών λειτουργιών σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες (enterprise resource planning-ERP systems). Η εφαρμογή των προαναφερθέντων συστημάτων υλοποιείται με τη χρήση ολοκληρωμένων λογισμικών συστημάτων και ενιαίων βάσεων δεδομένων.

1.3.8 Η επιχείρηση ως οργανισμός μάθησης (*learning organization*) και διοίκηση αλλαγών (*change management*).

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού, της αλληλεξάρτησης και αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόζονται διαρκώς στις νέες συνθήκες και να τροποποιούν αναλόγως το στρατηγικό τους πλεονέκτημα (*strategic competitive advantage*), αποβλέποντας στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος ή/και με ανώτερη ποιότητα από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Porter, 1980). Επομένως κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωσή τους, η ενσωμάτωση νέων γνώσεων και τεχνολογικών συστημάτων, αλλά και επιχειρηματικού μοντέλου για να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης και η διάχυση της τεχνολογίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει λοιπόν να δίνεται στον άνθρωπο και την ποιότητα (*quality*), μέσω της αριστείας (*excellence*) και της εφαρμογής συστημάτων ολικής ποιότητας (*Total Quality Management – T.Q.M. systems*).

1.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Η δημιουργία οργανώσεων προκύπτει από την ανάγκη των ανθρώπων που τις απαρτίζουν να βρουν ικανοποιητική λύση στα προβλήματα που προκύπτουν από τις συναλλαγές με το περιβάλλον τους. Έτσι, η οργάνωση αποτελεί το μηχανισμό που παρεμβαίνει μεταξύ ατόμων και περιβάλλοντος και παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και διενέργεια συναλλαγών μεταξύ τους. Το οικονομικό περιβάλλον, λοιπόν, μιας επιχείρησης εκφράζει τις απαιτήσεις και τους στόχους των ομάδων που δρουν ή επιθυμούν να δράσουν σε αυτό.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιους από τους στόχους ή τις απαιτήσεις που έχουν οι ομάδες συμφερόντων που απαρτίζουν μία οργάνωση. Οι επιχειρηματίες, αρχικά, αποσκοπούν στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων που έχουν διαθέσει για την υλοποίηση κι ενίσχυση της επιχειρηματικής τους δράσης αλλά και στη συνεχή αύξησή τους. Επιδιώκουν υψηλά κέρδη καθώς και την κατάληψη μιας διοικητικής θέσης στην επιχείρηση ή την άσκηση ελέγχου στην διοίκηση. Με τη σειρά τους, τα διοικητικά στελέχη διεκδικούν υψηλή αμοιβή και συνάμα τη συμμετοχή τους στα επιτευχθέντα οικονομικά αποτελέσματα. Επιζητούν κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση, αν όχι την αύξηση, της θέσης ισχύος που κατέχουν.

Επιπλέον, το εργατικό δυναμικό αποβλέπει στην υλική και κοινωνική ασφάλιση αλλά και στη διασφάλιση δικαίου μισθού, που να ανταποκρίνεται στο χρόνο εργασίας και στο παραγόμενο έργο του. Επιδιώκει ακόμη την αναγνώριση του προσφερόμενου έργου και συνάμα την ηθική ικανοποίηση των ιδίων των εργατών – υπαλλήλων από την εργασιακή τους απόδοση. Η χαμηλότερη θέση τους στην κλίμακα της επιχείρησης δεν τους στερεί βέβαια να θέτουν ως στόχο τη συμμετοχή τους στη διοίκηση αλλά και στα κέρδη. Συμπληρωματικά, οι χρηματοδότες μια επιχειρηματικής δράσης αποσκοπούν στην αύξηση των κεφαλαίων που διαθέτουν με υψηλούς τόκους σε όσο το δυνατόν συντομότερο χρονικό διάστημα. Σε μία ενδεχομένη επισφαλή χρηματοδότηση επιζητούν την ασφάλεια των κεφαλαίων τους (Τζωρτζάκης, 1992).

Μία ακόμη ομάδα που δραστηριοποιείται στους κόλπους μιας οργάνωσης είναι αυτή των προμηθευτών που στοχεύουν στη συνεχή διάθεση των προϊόντων τους στην αγορά και στην ικανοποιητική τιμή αγοράς των πόρων. Ενώ από τη στοχοθεσία τους δεν λείπει η ασφαλής πληρωμή από τη μεριά της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι πελάτες μιας οργάνωσης επηρεάζουν άμεσα αλλά και έμμεσα τη συμπεριφορά της, καθώς επιζητούν τη διάθεση των προϊόντων σε ικανοποιητικές τιμές και συνάμα τη μέγιστη δυνατή ποιότητα αυτών. Η άριστη εξυπηρέτηση τους αλλά και οι ευνοϊκοί όροι πληρωμής καθορίζουν τη συνεργασία τους με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τέλος, το κράτος και άλλοι δημόσιοι οργανισμοί, όπως οι ασφαλιστικοί φορείς,

επιδιώκουν την έγκαιρη καταβολή φόρων και εισφορών, που θα ευνοήσουν την εθνική οικονομία και γι' αυτό το λόγο προβαίνουν σε παροχές προς όφελος της εκάστοτε οργάνωσης.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι, προκειμένου μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της και να αφήσει το δικό της στίγμα, κρίνεται απαραίτητο η συνεργασία και αλληλεπίδραση όλων των ομάδων συμφερόντων που την απαρτίζουν, ακόμη και μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μολονότι δεν υφίσταται ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της εννοίας μάνατζμεντ - διοίκηση, θα γινόταν πιο εύκολη κατανόηση του, παραθέτοντας ενδεικτικά κάποιους ορισμούς, οι οποίοι κατά κύριο λόγο βασίζονται στον κλασσικό ορισμό του Henri Fayol (1916).

Έτσι λοιπόν διοίκηση είναι «η πραγματοποίηση στόχων με τη βοήθεια άλλων ατόμων» κατά μια προσέγγιση και σύμφωνα με μια αλλά «είναι μια κοινωνική διαδικασία αποτελούμενη από τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου, που αποσκοπεί να προσδιορίσει και να πραγματοποιήσει καθορισμένους στόχους με τη βοήθεια άλλων ατόμων και στη χρησιμοποίηση διάφορων πόρων και μέσων».

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει η ύπαρξη διάφορων λειτουργιών ή σειράς ομογενών ενεργειών μαίας στην επιχείρηση, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος.

Επομένως μάνατζμεντ – διοίκηση είναι ένα συνονθύλευμα λειτουργιών προς επίτευξη στόχων μιας ομάδας (επιχείρηση, οργανισμός), υπό το πρίσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Μάλιστα, το μάνατζμεντ εμφανίζει σημαντικά συστατικά στοιχεία όπως η έμφαση στην επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο αλλά και στο ρολών εργαζομένων και στην καθοδήγηση τους. Υπό αυτό το πρίσμα το μάνατζμεντ ορίζεται ως η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων.

Επιπλέον ένα ακόμη στοιχείο είναι η έμφαση στην ευθύνη, στο ταλέντο, και στις ικανότητες του μάνατζμεντ να διαχειριστεί τους εργαζομένους με επιτυχία. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η έμφαση στη θεσμοθετημένη θέση εξουσίας (π.χ. διευθυντής, τομεάρχης, προϊστάμενος), η οποία υπαγορεύει την ευθύνη συγκεκριμένων ατόμων (διοικητικά στελέχη) και το δικαίωμα αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης αιτώντας τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα άλλων ανθρώπων και ταυτόχρονα διακινεί να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς, αποβλέποντας στην αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων. Η εξειδικευμένη γνώση αλλά και μια σειρά ικανοτήτων είναι τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου οι λειτουργίες του μάνατζμεντ να ρινιά όσο το δυνατόν

πιο αποτελεσματικές. Αυτό ωστόσο, δεν συνεπάγεται αποκοπή της διοίκησης από τις αξίες, τα πιστεύω, τις βασικές παραδοχές, τις νοοτροπίες και από ότι άλλο μπορεί να χαρακτηρίζει τον ίδιο τον μάνατζερ αλλά και την επιχείρηση την οποία διοικεί.

Τέλος το μάνατζμεντ απαιτεί και την ύπαρξη και χρήση διοικητικών συστημάτων, όπως είναι τα ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών (π.χ. συστήματα υποστήριξης του πελάτη, μηχανογραφημένα συστήματα λογιστικής), προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κλπ. Συνεπώς, τα εργαλεία άσκησης διοικητικών λειτουργιών δεν είναι αλλά από τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη φιλοσοφία και τα διαφορά συστήματα που επιστρατεύονται από τον εκάστοτε μάνατζερ.

Οι αρχές που διέπουν τη διοικητή ισχύουν ανεξαρτήτως για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που λειτουργούν μέσα σε μια οικονομία. Υφίστανται όμως ορισμένες διαφοροποιήσεις και εξειδικεύσεις ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή (εθνικό, διεθνές μάνατζμεντ), τη μορφή ιδιοκτησίας (ιδιωτικό ή δημόσιο μάνατζμεντ), την επικέντρωση ή όχι σε έναν τομέα (project μάνατζμεντ – γενικό μάνατζμεντ) και τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα του οργανισμού (μάνατζμεντ με σκοπό το κέρδος – μάνατζμεντ κοινωφελών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών). Η τελευταία περίπτωση μάνατζμεντ κοινωφελών οργανώσεων αφορά κυρίως τη διοίκηση σωματείων, πολιτιστικών συλλογών, σχολείων, κομμάτων κ.α.

2.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός (planning), η οργάνωση (organizing), η διεύθυνση – ηγεσία (leading) και ο έλεγχος (controlling).

2.2.1 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (PLANNING)

Ο προγραμματισμός αφορά στον προσδιορισμό των στόχων και ρέων σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε συνδυασμό με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Ακόμη, με τον ορό προγραμματισμός εννοείται η λειτουργία με την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα η οργάνωση και του σημείου στο οποίο αποβλέπει να βρεθεί στο μέλλον, καθορίζοντας του στόχους (τι θα γίνει), τις στρατηγικές – πολιτικές που θα ακολουθηθούν (πως θα γίνει), τους πόρους – προϋπολογισμός (με τι θα γίνει), αλλά και το χρονοδιάγραμμα (ποτέ θα γίνει) και την κατανομή αρμοδιοτήτων (ποιος θα το κάνει).

Με αλλά λόγια ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και των ενεργειών που είναι απαραίτητο να γίνουν προς επίτευξη των πρώτων.

Απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, την επιλογή δηλαδή σχεδίων δράσης και ενεργειών μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων (διαδικασία λήψης αποφάσεων – decision making process). Πιο αναλυτικά, στο αρχικό στάδιο πραγματοποιείτε η μελέτη και ο σχεδιασμός της δράσης και στη συνέχεια αποφασίζονται και επενδύονται συγκεκριμένοι πόροι (άνθρωποι, χρήματα, υλικά παραγωγής κλπ.). Έτσι το σχέδιο υλοποιείται και παίρνει «σάρκα και οστά».

Τα είδη του προγραμματισμού είναι τρία, σύμφωνα με το επίπεδο της ιεραρχίας:

- Ο στρατηγικός προγραμματισμός (ανώτατη ιεραρχία)
- Ο τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός (μεσαία ιεραρχία)
- Ο λειτουργικός προγραμματισμός (κατώτερη ιεραρχία)

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι λειτουργία του ανώτατου μάνατζμεντ μέσω της οποίας ο οργανισμός ορίζει το όραμα, την αποστολή, το σκοπό, τους μακροπρόθεσμους στόχους, τις στρατηγικές και τις ευρύτερες πολιτικές του. «Ο στρατηγός ορίζει που θέλουμε να πάμε και πως θα πάμε». Ο τακτικός ή επιχειρησιακός και ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι οι διαδικασίες με

τις οποίες αποφασίζονται συγκεκριμένα (χρονικά, ποσοτικά, ποιοτικά) οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε βαν επιτευχθούν μετρήσιμοι μεσοπρόθεσμοι (τακτικός/επιχειρησιακός προγραμματισμός) και βραχυπρόθεσμοι στόχοι (λειτουργικός προγραμματισμός). Ο τακτικός/επιχειρησιακός προγραμματισμός αφορά στο μάνατζμεντ της μεσαίας ιεραρχίας, ενώ ο λειτουργικός σχετίζεται με τη λειτουργία του μάνατζμεντ των κατωτέρων βαθμίδων της ιεραρχίας.

Μέσα σε ένα ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με έντονες διακυμάνσεις και κινδύνους, ο προγραμματισμός συναντάται με αξιόλογα οφέλη. Έτσι καθιερώνει μια συντονισμένη προσπάθεια και παρέχει κατευθύνσεις και προσανατολισμό σε στελέχη και εργαζομένους της επιχείρησης. Επιπλέον, περιορίζει την αβεβαιότητα, καθώς υποχρεώνει το μάνατζμεντ να προσπαθεί να προβλέψει τις επερχόμενες αλλαγές και να προετοιμάζει έγκαιρα τις αντιδράσεις ή να λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση απειλών και κινδύνων. Μάλιστα ο εκλεκτικός προγραμματισμός είναι αυτός που περιλαμβάνει πολλαπλά σενάρια πρόβλεψης των εξελίξεων και είναι σε θέση να προετοιμάζει τους μάνατζερ για ποικίλες δυσάρεστες και απρόβλεπτες καταστάσεις.

Ο προγραμματισμός συμβάλλει επίσης στον περιορισμό των περιττών ή επικαλυπτόμενων δραστηριοτήτων, μειώνοντας σπάταλη χρήματος και χρόνου μέσω της σάκους ανάδειξης σκοπού και στόχων, η οποία με τη σειρά της συνεισφέρει στην επικέντρωση των πόρων στα ζωτικά επιχειρησιακά πεδία. Επιπρόσθετα οι στόχοι μέσω του προγραμματισμού κωδικοποιούνται, καθιστώντας έτσι πιο εύκολες τις διαδικασίες ελέγχου. Τέλος αυξάνεται η αίσθηση ανάληψης ευθύνης και συνάμα δημιουργείται κλίμα πειθαρχίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων.

Ταυτόχρονα ο προγραμματισμός οφείλει να υπακούει σε ορισμένες βασικές αρχές ώστε να αντιμετωπίζει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά ενδεχόμενες παρενέργειες που θα μπορούσαν να προκύψουν. Θα πρέπει λοιπόν να εμπεριέχει χρονική δέσμευση, δηλαδή να υφίστανται προγράμματα δράσης που θα δεσμεύουν χρονικά τους αρμοδίους μάνατζερ για το χρόνο της υλοποίησης τους (deadlines). Ακόμη, κρίνεται απαραίτητη η ευελιξία, αφού το μέλλον είναι αβέβαιο και τα προγράμματα δεν υποκαθιστούν τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα. Επομένως ο προγραμματισμός πρέπει να παρέχει πειστικές εναλλακτικές λύσεις και ρεαλιστικά σενάρια και να μην είναι άτεγκτος. Ολοκληρώνοντας, είναι απαραίτητο να προσφέρονται ευκαιρίες διορθωτικών κινήσεων, καθώς και τα προγράμματα οφείλουν διαχρονικά να είναι δυναμικά, ώστε να αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τις εξωτερικές αλλαγές.

2.2.2 Η οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει το πλαίσιο (οργανωτική δομή), εργασίας των ανθρώπων. Προβλέπει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν, αλλά και ποιος θα τις διεκπεραιώσει. Επιπρόσθετα, μέσω της οργάνωσης παρέχεται στους εργαζομένους η ανάλογη εξουσία και αρμοδιότητες, τα κατάλληλα εργαλεία και η εξειδικευμένη πληροφόρηση ώστε να έχουν τη δυνατότητα να φέρουν σε πέρας την εργασία που τους ανατέθηκε.

Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή οργανώνεται το έργο έχει ήδη προγραμματιστεί, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες και καθορίζεται η οργανωτική δομή του οργανισμού με τα επιμέρους τμήματα του, τα οποία αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση και ολοκλήρωση των προαναφερθεισών εργασιών, και ορίζονται τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης και οι σχέσεις εξουσίας.

Επομένως τα καίρια συστατικά στοιχεία της οργανωτικής λειτουργίας του μάνατζμεντ είναι:

- Η ανάπτυξη ενός καταμερισμού εργασίας
- Η κατανομή των πόρων
- Η ανάθεση εργασιών και καθηκόντων σε άτομα
- Ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης

Από τη στιγμή λοιπόν που θα οριστεί το οργανόγραμμα, ερευνάται η στελέχωσή του (staffing), η οποία πραγματοποιείτε με την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που θα καλύψουν τις θέσεις της επιχείρησης. Καθώς η εκπλήρωσής των στόχων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το εργασιακό περιβάλλον, ζητήματα όπως η αξιολόγηση, οι προαγωγές, η εκπαίδευση κλπ. που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management), αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.

Η οργάνωση ως λειτουργία μάνατζμεντ θα μας απασχολήσει περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3: Ο οργανωτικός σχεδιασμός των οργανισμών) και θα προσεγγίσουμε λεπτομερώς.

2.2.3 Διεύθυνση – ηγεσία (directing – leading)

Η διεύθυνση – ηγεσία επηρεάζει και κινητοποιεί τους ανθρώπους ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, προς επίτευξη των στόχων που ορίζει κάθε επιχείρηση. Η συγκεκριμένη λειτουργία αποβλέπει στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων. Στοχεύει δηλαδή στην επίδραση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με

αποτέλεσμα ο καθένας είτε μεμονωμένα είτε ενταγμένος σε εργασιακές ομάδες, να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων.

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία που υπονοεί ότι κάποιοι ακολουθούν αυτόν που ηγείται, περιλαμβάνει σημαντικά στοιχεία που επιδρούν στη συμπεριφορά του ανθρωπίνου παράγοντα, με «όπλα» όπως την εμπύχωση, την ενθάρρυνση, την υποκίνηση, την καθοδήγηση κλπ. Αυτά τα κρίσιμα λοιπόν στοιχεία της λειτουργίας της διεύθυνσης – ηγεσίας είναι ο ορισμός κατεύθυνσης και επίβλεψης των εργαζομένων, ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των τελευταίων τόσο μέσω συστημάτων και διαδικασιών παραίτησης και επικοινωνίας όσο και μέσω της διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας και εργασιακού κλίματος, και τέλος η διαχείριση και διευθέτηση συγκρούσεων.

Το κεντρικό ερώτημα που τίθεται για τη λειτουργία κάθε οργανισμού είναι ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να διαθέτει η διοίκηση για να είναι αποτελεσματική και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αλλαγές. Συνεπώς το ερώτημα είναι μάνατζερ ή ηγέτης;

Σύμφωνα λοιπόν με τον Kotter (2001) υπάρχει μια ευδιάκριτη διαχωριστική γραμμή μεταξύ των δυο. Διατείνεται ότι ο μάνατζερ ασχολείται κατά βάση με το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση και στελέχωση του οργανισμού, τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων του. Αντίθετα ο ηγέτης σύμφωνα με το συγγραφέα, ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές με στόχο την ανάπτυξη ενός επερχόμενου οράματος και των σχετικών στρατηγικών που αποτελούν προϋπόθεση για την υλοποίησή του.

Στη συνέχεια ο ηγέτης «προσανατολίζει τους εργαζομένους προς το όραμα» και κυρίως εκείνους που χρειαστεί την άμεση βοήθεια και συνεργασία τους. Τέλος ενδυναμώνει τους υπάλληλους του ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με ράγισες και ζητήματα στα οποία έχουν περισσότερες γνώσεις.

Ο Kotter καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει και προσαρμόζει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές. Ο πρώτος διαθέτει βραχυχρόνιο ορίζοντα συγκριτικά με τον ηγέτη που τον απασχολεί το απώτερο μέλλον (Liedtka, 2000). Μάλιστα ο συγγραφέας αποδύσει τη χαμηλή επιτυχία αλλαγών της σύγχρονης επιχείρησης στην έλλειψη ηγετών και την παρουσία πλήθους μάνατζερ. Υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι στα διαφορά επίπεδα διοίκησης αδυνατούν να αντιληφθούν και να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες αναδιαρθρώσεις και μετασχηματισμού του οργανισμού τους. Ενώ ο ηγέτης που θα καλλιεργήσει την ενεργό συμμετοχή των υπάλληλων, τη θέλησης και την πρωτοβουλία τους ώστε να προβούν σε καινοτόμες ενέργειες.

Στο πλαίσιο μιας απλουστευμένης τρίπτυχης κατηγορίας (Robbins & Judge, 2011 – Mullins & Christy 2014) διακρίνονται τρία μοντέλα ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το φιλελεύθερο μοντέλο.

Στο αυταρχικό μοντέλο (authoritarian/autocratic) η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη. Αυτός δεν ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων καθώς δίνει έμφαση στην εργασία και όχι στους ανθρώπους. Ο ηγέτης ενεργεί μονομερώς και διατηρεί την πληροφόρηση υπό αυστηρό έλεγχο. Λαμβάνει μονός του τις αποφάσεις και δεν ζητά τις προτάσεις των μελών της ομάδας.

Το δημοκρατικό μοντέλο εξουσίας (democratic) λειτουργεί υπό άλλες συνθήκες, όπου ο ηγέτης επιζητά και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των ανθρώπων, ώστε να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους. Η ισχύς βρίσκεται στο σύνολο το οποίο αλληλοεπιδρά και επικοινωνεί αποτελεσματικά, έχει λόγο στη λήψη αποφάσεων, την εκτέλεση εργασιών και στην εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών.

Τέλος στο φιλελεύθερο μοντέλο (laissez-faire) ο ηγέτης παρατηρεί τα μέλη να εργάζονται σωστά, αποδοτικά και αποτελεσματικά χωρίς να χρειάζονται αυστηρή καθοδήγηση. Έτσι, τους παρέχει πλήρη ελευθέρια για τη λήψη αποφάσεων συνειδητά, χωρίς να είναι παρεμβατικός, οντάς, ωστόσο, έτοιμος να βοηθήσει όταν υπάρχει ανάγκη.

2.2.4 Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος σχετίζεται άμεσα με την εξέλιξη των πράγματων και κατά ποσό ακολουθείται ο σχεδιασμός, που έχει προηγηθεί. Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης εν γενεί, σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους τους που έχουν τεθεί και σε περίπτωση που εντοπιστεί πρόβλημα πραγματοποιούνται διορθωτικές κινήσεις. Για την αξιολόγηση της απόδοσης (performance evaluation) μετρώντας τα αποτελέσματα και κατόπιν συγκρίνονται με τους προγραμματισμένους στόχους. Όταν εντοπίζονται αποκλίσεις μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων, πραγματοποιείτε η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών που επέφεραν αυτές οι αποκλίσεις και στη συνέχεια καθορίζονται οι διορθωτικές κινήσεις για την εξάλειψή τους.

Ο έλεγχος λοιπόν επικεντρώνεται κυρίως στην απόκλιση αναμεσά στο στόχο και το αποτέλεσμα :

- Στόχος = αποτέλεσμα => επιθυμητή κατάσταση
- Στόχος < αποτέλεσμα => ιδιαίτερα επιθυμητή κατάσταση
- Στόχος > αποτέλεσμα => μη επιθυμητή κατάσταση

Επεξηγηματικά αν το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στο στόχο τότε δεν σημειώνεται κάποια απόκλιση και είναι μια επιθυμητή κατάσταση. Αν το αποτέλεσμα υπερβαίνει τους στόχους της επιχείρησης τότε πρόκειται για μια ιδιαίτερα επιθυμητή συνθήκη και τέλος αν το αποτέλεσμα

αποκλίνει από στοιχούμε αρνητικό πρόσημο, κάνουμε λόγο για μια ανεπιθύμητη κατάσταση που χρήζει διόρθωσης.

Η λειτουργία του ελέγχου περιλαμβάνει τρεις κεντρικές ενέργειες, τη μέτρηση (measurement), την αξιολόγηση (evaluation) και τη διόρθωση (correction).

Η διαδικασία αυτή αποτυπώνεται σε τέσσερα συγκεκριμένα βήματα. Στο πρώτο στάδιο καθορίζονται τα πρότυπα με βάση τους στόχους και στο δεύτερο πραγματοποιείται η μέτρηση της απόδοσης με βάση πληροφορίες και συγκεκριμένα εργαλεία. Στο επόμενο βήμα προσδιορίζεται ο βαθμός απόκλισης του αποτελέσματος από το στόχο και στο τελικό στάδιο λαμβάνουν χώρα διορθωτικές ενέργειες αν κριθεί απαραίτητο, διαφορετικά υπάρχουν εναλλακτικές δυνατότητες, όπως η διατήρηση της κατάστασης, η διόρθωση της απόκλισης ή η αλλαγή προτύπων.

Οι τύποι ελέγχου που πραγματοποιούνται είναι τρεις, ο προληπτικός κατά την πρώτη φάση που η επιχείρηση αποκτά εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, ο ταυτόχρονος έλεγχος που πραγματοποιείτε στη φάση επεξεργασίας των εισροών στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας και ο κατασταλτικός που βρίσκει πρόσφορο έδαφος όταν η επιχείρηση διαθέτει τα παραχθέντα προϊόντα και τις υπηρεσίες στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο προληπτικός ή προκαταρκτικός έλεγχος (feedforward control) λύνει προβλήματα πριν την εμφάνιση τους ελέγχοντας την ποσότητα και την ποιότητα των πόρων, την ακαταλληλότητα της τεχνολογίας και του εξοπλισμού, τις ικανότητες των υπό πρόσληψη υποψήφιων κτλ. Ο ταυτόχρονος έλεγχος (concurrent control) διεξάγεται όταν κάποια δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη, ώστε να μη συνεχιστεί και διογκωθεί κάποιο λάθος ή να διορθωθεί άμεσα κάποια ενδεχομένη αστοχία.

Σημαντικό ρόλο στον ταυτόχρονο έλεγχο έχουν τα ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου, τα οποία ειδοποιούν για κάποιο πρόβλημα, αλλά και τα στελέχη που λειτουργούν εποπτικά κατά την παραγωγική διαδικασία. Τέλος ο κατασταλτικός ή τελικός έλεγχος ανάδρασης (feedback control) γίνεται μετρά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας και μειονεκτεί συγκριτικά με τους άλλους δυο, καθώς οι πληροφορίες που μας παρέχονται έρχονται εκ των υστέρων, η ζημιά έχει ήδη γίνει και η επιχείρηση έχει πληγή.

Επιλογικά, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι οι λειτουργίες του μανάτζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος), δύναται να εκτελούνται όχι μόνο διαδοχικά αλλά και παράλληλα είτε στο σύνολο τους είτε σε ορισμένες από αυτές. Και οι τέσσερις λειτουργίες αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό. Συνιστούν μέσο αξιοποίησης των πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι στη συνέχεια ορίζουν το βαθμό συνολικής επίδοσης της.

2.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση – ηγεσία και ο έλεγχος, αποτελούν το μέσο αξιοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης προκειμένου να υλοποιηθούν επιτυχώς οι αντικειμενικοί στόχοι. Αλώςτε, οι στόχοι είναι αυτοί που καθορίζουν την επίδοση της επιχειρηματικής δράσης στο σύνολο της.

Οι στόχοι λοιπόν που πρέπει να επιτευχθούν όπως αποτυπώνεται και στο προηγούμενο σχήμα, είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, και η ανταγωνιστικότητα.

Η αποδοτικότητα (efficiency profitability) μετρά την απόδοση των πόρων που επιστρατεύει η επιχείρηση.

Το βασικό λοιπόν ερώτημα που τίθεται είναι «ποσό αποδίδει μια ορισμένη χρησιμοποιούμενη ποσότητα πόρων;» η αποδοτικότητα αυξάνεται όσο η απόδοση των πόρων αυξάνεται. Στον αριθμητή βρίσκεται το καθαρό κέρδος ή η ζημιά χρήσης και στον παρονομαστή το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί στην αντίστοιχη χρονική στιγμή. Η μέτρηση τους γίνεται σε χρηματικές μονάδες (π.χ. ευρώ)

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρό κέρδος ή Ζημιά \%}}{\text{Επενδυμένα κεφάλαια}}$$

Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) φανερώνει το βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων. Σημαντικά κριτήρια αποτελεσματικότητας είναι ο χρόνος και η ποιότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να υλοποιηθούν με βάση το χρονοδιαγράμματος έχει οριστεί, χωρίς ωστόσο οι βασικές ποιοτικές προδιαγραφές (quality standards) να παραβιάζονται. Επομένως, η κυρίαρχη θέση κατέχει η διαχείριση του χρόνου (time management) και η επίτευξη υψηλής ποιότητας (total quality management).

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{Επιδιωκόμενοι στόχοι}}{\text{Υλοποιημένοι στόχοι}}$$

Η παραγωγικότητα (productivity) φανερώνει τη σχέση μεταξύ των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών προς τα χρησιμοποιηθέντα παραγωγικά μέσα (φύση, εργασία, κεφάλαιο). Είναι δηλαδή ο προσδιορισμός της σχέσης εισροών – εκροών (inputs – output). Με ένα ορισμένο επίπεδο

εισροών είναι απαραίτητο να παραχθεί μια όσο το δυνατόν υψηλότερη ποσότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μια αλευροβιομηχανία που παρήγαγε 100 κιλά αλεύρι ως ημερήσια ποσότητα, ορθολογικοποιεί τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και ανεβάζει την ημερήσια παραγωγή σε 150 κιλά δηλαδή επιτυγχάνει μια αύξηση 50%.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Παραχθέντα προϊόντα / υπηρεσίες}}{\text{Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

Τέλος η ανταγωνιστικότητα (competitiveness) εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερη τιμή από τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Έτσι, θα γίνει πιο αποδοτική και θα τους περιορίσει ή ακόμη και εκτοπίσει από τις αγορές.

Τιμή προϊόντων της επιχείρησης A < τιμή ανταγωνιστών

Ποιότητα προϊόντων της επιχείρησης A > ποιότητα ανταγωνιστών.

2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Βασικό ερώτημα για τη λειτουργία ενός οργανισμού είναι ποια χαρακτηριστικά οφείλει να διαθέτει η διοίκηση για να είναι αποτελεσματική και να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους. Η διοίκηση είναι σαφώς πιο απαιτητική από το μάνατζμεντ και γι' αυτό σύμφωνα με τον Kotter (2001) υπάρχει διαχωριστική γραμμή μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη.

Σύμφωνα λοιπόν με το συγγραφέα, ο μάνατζερ ασχολείται κατά βάση με το σχεδιασμό, τη κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση και τη στελέχωση του οργανισμού, τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων του. Στον αντίποδα, ο ηγέτης χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές που στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος, προσανατολίζει τους εργαζομένους προς το όραμα, όσους θα χρειαστεί για την άμεση βοήθεια και συνεργασία ώστε μέσω της δημιουργίας ομάδων να αγωνιστούν συλλογικά για την επίτευξη του στόχου. Ο ηγέτης ενδυναμώνει τους υφιστάμενους του να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις αναφορικά με τις εργασίες και τα ζητήματα που γνωρίζουν περισσότερο. Έτσι ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές. Ο πρώτος έχει βραχυχρόνιο ορίζοντα, ενώ ο ηγέτης προβλέπει στο απώτερο μέλλον. (Liedtka, 2000)

Ο Kotter (2001) αποδίδει τη μειωμένη επιτυχία αλλαγών των σύγχρονων επιχειρήσεων στη απουσία ηγετών και την πληθώρα μάνατζερ. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «Τα άτομα που έχουν διδαχθεί να σκέφτονται με βάση την ιεραρχία και τη διαχείριση δεν μπορούν να δημιουργήσουν ένα αρκετά ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό με επαρκείς ηγετικές ικανότητες. Άτομα που έχουν μάθει να ασχολούνται μόνο με σχέδια και προϋπολογισμούς, δεν μπορούν να καταστρώσουν οράματα και στρατηγικές. Δεν επένδυναν ποτέ επαρκή χρόνο και ενέργεια στη μετάδοση μιας νέας αίσθησης για την κατεύθυνση και μάλιστα σε ικανό αριθμό ατόμων.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η σύλληψη, η προώθηση και η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών. Ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τη προσωπική και συναισθηματική πλευρά της αλλαγής και να βρίσκεται σε θέση να μεταλαμπαδεύσει το μήνυμα, το όραμα, τη στρατηγική και την προοπτική της αλλαγής. Είναι αυτός που θα καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων για να αλλάξουν τη στάση, τη νοοτροπία και τη ζωή τους εν γένει, καθώς οι άνθρωποι έχουν εμπιστοσύνη στο χαρακτήρα, την ακεραιότητα και τις ικανότητες του ηγέτη. Συνεπώς, ο ηγέτης πρέπει να βοηθά τα άτομα να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή, να προωθεί την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων και να καλλιεργεί τη θέληση και την πρωτοβουλία, ώστε οι εργαζόμενοι να δρουν με καινοτόμους τρόπους.

Οι French και Raven (1959) πέντε πηγές – βάσεις δύναμης από τις οποίες το άτομο αντλεί την ικανότητα – δύναμη κι επηρεάζει άλλα άτομα:

- τη δύναμη των ανταμοιβών
- τη δύναμη των κυρώσεων
- τη νόμιμη δύναμη
- τη δύναμη αναφοράς (χαρισματική δύναμη), και
- τη δύναμη του ειδικού

Το μοντέλο ηγεσίας και η εστίαση ισχύους μπορούν να εξετασθούν στο πλαίσιο μια τρίπτυχης κατηγορίας (Robbins and Judge, 2011; Mullins και Christy, 2014).

Το αυταρχικό μοντέλο (authoritarian/autocratic) στο οποίο η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στο πρόσωπο του ηγέτη που δεν ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην εργασία κι όχι τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό, διατηρεί την πληροφόρηση σε αυστηρό έλεγχο κι ενεργεί με μονομελή τρόπο, ανεξάρτητα από τις απόψεις – προτάσεις των μελών της ομάδας. Ο μάνατζερ ασκεί μόνος του τη λήξη αποφάσεων σχετικά με τον καθορισμό των πολιτικών και διαδικασιών προς επίτευξη των στόχων, για τα επιμέρους έργα, τις μεθόδους εργασίας και τις ανταμοιβές.

Το δημοκρατικό μοντέλο (democratic) όπου ο ηγέτης επιζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, μοιράζεται πληροφορίες και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των ανθρώπων προκειμένου να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Η «δύναμη» βρίσκεται στην ομάδα, ως σύνολο και σημειώνεται αλληλεπίδραση και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε αυτήν. Επομένως, τα μέλη της ομάδας έχουν λόγο στη λήξη αποφάσεων, στην εκτέλεση των εργασιών και στην εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών.

Το φιλελεύθερο μοντέλο (laissez – faire) στο οποίο ο ηγέτης έχει ρόλο παρατηρητή στον τρόπο που τα μέλη εργάζονται καλά από μόνα τους και τους παρέχει πλήρη ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις. Ο προϊστάμενος εξουσιοδοτεί έναν εργαζόμενο ή μία ομάδα εργαζομένων για τη λήψη της απόφασης. Παραχωρεί συνειδητά ισχύ στα μέλη και ελευθερία να δράσουν με τον τρόπο που εκείνοι κρίνουν ιδανικότερο για την διεκπεραίωση μιας εργασίας, χωρίς να παραβαίνει, όντας, ωστόσο, έτοιμος να παράσχει βοήθεια αν χρειαστεί.

2.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι θεωρίες της διοίκησης αφορούν στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης που επιλέγει ο ηγέτης της, κι εφαρμόσει. Διακρίνονται στις θεωρίες ηγεσίας κι στις θεωρίες παρακίνησης.

2.5.1 Θεωρίες ηγεσίας

Οι θεωρίες ηγεσίας σχετίζονται με τον τρόπο που επιλέγει κάθε ηγέτης να οργανώσει την επιχείρηση στην οποία προϊστάται σε συνδυασμό με την άποψη που ενστερνίζεται για τους υφισταμένους του, αν δηλαδή είναι εργατικοί ή φυγόπονοι, αν επιζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων κ.τ.λ.

2.5.1.1 Η θεωρία X, Y

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), η θεωρία X αντιπροσώπευε μία αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης που υποστήριζε ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους φυγόπονοι, δεν επιθυμούν να εργάζονται κι έτσι το έργο την διοίκησης είναι να τους ασκεί πίεση ή εξαναγκασμό για να εργαστούν. Η θεωρία X περιείχε τις ακόλουθες παραδοχές (Χυτήρης, 2017):

- (i) Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί εκ φύσεως την εργασία και της αποφεύγει όταν του δίνεται η ευκαιρία
- (ii) Επειδή οι περισσότεροι αντιπαθούν την εργασία πρέπει να εξαναγκάζονται σε αυτήν, κι ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες ώστε να πεισθούν να συμβάλλουν επιτυχώς στην υλοποίηση των στόχων.
- (iii) Ο κοινός άνθρωπος δεν επιζητά την ανάληψη ευθυνών αλλά θέλει να κατευθύνεται, να έχει μικρές φιλοδοξίες και να αισθάνεται ασφαλής. Συνεπώς, τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία X, αισθάνονται ασφαλή μόνο όταν αποφεύγουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και για να εργαστούν θα πρέπει είτε να πειστούν είναι να αναγκαστούν, δίχως επιπλέον δίχως επιπλέον φιλοδοξίες.

Σε αντιδιαστολή, τα άτομα της θεωρίας Y έχουν ανάγκη την αυτονομία τους και τη δημιουργικότητα, έχουν αυτοέλεγχο και δέσμευση στην επιχείρηση όταν ανταμείβονται και αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Carson, 2005). Οι παραδοχές της θεωρίας Y είναι (Πετρίδου, 2011)

- (i) Ο άνθρωπος καταβάλλει σωματική και διανοητική προσπάθεια κατά τη διάρκεια εργασίας του, που απορρέουν με φυσικό τρόπο από εκείνον καθώς δεν απεχθάνεται την εργασία.
- (ii) Ο εργαζόμενος είναι αυτοελεγχόμενος και αυτοδιευθυνόμενος στην επιτυχία των στόχων που του ανατίθενται.
- (iii) Τα κίνητρα είναι αυτά που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.
- (iv) Ο εργαζόμενος δέχεται αλλά και επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες.
- (v) Το άτομο είναι ευφύες, διορατικό, διαθέτει φαντασία και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων.

2.5.1.2 Το διοικητικό πλέγμα

Το διοικητικό πλέγμα (σχάρα) των Blake και Mouton (1964) παρουσιάζει πέντε διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, ανάλογα με το ενδιαφέρον που εκδηλώνει ο μάνατζερ για την παραγωγή και τον άνθρωπο.

Έτσι λοιπόν, υπάρχει το στυλ της «χρεοκοπημένης ή αδύναμης» διοίκησης, όπου ο βαθμός ενδιαφέροντος για την παραγωγή και τον άνθρωπο είναι ιδιαίτερα χαμηλός. Σε αυτό, η καταβολή της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας είναι αποδεκτή για την εκτέλεση της απαραίτητης εργασίας και τη διατήρηση των μελών του οργανισμού. Επίσης, ο Blake και Mouton όρισαν το στυλ της διοίκησης καθηκόντων, στο οποίο παρατηρείται υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την παραγωγή, αλλά μικρός για τον άνθρωπο. Αυτός ο τρόπος συνεπάγεται την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων με μια σειρά αποτελεσματικών δραστηριοτήτων στις οποίες ο εργαζόμενος έχει χαμηλό βαθμό εμπλοκής. Το τρίτο είδος διοίκησης του πλέγματος είναι αυτό της διοίκησης λέσχης, όπου σημειώνεται χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά υψηλό για τον άνθρωπο, κι έτσι η προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί σε ένα άνετο, φιλικό εργασιακό περιβάλλον που διασφαλίζει έναν ικανοποιητικό εργασιακό ρυθμό στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, το στυλ ενδιάμεσης διοίκησης σύμφωνα με τους συγκεκριμένους θεωρητικούς, περιλαμβάνει μεσαίο βαθμό ενδιαφέροντος τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο. Έτσι, παρατηρείται ισορροπία μεταξύ της ανάγκης να παραχθεί εργασία και της διατήρησης του ηθικού των ανθρώπων σε ικανοποιητικό επίπεδο, που καθιστά δυνατή την επαρκή απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, στο πλέγμα διοίκησης ομάδας, το ενδιαφέρον είναι εξίσου υψηλό για την

παραγωγή και τον άνθρωπο. Αυτός ο τύπος ηγεσίας λογίζεται ως ο πιο κατάλληλος για τον μάνατζερ αφού η ενασχόληση στο μέγιστο βαθμό με τους εργαζόμενους και την παραγωγή οδηγεί στην ολοκλήρωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την εκτέλεση των εργασιών. Η διεκπεραίωση της εργασίας γίνεται από αφοσιωμένα άτομα που διέπονται από σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού, μέσα από την αλληλεξάρτηση των ατόμων από ένα κοινό σκοπό.

2.5.1.3 Θεωρία Likert

Η θεωρία του Likert παρουσιάζει τέσσερα στυλ ηγεσίας (Πετρίδου, 2011). Το πρώτο ονομάζεται εκμεταλλευτικό αυταρχικό στυλ, όπου δεσπόζουν ο φόβος και ο καταναγκασμός, η επικοινωνία πραγματοποιείται από πάνω προς τα κάτω και η λήψη αποφάσεων δεν προϋποθέτει τη συμμετοχή των εργαζομένων, αλλά πραγματοποιείται στα ανώτερα στρώματα διοίκησης. Το δεύτερο, το καλοπροαίρετο αυταρχικό στυλ, χαρακτηρίζεται από την εξάρτηση των υφιστάμενων μέσα, ωστόσο σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας, τη λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και τη μεταβίβαση εξουσίας σε χαμηλότερα επίπεδα για τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων.

Ακόμη ο Likert παρουσίασε το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας. Σε αυτή τη περίπτωση, οι εργαζόμενοι γνωστοποιούν τις απόψεις τους στους προϊστάμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους τις αξιοποιούν δημιουργικά. Η επικοινωνία μεταξύ των δύο στρωμάτων είναι ανοικτή και αμφίδρομη, ενώ οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανώτερους. Τέλος, ο ψυχολόγος Likert συνέστησε ως αποδοτικότερο το συμμετοχικό στυλ εξουσίας, όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό προκλητικών στόχων, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και συμμετοχικές διαδικασίες μέσα από ένα κατάλληλο σύστημα κινήτρων.

2.5.1.4 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton

Οι Vroom και Yetton (1973) προτείνουν πέντε στυλ ηγεσίες ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και κάθε ένα κρίνεται κατάλληλο με τον προσδιορισμό επτά παραγόντων (Πετρίδου, 2011):

- 1) τη σπουδαιότητα της απόφασης
- 2) τις πληροφορίες που σχετίζονται με το πρόβλημα
- 3) τον ορισμό του προβλήματος
- 4) το βαθμό της συναίνεσης που απαιτείται από τους εργαζόμενους
- 5) το βαθμό αποδοχής της απόφασης του ηγέτη από τους εργαζόμενους

- 6) το βαθμό αποδοχής των οργανωσιακών στόχων από τους εργαζομένους, και
- 7) το ενδεχόμενο σύγκρουσης σε περίπτωση που οι υφιστάμενοι διαφωνούν με τις αποφάσεις του ηγέτη.

Έτσι λοιπόν, οι Vroom και Yetton προτείνουν το Αυταρχικό στυλ I, κατά το οποίο ο ηγέτης επιλύει το πρόβλημα ή αποφασίζει μόνος του, κάνοντας χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών και το Αυταρχικό στυλ II, όπου ο ηγέτης πληροφορείται από τους υφιστάμενους του κι έπειτα λαμβάνει μόνος του την απόφαση. Επίσης, διακρίνουν το Συμβουλευτικό στυλ I, στο οποίο ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με του υφιστάμενους του και αποφασίζει ανεξάρτητα από την επιρροή που έχει δεχθεί από εκείνους. Στο Συμβουλευτικό II, ο ηγέτης προβαίνει στη λήψη αποφάσεων που αντανακλούν την επίδραση που έχουν ασκήσει σε αυτόν οι υφιστάμενοι, μετά την πληροφόρησή τους για το θέμα που έχει ανακύψει σε ομαδικό επίπεδο. Τέλος, διακρίνεται το στυλ ηγεσίας ομαδικού τύπου σύμφωνα με το οποίο το πρόβλημα μοιράζεται με τους εργαζομένους και η λήψη αποφάσεων υλοποιείται σε ομαδικό επίπεδο. Ο ηγέτης ρυθμίζει την συζήτηση χωρίς να στηρίζει κάποια θέση. Όλοι μαζί – ηγέτης και υφιστάμενοι – καταθέτουν και αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις προσπαθώντας να επιτύχουν ομαδική συναίνεση για μια λύση.

2.5.1.5 Η ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler

Σύμφωνα με την ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler (1967), οι απαιτήσεις μιας κατάστασης είναι αυτές που ορίζουν την αποτελεσματικότητα των προσανατολισμένων στην εργασία των ηγετών και των προσανατολισμένων στις σχέσεις ηγετών. Οι μεταβλητές της κατάστασης που θεωρείται ότι καθορίζουν το προς υιοθέτηση στυλ ηγεσίας (Senior και Swailes, 2017) είναι οι ακόλουθες:

- 1) Σχέσεις ηγέτη – μέλους: η έκταση στην οποία ένας ηγέτης έχει την υποστήριξη των μελών της ομάδας του. Αυτή αφορά την υποστήριξη των μελών της ομάδας να κάνουν ότι ζητά η ηγέτης, στο βαθμό εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ τους και την έκταση που οι υφιστάμενοι θα ακολουθήσουν τις αποφάσεις του ηγέτη.
- 2) Δομή του έργου: η έκπτωση στην οποία ο σκοπός και το έργο μιας ομάδας είναι καλά ορισμένα και τα εργασιακά αποτελέσματα χαρακτηρίζονται με σαφήνεια ως επιτυχή ή ανεπιτυχή. Αυτό επηρεάζεται από την υποκειμενική έναντι της αντικειμενικής φύσης του έργου.
- 3) Ισχύς θέσεις: ο βαθμός ισχύος που έχει ο ηγέτης επί πρακτικών, π.χ. προσλήψεις, αξιολογήσεις, προαγωγές, συστήματα αμοιβής εργαζομένων.

Οι προσανατολισμένοι στην εργασία και ολοκλήρωση καθηκόντων ηγέτες είναι πιο επιτυχημένοι στις πολύ ευνοϊκές (υψηλού ελέγχου) καταστάσεις και στις πολύ δυσμενείς (χαμηλού ελέγχου) καταστάσεις. Οι προσανατολισμένοι στις σχέσεις (καλές διαπροσωπικές σχέσεις) ηγέτες είναι πιο πετυχημένοι στις καταστάσεις μετρίου ελέγχου (Schermerhorn, 2012). Τα χαρακτηριστικά μιας ευνοϊκής κατάστασης αναφέρονται στην εκτίμηση του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας, στην εκτέλεση δομημένου, απλού κι εύκολου προς επίλυση έργου και στη δύναμη του ηγέτη λόγω της θέσης εργασίας (Bass and Bass, 2008).

Η συμβολή της ενδεχομενικής θεώρησης της ηγεσίας από τον Fielder αναλύεται στην έμφαση της σημαντικότητας τόσο της κατάστασης όσο και των χαρακτηριστικών του ηγέτη στον προσδιορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμη, η θεωρία αυτή του Fielder σημειώνει υψηλό επιστημονικό ενδιαφέρον σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την ανάπτυξη και παρουσίαση άλλων ενδεχομενικών θεωριών.

2.5.1.6 Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας των Hersay και Blanchard

Το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας των Hersay και Blanchard (1977) υποστηρίζει ότι το είδος ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων του, η οποία ορίζεται από την εμπειρία και τις ικανότητες των ανθρώπων, την παρακίνηση τους για επίτευξη των στόχων και τη διάθεσή τους για την εκτέλεση του έργου καθώς και την ανάληψη ευθυνών. Ο ηγέτης οφείλει να επικεντρώνεται στους εργαζομένους με εξατομικευμένο ενδιαφέρον κατά τη διάρκεια ωρίμανσής τους (Bass and Bass, 2008).

Αν αυτή, λοιπόν, η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα επίπεδα – από την πολύ χαμηλή ως την πλήρη ωριμότητα – τότε δημιουργούνται και τα τέσσερα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας (Χυτήρης, 2017). Το διευθυντικό στυλ αφορά στο χαμηλό επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων, οι οποίοι στερούνται ικανοτήτων για την εκτέλεση εργασιών και είναι απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσής του. Έτσι, ο ηγέτης υιοθετεί μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, ορίζοντας τους ρόλους και δίνοντας σαφείς οδηγίες στους υφισταμένους του. Το συμβουλευτικό στυλ εξουσίας σχετίζεται με το χαμηλό προς μέτριο επίπεδο ωριμότητας. Σε αυτό, τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη αλλά δεν έχουν τις ικανότητες κι έτσι χρήζουν καθοδήγησης και συμβουλευτικής για να ενισχυθεί η προθυμία κι ο ενθουσιασμός τους. Στη συνέχεια, το τρίτο στυλ ηγεσίας, το συμμετοχικό εφαρμόζεται όταν το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων είναι μέτριο προς υψηλό. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ικανότητα εκτέλεσης – υλοποίησης των εντολών του ηγέτη και αυτή της λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης με τη σειρά του οφείλει να είναι περισσότερο υποστηρικτικός στις

προσπάθειες των υφισταμένων του, ώστε να ενισχυθεί η αυτοπεποίθηση τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και συμμετοχικών διαδικασιών (Robbins and Judge, 2011). Το τέταρτο στυλ ηγεσίας, κατά τους Hersay και Blanchard είναι το εξουσιοδοτικό το οποίο είναι συνυφασμένο με το υψηλό επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Οι τελευταίοι χρειάζονται λίγη καθοδήγηση και υποστήριξη από τον ηγέτη γιατί διαθέτουν ικανότητες και λαμβάνουν αποφάσεις για τον τρόπο και το χρόνο της εκτέλεσης των εργασιών τους.

2.5.1.7 Μετασχηματιστική ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Κατά τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί τους υφιστάμενους του σε υψηλό επίπεδο προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τα αναμενόμενα. Επιπλέον, δημιουργεί κλίμα αλλαγής και επικοινωνεί το όραμα στους ανθρώπους, οι οποίοι με τη σειρά τους διεγείρονται, παρακινούνται και εργάζονται με υψηλό βαθμό δέσμευσης για την επίτευξη κοινών στόχων (Polychronίου, 2009).

Η ανάπτυξη, απ' την πλευρά του προϊσταμένου, δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) είναι δυνατό να υποστηρίξουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και την προσπάθεια του να παρακινήσει αποτελεσματικά τους υφιστάμενους του. Αυτού του είδους η ηγεσία εμπνέει τους εργαζομένους να εκφράζουν τις προτάσεις τους και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες (Antonakis et al, 2009). Έτσι, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να σέβονται και να βρίσκονται σε συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη ο οποίος φανερώνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον και επιθυμεί να βοηθήσει τους ανθρώπους, ώστε να είναι πιο αποδοτικοί μέσω της εναρμόνισης των απόψεων και της αποτελεσματικής συνεργασίας (Rahim et al, 2002; 2006).

Σύμφωνα με τον Salovey και Mayer (1990; 1994) η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, να είναι σε θέση να τα διαφοροποιεί και να αξιοποιεί τις πληροφορίες για να κατευθύνει τη σκέψη και τη συμπεριφορά κάποιου. Ο Goleman (1998) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του.

Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες – ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης – του προϊσταμένου σχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία του δίνοντας έμφαση στους ανθρώπους και συμβάλλοντας στην αποτελεσματική συνεργασία με τους υφιστάμενους (Polychronίου, 2009).

Συνεπώς, η ανάπτυξη εκ μέρους των διοικητικών στελεχών της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής τους ηγεσίας ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων

και τη συνεργασία μαζί τους για την επίτευξη των κοινών στόχων συμβάλλοντας στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας (Polychroniou, 2009).

2.5.2 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης αντιπροσωπεύουν εκείνες τις θεωρίες διοίκησης που εφαρμόζονται από τον ηγέτη ενός οργανισμού - επιχείρησης με γνώμονα την εξυπηρέτηση των ανθρωπίνων αναγκών.

2.5.2.1 Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με το Maslow(1943), οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες και στην πυραμίδα προηγούνται οι βιολογικές (τροφή, νερό, στέγη κλπ), ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας (εξασφάλιση εργασίας κ' περίθαλψης, καταβολή μισθού, παροχή αδειών, εταιρικές πολιτικές σχετικά με τη διατήρηση εργαζομένων κλπ), οι κοινωνικές (κοινωνικότητα, επικοινωνία κι αλληλεπίδραση ατόμων για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων), οι ανάγκες αναγνώρισης ή αυτοεκτίμησης (αυτονομία, δύναμη, κύρος, φήμη εργαζομένων, αναγνώριση των ικανοτήτων τους) και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που είναι ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου για επιπλέον ανάπτυξη και μεγιστοποίηση των ικανοτήτων του, μεγαλύτερη πρόοδο και καταξίωση.



Εικόνα 5 Σχήμα: Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών

Ο Maslow διατεινόταν ότι ένας εργαζόμενος πρέπει να ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών σε υψηλό βαθμό προτού προσπαθήσει να ικανοποιήσει ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών. Η θεωρία του

έχει επηρεάσει σε υψηλό βαθμό μεταγενέστερους μελετητές αλλά και την προσπάθεια των μάνατζερ να παρακινήσουν τους ανθρώπους για την εκτέλεση των εργασιών τους διασφαλίζοντας τη μέγιστη απόδοση.

2.5.2.2 Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης, Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer

Ο Alderfer σε συνέχεια της θεωρίας του Maslow περιόρισε τα επίπεδα αναγκών σε τρία, αυτό της ύπαρξης (Existence), των σχέσεων (Relatedness) και της ανάπτυξης (Growth). Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες σχέσεων τις κοινωνικές, και οι ανάγκες ανάπτυξης αντιστοιχούν στις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Ωστόσο, ο Alderfer δεν θεώρησε αναγκαία την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών πριν την ικανοποίηση των αναγκών ενός ανωτέρου επιπέδου. Στη θεωρία E.R.G. (Existence - Relatedness – Growth) δίνεται έμφαση στο ότι η συμπεριφορά και η προσπάθεια κάποιου στον εργασιακό του περιβάλλον προσδιορίζεται με βάση περισσότερες από μία ανάγκες συντοχρόνως. Συμπερασματικά λοιπόν, η θεωρία του Alderfer απομακρύνεται από την ιεραρχία του Maslow και υποστηρίζει ότι είναι δυνατό να υφίστανται ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες από τις παραπάνω ανάγκες.

2.5.2.3 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής του Herzberg

Ο Herzberg (1968) διακρίνει δύο κατηγορίες παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, τους παράγοντες παρακίνησης, που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία, και τους παράγοντες υγιεινής που είναι σημαντικοί για την διατήρηση «υγιεινού» περιβάλλοντος. Οι παράγοντες παρακίνησης αποτελούν κατά του Herzberg, τις πρωταρχικές αιτίες για την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής για την δυσaréσκεια από την εργασία.

Όταν υφίστανται οι παράγοντες παρακίνησης, τα άτομα είναι ευχαριστημένα κι επομένως παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοση τους. Όταν όμως απουσιάζουν, τα άτομα βιώνουν κάποιο αίσθημα δυσaréσκειας. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες περιλαμβάνουν το περιεχόμενο της εργασίας, την ευθύνη, την επίτευξη, την αναγνώριση, την πρόοδο, την ανάπτυξη, τις ευκαιρίες ανέλιξης και τα συναισθήματα καταξίωσης (Χυτήρης, 2017). Επιπλέον, όταν οι παράγοντες υγιεινής δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό αποτελούν πηγή δυσaréσκειας για τους εργαζόμενους. Ενώ, όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, απλά δεν δημιουργούν το αίσθημα

της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν την πολιτική και τους κανονισμούς της επιχείρησης, τις διοικητικές πρακτικές των προϊσταμένων, τις σχέσεις εργαζόμενου – προϊσταμένου, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, τις σχέσεις με συναδέλφους, την προσωπική ζωή, τις σχέσεις με τους υφιστάμενους και την ασφάλεια.

Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg έχει συμβάλλει καθοριστικά στη μελέτη της παρακίνησης, καθώς επέκτεινε τη θεωρία του Maslow, έχοντας μεγαλύτερη εφαρμογή στην παρακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, ανέδειξε την σημαντικότητα των παραγόντων που αφορούν στο περιεχόμενο και στις συνθήκες εργασίας για την παρότρυνση και την ικανοποίηση από την εργασία (Luthans, 2008).

2.5.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όλοι οι άνθρωποι παρακινούνται από τρεις βασικές επίκτητες ανάγκες, την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη των σχέσεων και την ανάγκη για δύναμη. Η επιθυμία για την κάλυψη αυτών είναι κοινή σε όλους, ωστόσο διαφοροποιείται ως προς το βαθμό που κάποιος επιδιώκει την εκπλήρωσή τους. Ο McClelland διατείνεται ότι η συμπεριφορά του εργαζομένου είναι απότοκος της εξατομικευμένης κάλυψης της σημαντικότερης ανάγκης για κάθε εργαζόμενο.

Ο ψυχολόγος θεωρεί ότι τα άτομα με ανάγκη επίτευξης ορίζουν ρεαλιστικούς στόχους, είναι δεκτικά στην καθοδήγηση και τη συμβουλευτική για τη βελτίωση της απόδοσής τους, επιλύουν προβλήματα και λειτουργούν με υπευθυνότητα επιτυγχάνοντας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα άτομα που χρήζουν επιτευγμάτων επιλέγουν εργασίες που περιλαμβάνουν ατομική ευθύνη για τα αποτελέσματα, επιτεύξιμους αλλά δύσκολους στόχους και παρέχουν πληροφορίες που αφορούν στην απόδοση στο πλαίσιο της ανατροφοδότησης (Schermerhorn, 2012).

Οι εργαζόμενοι με ανάγκη για σχέσεις έχουν πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων και δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τον προϊστάμενο τους, τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους και συμβάλλουν καθοριστικά στο συντονισμό μεταξύ διευθύνσεων, τμημάτων και ομάδων. Τέλος, τα άτομα με ανάγκη για δύναμη επιθυμούν να επηρεάζουν και να ασκούν έλεγχο στους άλλους, να διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους και να είναι υπεύθυνοι γι' αυτούς (McClelland and Burnham, 1976).

2.5.2.5 Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Ο Vroom (1964) με τη θεωρία των προσδοκιών παρουσιάζει τη δική του θεωρία παρακίνησης των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στο τι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους, ώστε να επιλέγουν συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς, να έχουν μεγαλύτερη δέσμευση, να καταβάλλουν προσπάθεια για υψηλότερη απόδοση.

Οι μεταβλητές της θεωρίας των προσδοκιών είναι τρεις: η προσδοκία, η λειτουργικότητα και το σθένος. Η προσδοκία, η λειτουργικότητα και το σθένος. Η προσδοκία αντικατοπτρίζει το βαθμό πιθανότητας που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι η επιλογή μιας ενέργειας θα οδηγήσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η μέγιστη πιθανότητα αναλύεται στην πεποίθηση της σίγουρης επίτευξης της επιθυμητής απόδοσης και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος από το άτομο μέσα από τη δέσμευση την προσπάθεια και την εργασία του. Επίσης, η λειτουργικότητα αφορά στην αντίληψη του εργαζομένου για τη σχέση μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων από την επιχείρηση και αυτών από τον άνθρωπο. Πρεσβεύει την πεποίθηση του εργαζομένου ότι η απόδοση του σχετίζεται με αποτελέσματα. Το σθένος με τη σειρά του, ως Τρίτη μεταβλητή, αποτελεί το βαθμό προτίμησης του ανθρώπου για τα αποτελέσματα, δηλαδή είναι η αξία που προσδίδει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Συνεπώς, η θεωρία προσδοκιών του Vroom συμβάλλει στον προσδιορισμό της σχέσεις μεταξύ ατομικών και οργανωσιακών στόχων και υποστηρίζει το μάνατζερ να καταλάβει και να επεξεργαστεί τα κίνητρα εργασίας των ανθρώπων μέσα από μία σειρά μεταβλητών (Luthans, 2008). Τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να μεγιστοποιούν την προσδοκία οφείλουν να διασαφηνίζουν τους στόχους, να εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό, να υποστηρίζουν μέσω συμβουλευτικής ή καθοδήγησης τις προσπάθειες εργασίας και να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση των εργαζομένων.

2.5.2.5. Η θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams

Η θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams (1965) πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη συμπεριφορά ή την ενέργεια για την οποία υπάρχει δίκαιη ανταμοιβή. Η ικανοποίηση του εργαζομένου από την αίσθηση δικαιοσύνης, μέσω της σύγκρισης των προσπαθειών που κατέβαλε και της ανταμοιβής που έλαβε σε σχέση με τις αντίστοιχες προσπάθειες και ανταμοιβές των συναδέλφων του που έχουν παρόμοιες υποχρεώσεις. Έτσι η ισότητα οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η ανισότητα σε δυσαρέσκεια. Όταν το άτομο θεωρεί ότι ανταμειβεται σχετικά περισσότερο σε σύγκριση με άλλα άτομα και αναλογικά με την καταβληθείσα προσπάθεια του,

τότε σημειώνεται η θετική αδικία. Ενώ η αρνητική εμφανίζεται όταν το άτομο θεωρεί ότι λαμβάνει μικρότερη ανταμοιβή σε σύγκριση με άλλα άτομα, και κατ' αναλογία με την προσπάθεια που καταβάλλει (Uhl-Bien, Schermorhorn και Osborn, 2015).

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος βιώνει δυσαρέσκεια ενδέχεται να καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια, να αλλάξει τις εισροές της εργασίας, να ζητήσει υψηλότερες ανταμοιβές, να αλλάξει πρόσωπο αναφοράς ως προς τη σύγκριση του. Αν το άτομο έχει την πεποίθηση ότι αδικείται, προσπαθεί να εξαλείψει την αδικία και να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη. Οι συνέπειες στις διοικητικές πρακτικές από τη θεωρία της δικαιοσύνης εστιάζουν στη δικαιότερη κατανομή αμοιβών και στην προσπάθεια παρότρυνσης των ανθρώπων από το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια παρότρυνσης να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για υψηλότερη εργασιακή απόδοση.

2.5.2.6 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke

Ο Locke(1968) διατύπωσε τη θεωρία της στοχοθέτησης κατά την οποία η κάθε ενέργεια του εργαζομένου πρέπει να αποβλέπει στην επίτευξη ενός στόχου. Τα άτομα θέτουν στόχους τους οποίους προσπαθούν να εκπληρώσουν και γι' αυτό υιοθετούν την αρμόζουσα κάθε φορά συμπεριφορά. Αν οι στόχοι τίθενται σωστά τότε δύναται να αποτελέσουν πολύ υψηλό κίνητρο. Επομένως, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και συγκεκριμένοι ώστε οι άνθρωποι να προσπαθούν περισσότερο αυξάνοντας την απόδοσή τους. Άλλωστε, οι στόχοι κατευθύνουν το άτομο στην εργασία του και διασαφηνίζουν τις προσδοκίες απόδοσης.

Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στους στόχους, όταν νοιώθουν ότι δεν διαθέτουν ικανότητες, δεν έχουν εμπειρία και γνώσεις εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών, καθώς κι όταν αγνοούν την ανταμοιβή τους και δεν εμπιστεύονται τον προϊστάμενο τους. Ο μάνατζερ επιβάλλει να θέτει στόχους, να επικοινωνεί τις προτεραιότητες των στόχων και να αναπτύσσει την αποδοχή τους από τους εργαζόμενους καθώς και τη δέσμευσή τους σε αυτούς. Ενώ, κρίνεται επίσης σημαντική στη διαδικασία καθορισμού των στόχων η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη από την πλευρά του προϊσταμένου καθώς και η σύνδεση των ανταμοιβών με την επίτευξη των στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μετά τον καθορισμό των στόχων και τη διαμόρφωση των σχεδίων στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού επιχειρηματικής δράσης τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αναπτύξουν ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των υλικών και των άυλων πόρων που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η επίτευξή τους και η εφαρμογή των σχεδίων μέσω του συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινοι πόροι, χρηματοοικονομικοί πόροι, τεχνολογική πόροι, φυσικοί πόροι) αποτελούν αντικείμενα της λειτουργίας της οργάνωσης.

Επομένως η οργάνωση ορίζεται ως η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού των συγκεκριμένων κάθε φορά συντελεστών παραγωγής με απώτερο στόχο τον συντονισμό και τον έλεγχο της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013). Πιο συγκεκριμένα η οργάνωση είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που ορίζει το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι κυρίως μέσω της ομαδοποίησης των εργασιών και των δραστηριοτήτων στον οργανισμό (Griffin, 2012). Προβλέπει, ακόμη, τις εργασίες που πρέπει να γίνουν αλλά και ποιος θα τις διεκπεραιώσει. Επίσης, παρέχεται στους εργαζόμενους η ανάλογη εξουσία, οι αρμοδιότητες, τα κατάλληλα εργαλεία και η εξειδικευμένη πληροφόρηση, προκειμένου να είναι σε θέση να υλοποιήσουν και να ολοκληρώσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Ειδικότερα η οργάνωση είναι η λειτουργία που διαιρεί σε επιμέρους εργασίες το συνολικό έργο που έχει ήδη προγραμματιστεί. Ακόμη, καθορίζει την οργανωτική δομή του οργανισμού και τα επιμέρους τμήματα του όπου ανατίθεται η εκτέλεση των εργασιών και τέλος ορίζει τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης και τις σχέσεις εξουσίας. Κατά συνέπεια τα κύρια συστατικά στοιχεία της οργάνωσης είναι η ανάπτυξη του καταμερισμού εργασίας, η κατανομή των πόρων, η ανάθεση εργασιών και καθηκόντων σε άτομα και ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης.

Ο οργανωτικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής δομών για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού (Galbraith, 1977). Είναι αναμφίβολα καθοριστικής σημασίας καθώς καθορίζει και την κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων, τον συντονισμό, αλλά και τις σχέσεις εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Κάποια στοιχεία μιας οργανωτικής δομής που μπορούν να σχεδιαστούν είναι:

- i. η κατανομή δραστηριοτήτων και λειτουργιών, που μονολεκτικά τις αποκαλούμε τμηματοποίηση
- ii. το εύρος ελέγχου των διοικητικών στελεχών
- iii. η ανάθεση καθηκόντων για τη λήψη αποφάσεων
- iv. η θεσμοθέτηση κατάλληλων μηχανισμών για το συντονισμό μεταξύ διαφορετικών δραστηριοτήτων ή τμημάτων της επιχείρησης
- v. οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών γραμμής και επιτελείου

Επομένως κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της οργάνωσης μιας επιχείρησης στα διοικητικά στελέχη βασισμένα στις αρχές τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους, αναλύουν, αναπτύσσουν ή, ακόμη ανακαλύπτουν εναλλακτικές αλλά πάντα εφικτούς συνδυασμούς των διαφόρων πιθανών μορφών των παραπάνω στοιχείων και επιλέγουν τον πιο ιδανικό για την επιχείρηση.

Η εκάστοτε οργανωτική δομή απεικονίζεται με τη μορφή ενός οργανογράμματος το οποίο φανερώνει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας στον οργανισμό. Το οργανόγραμμα ενσωματώνει τις ακόλουθες πλευρές της επίσημης δομής (Πετρίδου, 2011, Schermerhorn, 2012):

- τις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις, τμήματα) από τις οποίες αποτελείται ο οργανισμός,
- το κριτήριο τμηματοποίησης που εφαρμόστηκε
- τον καταμερισμό εργασίας
- τα επίπεδα της διοίκησης
- τις σχέσεις εξουσίας
- το όριο εποπτείας κάθε διοικητικής θέσης
- στα επίσημα κανάλια επικοινωνίας

Ωστόσο, το οργανόγραμμα δεν δίνει πληροφορίες για το είδος της ηγεσίας, την έκταση της εξουσίας, τις σχέσεις εργαζομένων και άτυπων ομάδων. Συγκεκριμένα οι ανεπίσημες επικοινωνίες, η αλληλεπίδραση, οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν τμήμα της άτυπης οργάνωσης η οποία έχει επίσης κριτική σημασία για την αποτελεσματικότητα των τμημάτων και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η μελέτη, η ανάλυση και η κατανόηση τόσο της επίσημης όσο και της ανεπίσημης δομής ενός οργανισμού επιδρούν καταλυτικά στην πλήρη κατανόηση του.

Από την στιγμή που τίθεται το οργανόγραμμα, προσδιορίζεται και οριοθετείται, το βλέμμα στρέφεται στη στελέχωση του. Αυτή αφορά ανθρώπους που επιλέγονται με γνώμονα την κάλυψη των θέσεων της επιχείρησης.

Το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων και για αυτό θέματα όπως οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, κλπ. που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.

3.2 ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τη φράση «καταμερισμός εργασίας» ή «εξειδίκευση εργασίας» εννοούμε τη διαίρεση του συνολικού έργου σε επιμέρους εργασίες, προκειμένου να εκτελεστούν από άτομα ή ομάδες εργαζομένων γρήγορα και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2013). Η εργασία μοιράζεται στα μέλη του οργανισμού και σε επιμέρους έργα τα οποία βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους, μέσα στο πλαίσιο της επίσημης τυπικής δομής. Ιδανικά, ο καταμερισμός εργασίας και ο σχηματισμός των ομάδων πρέπει να οργανώνονται σύμφωνα με ένα κοινό χαρακτηριστικό, το οποίο δημιουργεί ένα λογικό δεσμό μεταξύ των εμπλεκόμενων δραστηριοτήτων (Mullins και Christy, 2014).

Τα οφέλη του καταμερισμού εργασίας εντοπίζονται στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας και στον περιορισμό των λαθών και των παραλείψεων. Από την άλλη μεριά, ο καταμερισμός εργασίας επιφέρει αρνητικές συνέπειες όπως είναι η ρουτίνα, που προκύπτει από τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις για την εκτέλεση της εργασίας, αλλά και οι περιορισμένες δυνατότητες ανέλιξης του εργαζομένου εξαιτίας της μη ανάπτυξης πολύπλευρης γνώσης και ποικίλων δεξιοτήτων.

Τα μειονεκτήματα που απορρέουν από την εργασιακή εξειδίκευση αντιμετωπίζονται με τη διεύρυνση της εργασίας, με ανάθεση δηλαδή νέων καθηκόντων, τον εμπλουτισμό της εργασίας με την ανάθεση νέων ευθυνών και την εκχώρηση εξουσίας με την εναλλαγή θέσεων εργασίας σε μικρό χρονικό διάστημα και τέλος, με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εργασιακές ομάδες των οποίων τα μέλη λαμβάνουν Από κοινού αποφάσεις με την κατανομή των ρόλων και την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων.

3.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Οι οργανωτικές τομές διαφέρουν μεταξύ τους κατά βάση ως προς τον τρόπο ομαδοποίησης των εργασιών σε τμήματα (Duncun, 1979). Η τμηματοποίηση αφορά στην ομαδοποίηση των εργασιών και δραστηριοτήτων που είναι σχετικές μεταξύ τους. Το κριτήριο με το οποίο συντελείται αυτή, προσδιορίζεται κυρίως από τη λειτουργία του προγραμματισμού και από τους στόχους που επιδιώκουν τα διοικητικά στελέχη να επιτύχουν συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Η τμηματοποίηση παρουσιάζει τέσσερις μορφές και ανάλογα η κάθε επιχείρηση ακολουθεί αυτή τη θεωρεί ιδανική για την υλοποίηση των στόχων της στο μέγιστο βαθμό ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους

1) Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



Εικόνα 6 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά προϊόν

Σύμφωνα με αυτή τη μορφή τμηματοποίησης, οι εργασίες ομαδοποιούνται σε σχετικές μεταξύ τους δραστηριότητες που ονομάζονται οι λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε τμήματα (Χυτήρης, 2013). Σχηματικά αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί:



Εικόνα 7 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά τμήμα

Κάθε οργανισμός αποφασίζει, ανάλογα με την κρίση του, ποιες δραστηριότητες είναι αρκετά σημαντικές ώστε να χρήζουν οργάνωσης σε ξεχωριστές λειτουργίες (Mullins και Christy, 2014). Τα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης αυτής της μορφής είναι αρχικά η δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας και η αποτελεσματικότερη παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Επιπλέον, στην κατά λειτουργία τμηματοποίηση στα κριτήρια απόδοσης τηρούνται καλύτερα και οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Τέλος, η λήψη αποφάσεων και οι γραμμές επικοινωνίας καθίσταται πιο απλές και ευκολότερες την κατανόηση, ενώ και τα εξειδικευμένα στελέχη δεν ασχολούνται με γραφειοκρατικές εργασίες (Bateman και Shell, 2016).

2) Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Οι εργασίες και οι δραστηριότητες που αφορούν τα προϊόντα ή τις ομάδες προϊόντων ομαδοποιούνται σε τμήματα υπό την διοίκηση ενός μάνατζερ (Griffin, 2012).

Αναλυτικότερα σε αυτού του είδους την τυποποίηση, για κάθε προϊόν η ομάδα παρόμοιων προϊόντων προβλέπονται από το δυνάμωμα ξεχωριστά τμήματα όπως τμήμα λογιστικής, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής, τμήμα ανθρώπινων πόρων, τμήμα χρηματοδότησης. Επιπλέον, η τμηματοποίηση κατά προϊόν επιλέγεται από επιχειρήσεις που προβαίνουν στην αναδιοργάνωση της προκειμένου να επιλύσουν τυχόν προβλήματα συντονισμού επικοινωνίας και διακίνησης - επεξεργασίας πληροφόρησης. Με αυτόν τον τρόπο παρέχετε στην επιχείρηση η δυνατότητα να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας για την κάθε γραμμή παραγωγής ενός προϊόντος.

Επιπρόσθετα, με δεδομένη την απαιτούμενη ποσότητα διακίνησης και επεξεργασίας πληροφόρησης και την αβεβαιότητα του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, οι προϊστάμενοι των αυτοδύναμων τμημάτων που ανακλύπτουν μία επιχείρηση κατά την τμηματοποίηση κατά προϊόν βιώνουν λιγότερη αβεβαιότητα. Επίσης, βρίσκονται σε θέση να αντιμετωπίσουν ένα σαφώς μικρότερο αλλά σχετικά σταθερό σύνολο αγοραστών και προμηθευτών και παράλληλα, χωρίς να απαιτείται σημαντικός συντονισμός των δραστηριοτήτων τους με τους προϊσταμένους άλλων τμημάτων.

Συνεπώς η τμηματοποίηση κατά προϊόν για ασφάλιση αρκετά πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση. Μειώνεται ο αριθμός των διαφορετικών προϊόντων και προϊόντων τα οποία καλείται να ασχοληθεί ένα τμήμα. Δηλαδή σε αυτή την οργανωτική δομή οι προϊστάμενοι καλούνται να ασχοληθούν με τα ζητήματα παραγωγής ενός πιο περιορισμένου αριθμού προϊόντων και να

συναναστραφούν με μικρότερο αριθμό πελατών με παρόμοιες επιθυμίες. Ακόμη, η πληροφόρηση επικεντρώνεται σε αυτή την περίπτωση σε μικρότερο αριθμό προβλημάτων που αφορούν ένα μόνο προϊόν ή μία μικρή ομάδα παρόμοιων προϊόντων και έτσι περιορίζεται ο βαθμός αβεβαιότητας που βιώνουν οι προϊστάμενοι και που καλούνται να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

Σε αυτή την περίπτωση, το κριτήριο της ομαδοποίησης των εργασιών και των σχετικών τους δραστηριοτήτων είναι η γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση



Εικόνα 9 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά λειτουργία διαχωρισμός ανά είδος



Εικόνα 11 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

Η γεωγραφική τμηματοποίηση επιστρατεύεται όταν καθίσταται αναγκαία η διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ανάλογα με την τοποθεσία, για παράδειγμα στην περίπτωση διαφορετικών περιοχών μιας χώρας. Επιπλέον, είναι κοινή σε διεθνείς δραστηριότητες

πολυεθνικών επιχειρήσεων που συμβάλλουν στην εστίαση της περιοχής σε εθνικές και τοπικές κουλτούρες και στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων περιοχών (Shermerhorn, 2012)

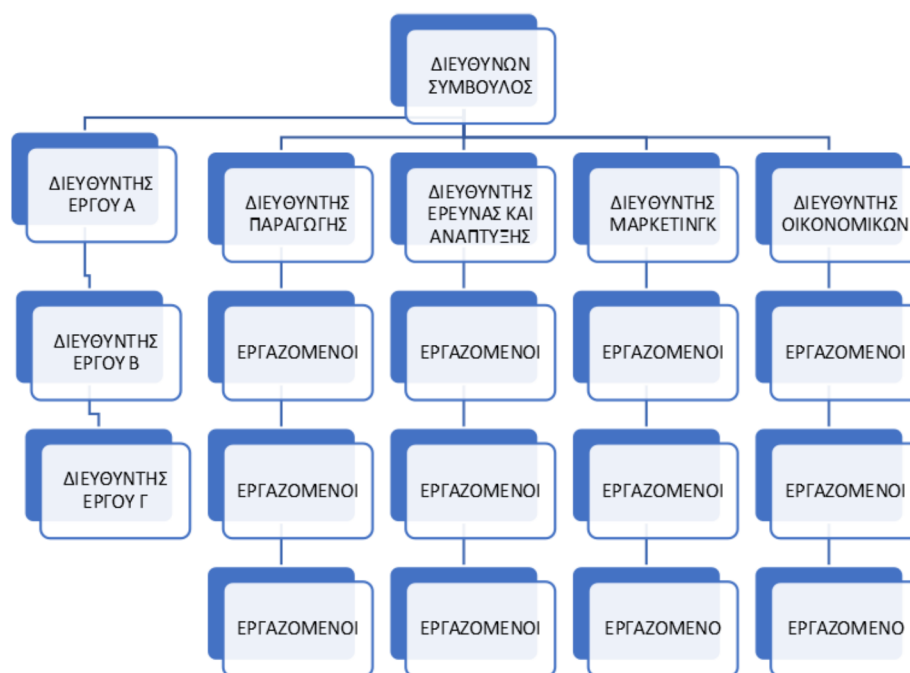
3) Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Στην τμηματοποίηση αυτού του είδους ομαδοποιούνται οι εργασίες και οι δραστηριότητες που εξυπηρετούν τις ίδιες ομάδες πελατών (Daft and Marcic, 2009).

Επομένως, καλύπτεται, μέσω των διαφορετικών τμημάτων για εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες με γνώμονα την αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεπίδραση

4) Τμηματοποίηση κατά μήτρα

Η τμηματοποίησης κατά μήτρα αφορά τόσο σε προϊσταμένους διαφόρων γνωστών λειτουργιών (π.χ. παραγωγή, χρηματοδότηση, λογιστική, μάρκετινγκ) όσο και προϊστάμενος συγκεκριμένων προϊόντων ή προγραμμάτων (Davis and Lawrence 1978, Bateman και Shell, 2016). Οι προϊστάμενοι δηλαδή εκτελούν συνθετικούς και ενεργοποιητικούς ρόλους.



Εικόνα 12 Σχήμα: Τμηματοποίηση κατά μήτρα

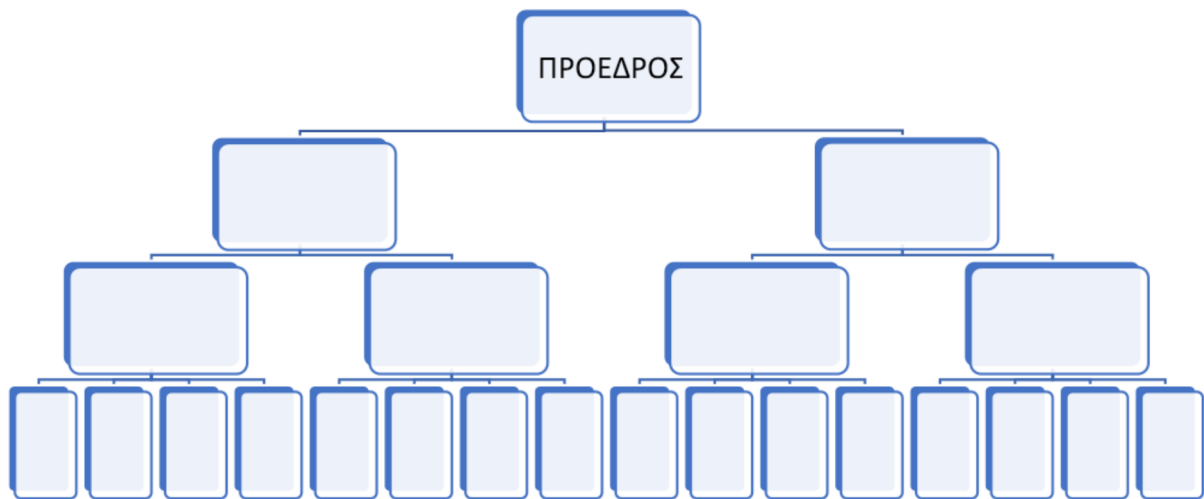
Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτού του είδους τμηματοποίησης είναι αρκετά (Ford and Randolph, 1992; Bateman and Shell 2016). Απαριθμώντας τα οφέλη που προκύπτουν πρέπει να αναφερθεί η σύνδεση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες με τους στόχους της επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα μεγαλύτερης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των λειτουργιών. Επίσης, διασφαλίζεται η προστασία της επικοινωνίας η οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την συνεργασία των διαφορετικών ομάδων ώστε να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες εργασίες. Ακόμη, μέσω της ομαδοποίησης κατά μήτρα, η επιχείρηση χαίρει μεγαλύτερες ανταποκρίσεις από τους πελάτες μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις ανάγκες τους και τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Τέλος οι εργαζόμενοι εμφορούνται από δημιουργικές ιδέες λόγω της δια – λειτουργικής εργασίας και αφοσιώνονται σε όλο τον οργανισμό δίχως να περιορίζονται σε ένα μόνο τμήμα ή μία λειτουργία.

Ωστόσο, στην τμηματοποίηση κατά μήτρα διαπιστώνονται ασάφειες ως προς τις ευθύνες των εργαζομένων και αντιφατικές προτεραιότητες, ενώ παραβιάζεται και η αρχή της «ενότητας της εντολής». Επιπλέον καθίσταται ανέφικτη η πραγματοποίηση λογοδοσίας που εναπόκειται στον έλεγχο και άλλων μελών της οργάνωσης. Μια πιθανή σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων κατατάσσεται στα μειονεκτήματα αυτού του είδους, καθώς καλούνται να διαχειριστούν ένα σύστημα διπλής αναφοράς. Ολοκληρώνοντας, τα τρωτά σημεία της τμηματοποίησης κατά μήτρα, είναι απαραίτητο να καταγραφεί ως μειονέκτημα ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή συζητήσεων και άλλων μορφών επικοινωνίας για το συντονισμό της εργασίας, η επιτακτική ανάγκη εκτενούς συνεργασίας η οποία συχνά δεν είναι εύκολο να ανταμειφθεί.

3.4 ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το εύρος ελέγχου αφορά στον αριθμό των υφιστάμενων που επιβλέπει κάθε προϊστάμενος. Για παράδειγμα αν το εύρος ελέγχου είναι 1:6 σημαίνει ο προϊστάμενος επιβλέπει 6 εργαζόμενους – υφιστάμενος. Το εύρος ελέγχου ή το όριο εποπτείας, δηλαδή ο αριθμός των υφιστάμενων για κάθε προϊστάμενο προσδιορίζεται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων, τον βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης, την εκπαίδευση, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ, την αποτελεσματικότητα του συντονισμού και την οργανωσιακή κουλτούρα (Πετρίδου, 2011, Mullins και Christy, 2014). Για παράδειγμα, όσο η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποκεντρώνεται κι επομένως περιορίζεται ο ρόλος του μάνατζερ τόσο μεγαλύτερο είναι το εύρος ελέγχου (Senior and Swailes, 2016).

Ο αριθμός λοιπόν των επιπέδων διοίκησης έχει αντιστρόφως ανάλογη σχέση με το εύρος ελέγχου. Όσο το εύρος ελέγχου είναι μεγαλύτερο τόσο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων είναι μικρότερος. Μία επιχείρηση με περιορισμένο μικρό – εύρος ελέγχου καταλήγει – σχηματικά - σε μία μακριά κάθετη ιεραρχία με πολλά διοικητικά επίπεδα, ενώ με μεγάλο εύρος ελέγχου δημιουργείται μία επιχείρηση με λιγότερα επίπεδα που η δομή της χαρακτηρίζεται ως πλατιά ή επίπεδη (Χυτήρης, 2013).



Εικόνα 13 Σχήμα: Ιεραρχική δομή



Εικόνα 14 Σχήμα: Επίπεδη ιεραρχικοί δομή

Το μικρό εύρος ελέγχου συμβάλλει στο μεγαλύτερο έλεγχο των εργασιών του τμήματος και των εργαζομένων. Τα βασικά μειονεκτήματα αυτής της περίπτωση είναι το υψηλότερο διοικητικό κόστος το οποίο προκύπτει από την ύπαρξη μεγαλύτερου αριθμού διοικητικών στελεχών και τις δυσκολίες που δημιουργούνται στην επικοινωνία, τον συντονισμό και τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα, το μεγαλύτερο εύρος ελέγχου αποφέρει αποτελεσματικότερη λειτουργία των εργασιακών ομάδων και τμημάτων και βοηθά στην ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Το μειονέκτημα του όμως, έγκειται στον χρόνο που χρειάζεται ο προϊστάμενος να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους και να ελέγξει τις εργασίες στο τμήμα του. Είναι ανέφικτο για εκείνον να αναθέσει ορισμένα καθήκοντα του σε έναν ή περισσότερους υφιστάμενους μεταβιβάζοντας συνάμα και την ανάλογη εξουσία προκειμένου να εξοικονομήσει χρόνο για τις διοικητικές πρακτικές και ενέργειες.

3.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ο μάνατζερ διαθέτει, ως τυπικό και νόμιμο δικαίωμα, εξουσία, ώστε να προβαίνει σε ενέργειες προς όφελος της επιχείρησης, να δίνει εντολές και να κατανέμει πόρους με απώτερο σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού στον οποίο εντάσσεται. Η εξουσία βέβαια σχετίζεται με ευθύνη και λογοδοσία (Χυτήρης, 2013).

Έτσι λοιπόν ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση του τμήματος του και την επίβλεψη των υφισταμένων του, με βάση την εξουσία που κατέχει από τη θέση εργασίας στο οργανόγραμμα, αλλά και για την εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Ακόμη, καλείται να λογοδοτήσει στο δικό του προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών του και τα αποτελέσματα των διοικητικών του πρακτικών και ενεργειών (Daft and Marcic, 2009).

Κάθε υφιστάμενος έχει άλλωστε, την ευθύνη των καθηκόντων εργασίας που το έχει ανατεθεί βάζοντας έτσι το δικό του λιθαράκι στην επίτευξη των στόχων του τμήματος. Ο υφιστάμενος, επίσης υποχρεούται να λογοδοτήσει τον προϊστάμενο του και να κάνει αναφορά σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων και την υλοποίηση των στόχων που του έχουν ανατεθεί.

Οι σχέσεις εξουσίας διακρίνονται σε γραμμικές επιτελικές και λειτουργικές. Η γραμμική εξουσία ασκείται από τους μάνατζερ των τμημάτων που συμβάλλουν καθοριστικά στην άμεση επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (π.χ. παραγωγή, εφοδιαστική, μάρκετινγκ, πωλήσεις). Ο μάνατζερ έχει την επίσημη εξουσία και ευθύνη να ορίζει τα καθήκοντα των υφισταμένων του, να τους επιβλέπει και να τους ελέγχει. Άλλωστε μία υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή (ενότητα εντολής) μόνο από μία προϊσταμένη θέση.

Οι επιτελικές σχέσεις εξουσίας ενσωματώνουν συμβουλευτική προς τους μάνατζερ στα γραμμικά τμήματα (Daft, 2013). Αυτού του είδους εξουσία ασκείται στους εργαζόμενους που κατέχουν ειδικές γνώσεις (π.χ. τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, νομικό τμήμα) και λειτουργούν συμβουλευτικά σε σχέση με τα διοικητικά στελέχη στα γραμμικά τμήματα, ώστε τα γραμμικά στελέχη να είναι πιο αποτελεσματικά στις πρακτικές διοίκησης που ακολουθούν, στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργασιών τους.

Τέλος, οι λειτουργικές σχέσεις εξουσίας έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και λειτουργούν συμβουλευτικά. Αναπτύσσονται σε ειδικές περιπτώσεις κατά τις οποίες επιτελικά στελέχη δίνουν εντολές και κατευθύνονταν γραμμικά στελέχη με στόχο την ομοιόμορφη εκτέλεση εργασιών σε συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης. Λόγου χάρη, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού δεν ασκεί γραμμική εξουσία στους εργαζόμενους άλλων τμημάτων που υπόκειται στην εξουσία του προϊσταμένου τους. Ωστόσο, θα μπορούσε να αναλάβει κάποιες άμεσες εξουσίες με εξαίρεση την

συμβουλευτική στους γραμμικούς μάνατζερ για συγκεκριμένους τομείς ευθύνης, όπως η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους (Mullins και Christy, 2014).

3.6 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Η δυναμική έννοια της οργάνωσης αφορά στη διάρκεια απορρόφηση των διοικητικών στελεχών με την οργάνωση της εργασίας, στην κατανομή δηλαδή ευθυνών και εξουσιών στους υφιστάμενους τους, ώστε η εργασία να προσαρμόζεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό με το μέσω της απλούστευσης των εργασιών, της οικονομίας της ανθρώπινης προσπάθειας, της βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών, εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας (Πετρίδου 2011).

Έτσι λοιπόν, με τον όρο εξουσιοδότηση εννοείται η διαδικασία ανάθεσης εργασιών από τον μάνατζερ στους υφιστάμενους του παρέχοντας τους το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσης. Επομένως ο μάνατζερ αναθέτει ευθύνη, μεταβιβάζει εξουσία ανάλογη της ευθύνης και δημιουργεί υπευθυνότητα (Leana 1986; Kahn and Kram 1994; Schermerhorn 2012).

Μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον συντελούνται ταχύτατες αλλαγές που προκαλούν αβεβαιότητα με άμεσο απότοκο τον περιορισμό των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών στο σχεδιασμό και τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων.

Ακόμη ο προϊστάμενος δύναται να αναθέσει την ευθύνη εκτέλεσης ορισμένων εργασιακών καθηκόντων σε έναν ή περισσότερους υφιστάμενους του μεταβιβάζοντας την ανάλογη εξουσία προκειμένου να εξασφαλίσει χρόνο για τις διοικητικές πρακτικές και ενέργειες. Με τον τρόπο αυτό, ο μάνατζερ επωφελείται με επιπλέον χρόνο για κριτική σκέψη αναφορικά με τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων, μπορεί να επικεντρωθεί στο σημαντικότερο μέρος των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο της περιγραφής θέσεων εργασίας και να αναλάβει πρόσθετες αρμοδιότητες από το δικό του προϊστάμενο. Ο υφιστάμενος με τη σειρά του συνειδητοποιεί ότι φέρει εις πέρας ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία του τμήματος του και η παρακίνηση του είναι πιο ισχυρή.

Η εξουσιοδότηση διασφαλίζει πληθώρα πλεονεκτημάτων στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης (Bateman και Shell, 2016). Αρχικά αξιοποιεί την ενέργεια και τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών και παρέχει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να επιτύχουν πολλά περισσότερα από όσα θα επιτύγχαναν μόνα τους. Επιπλέον, συμβάλλει στην ανάπτυξη αποδοτικών υφιστάμενων και καλλιεργεί την αίσθηση ότι κάθε εργαζόμενος είναι σημαντικός παράγοντας που συνεισφέρει καθοριστικά στον οργανισμό. Έτσι, οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση, διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικότερα και καινοτομούν περισσότερο.

Οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τους μάνατζερ να αναθέτουν ευθύνες στους υφιστάμενους τους για την τέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων και να μεταβιβάζουν την αντίστοιχη εξουσία στο κατώτερο επίπεδο οργάνωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή οργανωτική ευελιξία, να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και να προσαρμοστεί η επιχείρηση στο περιβάλλον (Daft, 2013).

Μολαταύτα, η εξουσιοδότηση καθιστά αναποτελεσματικούς ορισμένους μάνατζερ κατά το σχεδιασμό της εργασίας, ενώ βιώνουν απειλή για την θέση τους και τη δική τους ανέλιξη καθώς η υφιστάμενη τους σημειώνουν υψηλές επιδόσεις. Ορισμένοι εντοπίζουν με δυσπιστία και ελλιπή εμπιστοσύνη τους υφιστάμενους τους ως προς τις ικανότητές τους και εκτελούν επιτυχώς τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και υφιστάμενοι που αντιστέκονται στην εξουσιοδότηση για τη βιώνουν έντονα το ενδεχόμενο αποτυχίας κατά την διεκπεραίωση των υποχρεώσεων τους. Ακόμη, κάποιοι εργαζόμενοι καταβάλλονται από το άγχος της μη ύπαρξης ανταμοιβών για την αποδοχή πρόσθετης ευθύνης για την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και της αποφυγής του ρίσκου που συνεπάγεται η ευθύνη και τις υποχρέωσης για λογοδοσία.

Συνεπώς, ο μάνατζερ είναι απαραίτητο να είναι αποτελεσματικός στις αποφάσεις του σχετικά με την ανάθεση καθηκόντων σε κάθε υφιστάμενο του αλλά και αναφορικά με τον εκάστοτε υφιστάμενο που αναλαμβάνει να ολοκληρώσει μία αρμοδιότητα, συνεκτιμώντας τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία του. Έπειτα, καλείται να κοινοποιήσει τις προσδοκίες του σε σχέση με την εκτέλεση των νέων καθηκόντων στον υφιστάμενο και να εξουσιοδοτήσει για τη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της εξουσιοδότησης προσδιορίζονται από την καθοδήγηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο του και την ανάπτυξη του της συμβουλευτικής με σύμμαχο την ανοικτή επικοινωνία και την ισχυρή αλληλεπίδραση.

3.7 Η ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ

3.7.1 Τα συστατικά μέρη των οργανώσεων

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, κάθε οικονομική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την μονιμότητα των συστατικών μερών της, ωστόσο ο συνδυασμός τους και ιδίως η ιεράρχηση τους διαμορφώνουν μία έντονη διαφοροποίηση των οργανωτικών μορφών. Βασισμένος σε αυτή την υπόθεση ο H. Mintzberg, επιχειρεί τη σύνδεση της δομής των οργανώσεων με τη λειτουργία τους, ενσωματώνονται στην τυπολογία του στο σύνολο σχεδόν της βιβλιογραφίας για τις οργανώσεις.

Η παραπάνω υπόθεση λοιπόν οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι οργανώσεις αποτελούνται από πέντε συστατικά μέρη:

- i. το λειτουργικό πυρήνα
- ii. τη στρατηγική κορυφή
- iii. τα μεσαία διοικητικά στελέχη (μεσαία ιεραρχική γραμμή)
- iv. την τεχνοδομή και
- v. προσωπικό υποστήριξης

Αναλυτικότερα, (H. Mintzberg 1983a) ο *λειτουργικός πυρήνας* είναι επιφορτισμένος με όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, εξασφαλίζοντας στον εφοδιασμό με εισροές (υλικά, πληροφορίες και ανθρώπινο δυναμικό), τη μετατροπή τους σε προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τη διανομή τους.

Η *στρατηγική κορυφή* οφείλει να εξασφαλίζει ότι η οργάνωση διεκπεραιώνει με αποτελεσματικό τρόπο την αποστολή της, αποβλέποντας από τη μία στη λειτουργία της οργάνωσης ως ολοκληρωμένης και συνεκτικής ενότητας και από την άλλη στην ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών που την ελέγχουν (π.χ. ιδιοκτήτες δημόσιοι φορείς κλπ). Επιπλέον διευρύνει τη στρατηγική της οργάνωσης (κατάκτηση νέων αγορών, επέκταση, εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, συγχώνευση κλπ), προωθεί ή διαχειρίζεται τις δημόσιες σχέσεις της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον της, και συνάμα εξασκεί ορισμένες λειτουργίες άμεσης επίβλεψης και ελέγχου με την κατανομή των πόρων, τη ρύθμιση των συγκρούσεων και τη διάχυση με κατάλληλο τρόπο της πληροφόρησης.

Τα *μεσαία διοικητικά στελέχη* αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι που ιεραρχικά κατατάσσονται μεταξύ της στρατηγικής κορυφής και του λειτουργικού πυρήνα και αποβλέπουν στη διασύνδεση αυτών των δύο μερών της οργάνωσης με τη διαβίβαση εντολών και πληροφοριών καθώς και με την

εφαρμογή των σχεδίων που έχουν προγραμματιστεί. Η μεσαία ιεραρχική γραμμή τυπικά αρχίζει από τους διευθυντές των τμημάτων και καταλήγει στους επιστάτες.

Η *τεχνοδομή* απαρτίζεται από ειδικούς αναλυτές, που μολονότι είναι απομακρυσμένοι από την εργασιακή διαδικασία του λειτουργικού πυρήνα, ασκούν σε αυτή καθοριστική επιρροή καθώς αποβλέπουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα της. Τα μέλη που συγκροτούν την τεχνοδομή βρίσκονται διάσπαρτα σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας από το ανώτατο έως το κατώτατο. Ωστόσο, είναι δυνατή η ταξινόμηση τους σε δύο βασικές κατηγορίες: όσους ασχολούνται με την προσαρμογή της οργάνωσης τα όρια που υπαγορεύονται από το εξωτερικό περιβάλλον και σε εκείνους που μέσω της τυποποίησης (των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων, των εξειδικεύσεων) ελέγχουν την εργασιακή διαδικασία. Την τεχνοδομή απαρτίζουν τα τμήματα στρατηγικού σχεδιασμού, χρηματοοικονομικού ελέγχου και τήρησης λογιστικών βιβλίων, επιχειρησιακής έρευνας, εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευσης αλλά και τα γραφεία καθορισμού προτύπων χρονών και μεθόδων.

Το *προσωπικό υποστήριξης* αποβλέπει στην ανάληψη δραστηριοτήτων και στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών που δεν σχετίζονται άμεσα αλλά δρουν επικουρικά στη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή/και υπηρεσιών και που εντοπίζονται στα σύνορα της οργάνωσης με το εξωτερικό της περιβάλλον (π.χ. το τμήμα υποδοχής, νομικών υπηρεσιών, δημοσίων σχέσεων κλπ). Το προσωπικό υποστήριξης αποτελείται από εξειδικευμένες και συχνά πολυάριθμες μονάδες που συνδράμουν καθοριστικά στη διαχείριση των συστημάτων εφοδιασμού και στην αναπαραγωγή δραστηριοτήτων της οργάνωσης αλλά και στη μείωση της αβεβαιότητας.

Τα συστατικά λουπόν μέρη μιας οργάνωσης αλληλοεξαρτώνται και συνδέονται μεταξύ τους με οριζόντιες και κάθετες διασυνδέσεις, λειτουργώντας ως ένα σύστημα ροής υλικών, πληροφόρησης και εξουσίας αλλά και ως ένα σύστημα διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, δεν υπάρχει μία ιδανική μορφή οργάνωσης, καθώς ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, που προσδιορίζονται από την ηλικία/μέγεθος της οργάνωσης, το περιβάλλον, το τεχνολογικό σύστημα και τους όρους άσκησης εξουσίας ένα συστατικό μέρος καθίσταται επικυρίαρχο στα υπόλοιπα. Αυτή η επικυρίαρχία δημιουργεί μία τυπολογία οργανωτικών μορφών μέσω της διαρρύθμισης των υπολοίπων συστατικών μερών και τον προσδιορισμό της σχηματικής τους διάταξης.

3.7.2 Οι βασικές μορφές της οργανωτικής δομής

Οι μορφές οργάνωσης που προκύπτουν από την προσαρμογή των λειτουργικών παραμέτρων στους παράγοντες στους παράγοντες ενδεχομενικότητας είναι έξι:

- 1) Η απλή δομή
- 2) Η μηχανιστική γραφειοκρατία
- 3) Η επαγγελματική γραφειοκρατία
- 4) Η τμηματοποιημένη (διαφοροποιημένη) δομή
- 5) Η συγκυριακή δομή (adhocracy)
- 6) Η ιεραποστολική δομή (missionary)

1) Η *απλή δομή* χαρακτηρίζεται από την πλήρη κυριαρχία της στρατηγικής κορυφής, συνήθως ο ιδιοκτήτης, κι εμφανίζεται σε ευέλικτες και με υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας οργάνωσης που έχουν μικρό μέγεθος ή βρίσκονται στο αρχικό στάδιο ανάπτυξής τους. Αυτού του είδους οι οργανώσεις έχουν χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας και έτσι η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα και βασίζεται στην άμεση σχέση ενός «διευθυντή ορχήστρας» με το σύνολο των μελών της οργάνωσης. Απουσιάζουν ωστόσο οι τεχνοδομή και το προσωπικό υποστήριξης. Στην απλή δομή οργάνωσης εντάσσονται μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης, βιοτεχνίες και νέες εταιρείες παραγωγής λογισμικού.

Αυτός ο τύπος οργάνωσης παρουσιάζει ευελιξία, αφοσίωση και «αίσθηση αποστολής» όσων ανήκουν σε αυτήν παρά τον υψηλό βαθμό κάθετης και οριζόντια συγκέντρωσης, και είναι εξαιρετικά ευάλωτη στις αντίξοες συνθήκες. Τέλος, ο υψηλός βαθμός συγκεντρωτισμού και η σύγχυση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων αποτελούν μειονεκτήματα της απλής οργανωτικής δομής.

2) Η *μηχανιστική γραφειοκρατία* έχει χαρακτηριστικό την κυριαρχία της τεχνοδομής (τυποποίησης της εργασιακής διαδικασίας) και εντοπίζεται σε οργανώσεις μεγάλου μεγέθους, με μαζική παραγωγή, που λειτουργούν σε απλό και σταθερό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα ο ξενοδοχειακός τομέας, η αυτοκινητοβιομηχανία, οι σιδηρόδρομοι.

Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι οι διαδικασίες στον λειτουργικό πυρήνα είναι τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες, εξαιτίας της φύσης των έργων που πρόκειται να εκτελεστούν παρατηρείται μια τάση συγκεντροποίησης της εξουσίας και άσκησης της σύμφωνα με τυπικούς κανόνες και κανονισμούς που αποσκοπούν στην εξασφάλιση μιας «απροβλημάτιστης» ροής των εισροών και στην αποτελεσματική κατανομή τους. Σε αυτού του είδους την οργάνωση βρίσκονται πολλά επίπεδα ιεραρχίας στη διοίκηση και σε συνδυασμό με το συγκεντρωτικό χώρο της λήψης αποφάσεων, καθιστούν την προσαρμογή της ιδιαίτερα δυσχερή, αναφορικά με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η μηχανιστική γραφειοκρατία παραμένει η αποτελεσματικότερη δομή, όταν πρέπει ένα σύνολο απλών και επαναλαμβανόμενων έργων να εκτελεστεί με ακρίβεια και σταθερότητα από τα

μέλη της οργάνωσης μολονότι οι αντιδράσεις της στις απαιτούμενες εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές είναι αργές.

3) Η *επαγγελματική γραφειοκρατία* χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του λειτουργικού πυρήνα που απαρτίζεται από επαγγελματίες (γιατρούς, ερευνητές, καθηγητές κλπ) οι οποίοι αναλαμβάνουν τις αρμοδιότητες της τεχνοδομής και τον συντονισμό της με την τυποποίηση των εξειδικεύσεων. Προκειμένου να λειτουργεί εύρυθμα και να εκπληρώνει τους στόχους της απαιτείται η αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η χρήση λιγότερων τυπικών κανόνων, όσο αυτό είναι εφικτό για να διασφαλίζεται ευελιξία στις επιλογές, καθώς και η ενεργή συμμετοχή όσων αποτελούν το υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό.

Οι οργανώσεις λοιπόν αυτές διαθέτουν οριζόντια και κάθετα αποκεντρωμένη δομή, αφού η εξουσία πηγάζει από την αρμοδιότητα και τη γνώση, και υποκαθιστά την εξουσία της γραμμικής ιεραρχίας που εντοπίζεται Στην μηχανιστική γραφειοκρατία.

Τα μέλη του λειτουργικού πυρήνα διαθέτουν έντονη αυτονομία, καθώς ασκούν έλεγχο στην ίδια την εργασία τους, η οποία δεν επιτρέπει στενό τεχνοκρατικό έλεγχο λόγω της συνθετότητας της και τείνει στην αυτό - αναπαραγωγή της, αλλά και τις σχέσεις που διατηρούν με τον πελάτη. Έτσι απ' τη μία η διαχείριση εσωτερικών συγκρούσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική και από την άλλη δεν συντείνει στην αναβάθμιση του ρόλου του προσωπικού στήριξης, διότι οι επαγγελματίες βασίζονται στην υποστήριξη διαφόρων βοηθητικών ειδικοτήτων κατά τη εκτέλεση του έργου τους.

4) Η *τμηματοποιημένη δομή* αποτελείται από ένα σύνολο σχετικά αυτόνομων μονάδων, παρόμοιο με την πολύ λειτουργική μορφή εσωτερικής οργάνωσης μορφή M που έχει αναλυθεί λεπτομερώς από τον O. Williamson (1981) και εμφανίζεται σε οργανώσεις με ταυτόχρονη πολυεπίπεδη δραστηριοποίηση. Η μορφή M (multi – divisional) εμφανίστηκε από την ανάγκη μείωσης του συναλλακτικού κόστους που δημιουργούνταν από την συλλειτουργία μεγάλου αριθμού συντελεστών παραγωγής στο πλαίσιο της πρώτης μορφής εσωτερικής οργάνωσης των μεγάλων επιχειρήσεων, της μορφής U (Unitary).

Η συγκεκριμένη οργάνωση χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των μεσαίων διοικητικών στελεχών, ενώ η τυποποίηση των εκροών της αποτελεί τον πρωταρχικό συντονιστικό μηχανισμό της. Συναντώνται λοιπόν αυτόνομες μονάδες στο εσωτερικό της οργάνωσης που έχουν τη δομή της μηχανιστικής γραφειοκρατίας καθώς η παραγωγή τους απευθύνεται σε διακριτά τμήματα της εγχώριας ή διεθνούς αγοράς

5) Η *συγκυριακή δομή* (ad hococracy) εντοπίζεται σε οργανώσεις που λειτουργούν σε σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκαλώντας μία ισχυρή οριζόντια διαφοροποίηση των έργων. Οι οργανώσεις αυτές ασχολούνται τόσο με την εκτέλεση ερευνητικών προγραμμάτων και την επίλυση

ειδικών προβλημάτων ενός συγκεκριμένου πελάτη - επιχειρησιακή συγκυριακή δομή (π.χ. γραφεία συμβούλων, παραγωγή κινηματογραφικών ή τηλεοπτικών ταινιών κλπ) όσο και με την έρευνα και παραγωγή πολύπλοκων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, δηλαδή την διοικητική συγκυριακή δομή (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η NASA National Aeronautics and Space Agency). Γενικότερα η συγκυριακή δομή χαρακτηρίζει τις καινοτομικές οργανώσεις (Douma and Schreuder, 1991; Mintzberg 1989), ενώ τον όρο δανείζεται H. Mintzberg από το βιβλίο «Το σοκ του μέλλοντος», του Άλβιν Τόφλερ που εκδόθηκε το 1970.

Αυτές οι ρηξικέλευθες οργανώσεις από ευέλικτες, διεπιστημονικές και ταυτόχρονα διατμηματικές ομάδες περιορισμένου μεγέθους, που συγκροτούνται σε προσωρινή βάση προς εκτέλεση συγκεκριμένων εξειδικευμένων έργων ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά. Χαρακτηρίζονται, επομένως από υψηλό βαθμό αποκέντρωσης των αποφάσεων, με πρωταρχικό συντονιστικό μηχανισμό την αμοιβαία ρύθμιση. Αυτό συμβαίνει για να διατηρείται η ευελιξία της οργάνωσης, της οποίας η συνοχή βασίζεται στην υποστήριξη των κοινών στόχων από τους συμμετέχοντες παρά την τυπική ιεραρχία και να αναπτύσσεται η εσωτερική δημοκρατία και ο περιορισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών να καθίσταται εφικτός. Το προσωπικό υποστήριξης κυριαρχεί λόγω της αποκεντρωμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων, της ελαχίστης δυνατότητας τυποποίησης και τον υψηλού βαθμού εξειδίκευσης του, που το καθιστά ικανό να αναλαμβάνει πολλές αρμοδιότητες και καθήκοντα άλλων συστατικών μερών.

6) Η *ιεραποστολική δομή* (missionary) χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός ισχυρού συναισθήματος αποστολής και ιδεολογίας, όπως τα ισραηλινά κίμουντς, ορισμένες ιαπωνικές επιχειρήσεις, εργατικοί συνεταιρισμοί κλπ. αλλά και από τον συντονισμό της με βάση την τυποποίηση των προτύπων, σε τέτοιο βαθμό ώστε τα μέλη της οργάνωσης να υιοθετούν ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών το οποίο κατευθύνει και συνάμα συντονίζει τις δραστηριότητές τους.

Τα βασικά στοιχεία προσέγγισης του H. Mintzberg σχετικά με μορφές οργανωτικής δομής απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΔΟΜΙΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ	ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ	ΒΑΣΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
Απλή δομή	Άμεση επίβλεψη	Στρατηγική κορυφή	Κάθετη και οριζόντια συγκέντρωση
Μηχανιστική γραφειοκρατία	Τυποποίηση εργασιακής διαδικασίας	Τεχνοδομή	Περιορισμένη οριζόντια αποκέντρωση
Επαγγελματική γραφειοκρατία	Τυποποίηση των εξειδικεύσεων	Λειτουργικός πυρήνας	Κάθετη και οριζόντια αποκέντρωση
Τμηματοποιημένη δομή	Τυποποίηση των εκροών	Μεσαία στελέχη	Περιορισμένη κάθετη αποκέντρωση
Συγκυριακή Δομή	Αμοιβαία ρύθμιση	Προσωπικό υποστήριξης	Επιλεγμένη αποκέντρωση

Πίνακας 2 Προσέγγισης του H. Mintzberg

Η συμβολή του Henry Mintzberg, με την τυπολογία των οργανωτικών δομών, υπήρξε καθοριστική για την κατανόηση των παραγόντων που εξασφαλίζουν την ολοκλήρωση μιας οργάνωσης και τον συντονισμό της. Θεώρησε ότι δεν πρόκειται για μια συνάθροιση ατόμων που οι σχέσεις τους προσδιορίζονται από εξωγενείς παράγοντες, όπως την τεχνολογία, το μέγεθος, την αγορά κλπ. Αντιθέτως, την προσέγγισε ως ένα δομημένο σύνολο συμμετεχόντων που απαρτίζεται από συνεκτικά υποσύνολα, ετερογενή μεταξύ τους, τα οποία δρουν, συνεργάζονται και συγκρούονται στο πλαίσιο της οργάνωσης που παρομοιάζεται με πολιτική αρένα, είτε μεμονωμένα είτε με συνασπισμούς (Mintzberg, 1983b). Ωστόσο, ο προσδιορισμός αυτών των ομάδων – υποσυνόλων, βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στις λειτουργίες τους κι έτσι περιορίζεται η επεξηματική δυνατότητα της τυπολογίας του.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η οργανωτικές μορφές δεν εμφανίζονται με την “καθαρή» τους μορφή, καθώς οι οργανώσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα συντονιστικών μηχανισμών, χωρίς κάποιος να καθιστά πρωταρχικός και συνεπώς εμφανίζονται υβριδικές οργανωτικές μορφές, στο μεταίχμιο των ιδεοτύπων.

3.8 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Οι T. Burns και G. M. Stalker, 1966, δύο γνωστοί ερευνητές της εξέλιξης της θεωρίας των οργανώσεων και του οργανωτικού σχεδιασμού, μετά από συστηματική μελέτη είκοσι βιομηχανικών μονάδων στην Αγγλία και στη Σκωτία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις, που λειτουργούν αποτελεσματικά σε σταθερά περιβάλλοντα, έχουν διαφορετικές οργανωτικές δομές από αυτές που λειτουργούν αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα ή δυναμικά περιβάλλοντα.

Οι δύο διαφορετικοί τύποι οργανωτικής δομής ονομάστηκαν μηχανιστικός και οργανωτικός, αντίστοιχα. Ο μηχανιστικός τύπος οργάνωσης είναι καταλληλότερος για επιχειρήσεις που δρουν σε σταθερά και αμετάβλητα περιβάλλοντα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι εκτελούν συνεχώς κι επαναλαμβανόμενα τις ίδιες εργασίες, καθιστώντας έτσι την εξειδίκευση μείζονος σημασίας. Η εξειδίκευση αυτής της μορφής, αν και απαραίτητη, δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, ενώ συχνά αποκτάται με μάθηση στην πράξη.

Από πλευράς σχεδιασμού της διοίκησης, η ανώτατη διοίκηση ορίζει ως αντικειμενικό στόχο την ομαδική εργασία του εργαζόμενου δυναμικού με παρόμοιο τρόπο λειτουργίας με αυτών των επιμέρους τμημάτων της μηχανικής που αποσκοπούν στην επίτευξη απόδοσης ανάλογης της μηχανής. Έτσι, δεν δημιουργούνται άμεσα λειτουργικά προβλήματα όταν οι εργαζόμενοι αποχωρούν (είτε οικειοθελώς, είτε απολύονται) καθώς άλλοι είναι σε θέση να καλύψουν το κενό, όπως τα ανταλλακτικά της μηχανής.

Σε αυτόν τον τύπο οργανωτικής δομής η εξουσία, η ευθύνη και η υπευθυνότητα ρυθμίζονται σε πλήρη αντιστοιχία με το επίπεδο ιεραρχίας. Η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας όπου αποφασίζεται τι είναι σοβαρό και τι όχι, αλλά και ο τρόπος που θα μεταβιβαστεί η πληροφόρηση στα κατώτερα τμήματα.

Από την άλλη μεριά, η οργανωτική δομή προωθεί την ομαδική εργασία. Σε αυτή την περίπτωση δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έκδοση εντολών ή οδηγιών από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους του. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι ωθούνται κι επικοινωνούν με οποιοδήποτε άτομο μέσα στην επιχείρηση, απ' την στιγμή που αυτός είναι χρήσιμος στην επίλυση ενός προβλήματος.

Η οργανική οργανωτική δομή είναι καταλληλότερη για επιχειρηματικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο επαναπροσδιορισμός των απαιτούμενων εργασιών καθίσταται απαραίτητος για να ανταποκρίνονται στις συνεχείς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και αλλαγές. Επομένως, οι εργαζόμενοι επιβάλλεται να

είναι καλά εκπαιδευμένοι και άρτια καταρτισμένοι για να είναι σε θέση να επιλύουν τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν. Η εξουσία, η ευθύνη και η υπευθυνότητα πρέπει να δίνονται σε άτομα έμπειρα που διαθέτουν μεγάλη επιδεξιότητα στο χειρισμό των διαφόρων προβλημάτων. Οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι καλούνται να εργαστούν συλλογικά κι ομαδικά και να έχουν ελεύθερη επικοινωνία για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν. Φυσικά, η λήψη αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη.

Συγκεφαλαιωτικά, η μηχανιστική οργανωτική δομή διέπεται από άκαμπτες ιεραρχικές σχέσεις, πλήθος κανόνων και διαδικασιών, περιορισμένο εύρος ελέγχου, τυποποιημένους διαύλους επικοινωνίας και συγκεντρωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, είναι κατάλληλη για τις κατηγορίες περιβάλλοντος που παρουσιάζουν μέτρια ή μικρή αβεβαιότητα. Στον αντίποδα, η οργανική οργανωτική δομή, χαρακτηρίζεται από αποκεντρωμένη εξουσία, κάθετη και οριζόντια συνεργασία, σχετικά λίγους κανόνες και διαδικασίες, μεγάλο εύρος ελέγχου, ισχυρή άτυπη επικοινωνία και αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, είναι κατάλληλη για τις κατηγορίες περιβάλλοντος που εμφανίζουν μέτρια έως υψηλή αβεβαιότητα.

Τα χαρακτηριστικά των δύο οργανωτικών δομών απεικονίζονται συγκεντρωμένα στον ακόλουθο πίνακα:

α/α Χαρακτηριστικών και διαφορών	Μηχανιστική	Οργανική
1.	Οι εργασίες είναι πάρα πολύ εξειδικευμένες	Οι εργασίες τείνουν να είναι αλληλεξαρτώμενες
2.	Όλες οι εργασίες είναι άκαμπτα προσδιορισμένες. Τυχόν αλλαγές αποφασίζονται από τη διοίκηση.	Οι εργασίες ρυθμίζονται και επανακαθορίζονται συνεχώς μέσω των αλληλεπιδράσεων των εργαζόμενων.
3.	Οι εξειδικευμένοι ρόλοι (δικαιώματα, υποχρεώσεις, τεχνικές μέθοδοι) είναι προδιαγεγραμμένοι για κάθε εργαζόμενο	Οι γενικοί ρόλοι είναι αποδεκτοί (δηλ. υπευθυνότητα για την εκτέλεση ολοκληρωμένου έργου, εκτός από τον εξειδικευμένο

		καθορισμό ρόλων.
4.	Η δομή της εξουσίας, πληροφόρησης και ελέγχου είναι ιεραρχική.	Η δομή της εξουσίας, επικοινωνίας κ' ελέγχου είναι σε μορφή δικτύου.
5.	Η επικοινωνία διεξάγεται κυρίως κάθετα, δηλαδή μεταξύ προϊστάμενου κ' υφιστάμενου.	Η επικοινωνία διεξάγεται κάθετα, αλλά και οριζόντια, ανάλογα με την προέλευση, την υποστήριξη κ' την χρησιμοποίηση την απαραίτητης πληροφόρησης.
6.	Οι επικοινωνίες έχουν πρωταρχικά, τη μορφή αποφάσεων και οδηγιών, που εκδίδονται από τους προϊστάμενους και αιτήσεων ή παροχών απαραίτητων πληροφοριών, που παρέχονται από τους υφιστάμενους.	Οι επικοινωνίες έχουν η μορφή παροχής πληροφοριών και συμβουλών μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας.

Πίνακας 3 Χαρακτηριστικά οργανωτικών δομών

3.9 OUTSOURCING

Με τον όρο «outsourcing» ορίζουμε την ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε κάποιο εξωτερικό συνεργάτη. Αφορά στη μεθοδολογία συνεχούς προμήθειας, σε μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης είτε σε μια εταιρεία που εξειδικεύεται σε έναν τομέα είτε σε έναν μεμονωμένο ιδιώτη. Πρόκειται για μια τακτική που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, όχι μόνο το τελευταίο διάστημα και διασφαλίζει για εκείνες τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι λοιπόν μια στρατηγική απόφαση της επιχείρησης που περιλαμβάνει την προσωρινή εκχώρηση των μη σχετιζόμενων άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης εργασιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της.

Το outsourcing περιλαμβάνει ουσιαστικά το διαχωρισμό μερικών από τις λειτουργίες της επιχείρησης που δημιουργούν αξία και την ανάθεση τους σε έναν εξωτερικό εξειδικευμένο πάροχο, ο οποίος επικεντρώνεται σε αυτή και μόνο τη δραστηριότητα. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί ότι οι εταιρείες που επιλέγουν τη λύση του outsourcing εστιάζουν στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και στην αναζήτηση νέων μεθόδων μάρκετινγκ (Plambeck and Taylor, 2005 “Sell the Plant: The impact of Contract Manufacturing on Innovation, Capacity and Profitability”). Η δραστηριότητα που θα εξωτερικευθεί μπορεί να περιορίζεται σε μία μόνο λειτουργία, όπως για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους τη διεκπεραίωση της μισθοδοσίας των εργαζομένων ή ακόμη και τη νομική υποστήριξή τους, ενώ διατηρούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης.

Οι βασικές αρχές που διασφαλίζουν μια σωστή και αποδοτική για την επιχείρηση ανάθεση δραστηριοτήτων είναι οι απαιτήσεις της επιχείρησης (requirements), ο συντονισμός (co-ordination) και η επικοινωνία (communication) των δύο πλευρών. Σε περίπτωση που κάποια από τις παραπάνω αρχές δεν τηρείται, το outsourcing ενδέχεται να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Οποιαδήποτε αντιπαλότητα, τυχόν ανταγωνισμός και κερδοσκοπικές συναλλαγές μεταξύ των δύο θα οδηγήσουν προβλήματα που με δυσκολία θα επιλυθούν. Τα οφέλη για τους δύο οργανισμούς θα καρποφορήσουν σε βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα όταν υπάρχει κοινό όραμα, το οποίο θα συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση και των δύο.

3.9.1. Τα είδη του outsourcing

Η εξέλιξη του outsourcing σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς έχει δημιουργήσει μια σειρά από διαφορετικά είδη συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης – εκχωρητή και της εταιρείας – παρόχου. Τα κριτήρια που καθορίζουν το είδος outsourcing είναι ο χρόνος αντίδρασης του παρόχου, ο βαθμός εμπλοκής της επιχείρησης και ο αριθμός των παρόχων με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση, το επίπεδο εξωτερίκευσης και η γεωγραφική τοποθεσία.

Έτσι λοιπόν, ως προς το χρόνο αντίδρασης του του παρόχου διακρίνονται οι υπηρεσίες συνεχούς παροχής υπηρεσιών – performance services, με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, όπως για παράδειγμα είναι η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διοίκησης γραφείου κ.α. Επίσης, οι υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα – reactive services όπου ο πάροχος ανταποκρίνεται όταν λάβει χώρα κάποιο γεγονός ή τον ζητήσει η επιχείρηση – πελάτης, χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας outsourcing αποτελεί η υποστήριξη των σταθμών εργασίας. Τέλος, ως προς το χρόνο αντίδρασης, υφίστανται και οι υπηρεσίες πρόληψης – proactive, όπου ο πάροχος προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες αποβλέποντας στην πρόληψη τυχών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, όπως είναι ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας που διενεργείται στα πληροφοριακά συστήματα.

Ως προς το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης, οι υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης διακρίνονται σε μερικό ή επιλεκτικό outsourcing (partial – mixed outsourcing) κατά το οποίο απαιτείται μερική δραστηριοποίηση του τμήματος του οποίου οι δραστηριότητες ανατίθενται σε τρίτους, ενώ οι υπόλοιπες παραμένουν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Προτιμάται η ανάθεση ενός μέρους δραστηριοτήτων σε εξωτερικό συνεργάτη και κυρίως αυτών που θεωρούν λιγότερο συμφέρουσες να διατηρηθούν στην επιχείρηση από άποψη κόστους, όπως για παράδειγμα τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις υπηρεσίες καθαρισμού κλπ. Ο συνδυασμός που επιλέγεται κάθε φορά ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους – ωφέλειας που διενεργεί κάθε επιχείρηση με σκοπό να εντοπίσει τις δραστηριότητες που από άποψη κόστους είναι πιο ωφέλιμο να εξωτερικεύσει. Επιπλέον, έχοντας ως κριτήριο το βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης διακρίνουμε και το πλήρες ή ολικό outsourcing (total – complete outsourcing), όπου ο πάροχος έχει την απόλυτη ευθύνη των υπηρεσιών. Συνήθως αυτό το είδος outsourcing βρίσκεται ανταπόκριση στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις – κι αν υπάρχει οικονομική δυνατότητα, καθώς οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν να έχουν ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες ώστε να διασφαλίζουν την αρμονία με την ευρύτερη στρατηγική τους και να τους και τους προς επίτευξη

στόχους που θέτουν. Ακόμη, στο ολικό outsourcing προκύπτουν περισσότερα οφέλη από το μερικό, λογιστικού περιεχομένου, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι υπάρχει μόνο μία μηνιαία πληρωμή στον πάροχο που καλύπτει τα πάντα βάση σύμβαση (Allen and Chandrashekar, 2000 Outsourcing services: The contract is just beginning).

Συμπληρωματικά, ο αριθμός των παρόχων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση κατηγοριοποιεί το outsourcing στο single outsourcing, δηλαδή στη συνεργασία με έναν πάροχο στον οποίο εξωτερικεύονται οι εργασίες και στο co – sourcing ή multiple outsourcing, κατά το οποίο γίνεται ανάθεση των δραστηριοτήτων σε πολλούς παρόχους που συνεργάζονται και συνδραστηριοποιούνται. Παράλληλα, κριτήριο διάκρισης outsourcing αποτελεί και το επίπεδο εξωτερίκευσης που επιλέγει η επιχείρηση να εξαρτάται από την κρισιμότητα της εργασίας, την εμπιστοσύνη του «πελάτη» στον «προμηθευτή», την ενδεχόμενη μείωση εξόδων και την επιτυχημένη πορεία του «προμηθευτή». Έτσι έχουμε το outsourcing σε επίπεδο έργου, όπου εξωτερικεύονται ξεχωριστές υπηρεσίες, σε επίπεδο προγράμματος κατά το οποίο διαφορετικά έργα ενός προγράμματος ανατίθενται σε εξωτερικό συνεργάτη και τέλος σε επίπεδο τμήματος όπου μια ολόκληρη λειτουργία ενός τμήματος εξωτερικεύεται.

Ένα τελευταίο κριτήριο κατηγοριοποίησης του outsourcing είναι η τοποθεσία που δραστηριοποιείται η επιχείρηση του «προμηθευτή». Υπάρχει λοιπόν το on – shoring κατά το οποίο πραγματοποιείται εξωτερίκευση δραστηριοτήτων σε επιχείρηση «προμηθευτή» που ενεργεί στην ίδια χώρα, και το off – shoring, όπου η επιχείρηση του «προμηθευτή» βρίσκεται εκτός συνόρων (Monczka and Tomas, 1995, Predictors of relationships among buying and supplying firms), σε απομακρυσμένη χαμηλού κόστους χώρα (Robinson and Kalakota, 2004, Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices). Σε αυτό το είδος εξωτερίκευσης παρατηρείται επικέντρωση στην παγκοσμιοποίηση. Τέλος, σημειώνεται το near – shoring, όπου η επιχείρηση «προμηθευτή» βρίσκεται σε κοντινή χώρα, και το home – sourcing, κατά το οποίο η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ανατίθεται σε συνεργάτες που εργάζονται από το σπίτι.

3.9.2. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του outsourcing

Όταν ένας οργανισμός χρειάζεται εξειδίκευση και δεν έχει τους πόρους να προσλάβει και να εκπαιδεύσει το κατάλληλο προσωπικό, το outsourcing είναι η ιδανική λύση. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή την τακτική επιθυμούν να μειώσουν το κόστος μιας λειτουργίας όταν η τιμή η οποία πρέπει να καταβληθεί σε μία εταιρεία που εξειδικεύεται να πραγματοποιήσει αυτή τη λειτουργία είναι μικρότερη από το κόστος που θα είχε στον ίδιο τον οργανισμό εάν την εκτελούσε ο ίδιος. Αναφορικά με δραστηριότητες που απαιτούν υψηλή τεχνολογία, η επιχείρηση «πελάτης»

δεν αναλαμβάνει τον κίνδυνο της επένδυσης και της ανάπτυξης, αλλά μοιράζεται σε πολλές επιχειρήσεις «προμηθευτές» με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος. Ακόμη, μέσω της εξωτερίκευσης η επιχείρηση «πελάτης» μπορεί να μειώσει πιθανούς κινδύνους μετατρέποντας τα σταθερά κόστη σε μεταβλητά. Οι ειδικοί, άλλωστε, μπορούν να εκτελούν μια λειτουργία σε χαμηλότερο κόστος εξαιτίας του τόπου καταγωγής. Για παράδειγμα, γνωστή εταιρεία αθλητικών ειδών εξωτερικεύει την παραγωγή αθλητικών υποδημάτων σε μία εταιρεία με έδρα την Κίνα.

Επιπρόσθετα, όταν μια επιχείρηση υιοθετεί το outsourcing αποκομίζει χρηματοοικονομικά και λογιστικά οφέλη. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες – πελάτες θα είναι πιο προσεκτικές αναφορικά με το κόστος, όταν επιλέγουν μια υπηρεσία σε αντίθεση με τυχόν κοστολογικές αστοχίες που θα έκαναν αν πραγματοποιούσαν αυτές τις υπηρεσίες στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η εταιρεία – πάροχος αγοράζει τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και ασύμφορα περιουσιακά στοιχεία ή αποθέματα. Βραχυπρόθεσμα, λοιπόν, αναμένονται εξοικονομήσεις λόγω των λιγότερων διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων και των μειωμένων εξόδων εξοπλισμού. Συνεπώς, υπάρχει θετική επίδραση στις οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών – πελατών. Επίσης, η βελτιωμένη οικονομική έκθεση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη χρηματιστηριακή απόδοση της επιχείρησης.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα του outsourcing είναι η βελτίωση των επιδόσεων. «Προμηθευτές» με μεγάλη εξειδίκευση έχουν βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες ελέγχου και παραγωγής κι έτσι είναι σε θέση να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις σε συγκεκριμένες λειτουργίες συγκριτικά με μία επιχείρηση η οποία εκτελεί τις δραστηριότητες αυτές εσωτερικά. Εξειδικευμένες επιχειρήσεις «προμηθευτές» δεν μπορούν μόνο να προσφέρουν με μειωμένο κόστος, αλλά μπορούν να παρέχουν στους «πελάτες» προϊόντα ή υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας (quality of services). Μάλιστα, ο λόγος που πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να εξωτερικεύουν μια λειτουργία τους είναι η βελτίωση της ποιότητας. Για παράδειγμα, μια εξειδικευμένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μικρότερο αριθμό δυσλειτουργιών – προβλημάτων εκτελώντας μια λειτουργία, επειδή εστιάζει αποκλειστικά στη λειτουργία κι έχει συσσωρεύσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη διοίκηση ολικής ποιότητας γι' αυτή τη συγκεκριμένη λειτουργία.

Συμπερασματικά λοιπόν, μέσα από εκτεταμένη εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει δίκτυα από προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών, ο καθένας με υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης στη δραστηριότητα που εκτελεί. Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές έχουν βαθύτερη γνώση του αντικειμένου, επενδύουν περισσότερα για την εκπαίδευση του προσωπικού κι έτσι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί. Τους δίνεται η δυνατότητα σε καλύτερη τιμή ενώ παράλληλα αποκομίζουν κέρδος, και ταυτόχρονα η επιχείρησης που τους εμπιστεύεται αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, μειώνει το κόστος και απαρτίζεται από πιο εξειδικευμένο προσωπικό.

Στον αντίποδα όλων αυτών, ελλοχεύουν κίνδυνοι τους οποίους οι οργανισμοί δυσκολεύονται να αφουγκραστούν και να ελέγξουν. Ένας από αυτούς είναι η απώλεια ελέγχου και συντονισμού από την πλευρά της επιχείρησης αναφορικά με τις λειτουργίες που έχει εκχωρήσει. Δεν δύναται να παρακολουθήσει από κοντά την εκτέλεση των εργασιών και τον βαθμό που η εκτέλεση τους εξυπηρετεί τους δικούς της στρατηγικούς στόχους. Άλλωστε, η επιχείρηση καθίσταται αδύνατη να διασφαλίσει το απόρρητο των εμπιστευτικών δεδομένων και συναλλαγών της. Ταυτόχρονα, με την ανάθεση της λειτουργίας σε κάποιο πάροχο, η επιχείρηση παύει να ελέγχει τη λειτουργία κι απλώς ενημερώνεται. Αυτό που την απασχολεί είναι το αποτέλεσμα κι όχι ο τρόπος επίτευξης του. Είναι συχνό το φαινόμενο όπου η απόσταση γεωγραφικά μεταξύ της εταιρείας και του παρόχου (σε περιπτώσεις off – shore) δυσκολεύει την επικοινωνία· η διαφορά ώρας μπορεί να αναβάλλει την επικοινωνία των δύο μερών. Επιπλέον, η μη πραγματοποίηση κατ' ιδίαν συναντήσεων δυσχεραίνει τον εντοπισμό τυχών διαφορών και προβλημάτων που θα προκύπτουν κατά την ανταλλαγή απόψεων. Παράλληλα, ενδέχεται να προκύψουν και ζητήματα σχετικά με τη γλώσσα των δύο συνεργαζόμενων εταιρειών αλλά και την κουλτούρα τους. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η καλή επικοινωνία των δύο προς αποφυγή απρόβλεπτων προβλημάτων ή ανησυχητικών ενδείξεων τα οποία ενδέχεται να μην ανακοινώσει ο πάροχος.

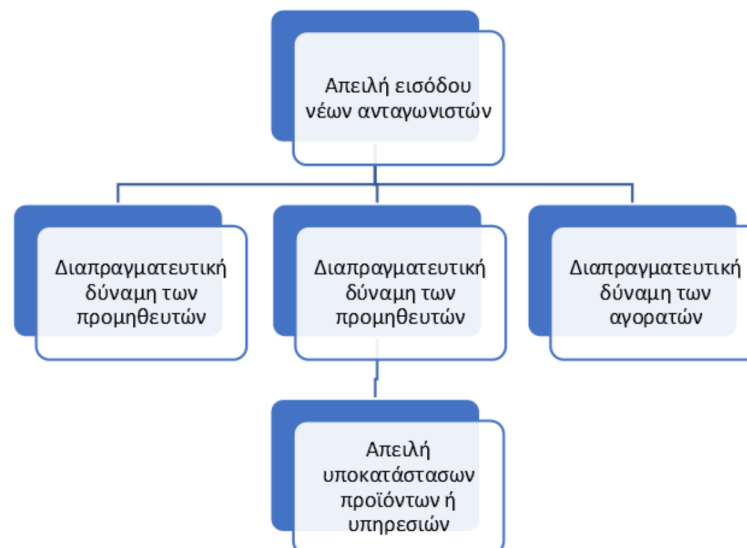
Ένα ακόμη μειονέκτημα που εντοπίζεται κατά τη διαδικασία εξωτερίκευσης μιας λειτουργίας είναι η διαφορά που μπορεί να προκύψει στα κόστη. Μια επιχείρηση προβαίνει σε outsourcing γιατί αποβλέπει στη μείωση του κόστους και συνάμα στην ταχεία εξοικονόμηση χρημάτων. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο τα αποτελέσματα να μην είναι τα επιθυμητά για την επιχείρηση. Οι οργανισμοί έχουν την τάση να υποτιμούν τους διοικητικούς πόρους αλλά και τον χρόνο που απαιτείται να επενδύσουν για την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους. Θεωρούν λανθασμένα ότι η δραστηριότητα που αναθέτουν στον «προμηθευτή» θα λυθεί ή θα διεκπεραιωθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό ταυτόχρονα με την ανάθεσή της. Επίσης, το κόστος του χρόνου σύναψης του συμβολαίου και των απαραίτητων διαπραγματεύσεων μπορεί να συντελέσουν στην αύξηση του κόστους.

3.10 ΟΙ ΠΕΝΤΕ (5) ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Ο Porter, καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων, έγινε ευρέως γνωστός με το βιβλίο του «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors» το οποίο εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1980. Εξίσου σημαντικό θεωρείται και το δεύτερο βιβλίο του, «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» που εκδόθηκε το 1985.

Ο Porter και το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων που εισηγήθηκε κυριαρχούν σε συζητήσεις που αφορούν την «ανταγωνιστική στρατηγική» (competitive strategy) ή το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (competitive advantage). Ο Porter συστηματοποιεί κι εξηγεί με τρόπο κατανοητό διάφορα αναλυτικά μοντέλα, ενώ είναι ένας από τους πρώτους που χρησιμοποίησε όρους της αγοράς για να περιγράψει την «επιχειρηματική στρατηγική» (corporate strategy). Η έρευνα του σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν τη σχετική ελκυστικότητα/κερδοφορία της βιομηχανίας συνέλαβε στη δημιουργία του Μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων που φανερώνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μία βιομηχανία· όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

- 1) ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
- 2) η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
- 3) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
- 4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
- 5) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)



Πίνακας 4 Σχήμα: Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

1) Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Εάν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και προσφέρουν εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε το πιθανότερο είναι πως η επιχείρηση δεν ελέγχει την κατάσταση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει ο κίνδυνος οι αγοραστές να προτιμούν έναν ανταγωνιστή που τους παρέχει μια καλύτερη συμφωνία. Αντίθετα, αν η επιχείρηση προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει μικρό βαθμό ανταγωνισμού και μεγάλα περιθώρια κερδοφορίας. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς ή μειώνεται απότομα, όταν δηλαδή η ζήτηση παραμένει σχετικά σταθερή ή σημειώνει μικρές διακυμάνσεις, τότε είναι αναμενόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν, ή να αυξήσουν, το κέρδος τους με κάθε τρόπο. Επίσης, ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται κι όταν αποκτούν παρόμοιο «εκτόπισμα» και δυνατότητες, αλλά και όταν το προϊόν είναι «commodity», δηλαδή τα ανταγωνιστικά προϊόντα είναι πανομοιότυπα, ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated). Τέλος, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό επιτείνουν να υψηλά εμπόδια εξόδου (exit barriers), αλλά και το μικρό για τους πελάτες «κόστος αλλαγής» (switching cost).

2) Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Η δύναμη αυτή φανερώνει πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διεισδύσει κανείς σε μια νέα αγορά, τι εμπόδια μπορεί να συναντήσει, ποια από αυτά είναι αντιμετωπίσιμα και ποια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας», το brand loyalty, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο και τέλος, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Το πρώτο εμπόδιο, της ύπαρξης «οικονομιών κλίμακας» αφορά στην περίπτωση που οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν πλεονέκτημα κόστους (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας κι έτσι οι δυνητικοί ανταγωνιστές θα πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική – πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο – ή διαφορετικά να έχουν μειονέκτημα κόστους (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία. Αναφορικά με το brand loyalty, όσο υψηλότερο είναι τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να «κλέψουν» πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.

3) Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Όλες οι επιχειρήσεις σε μία δεδομένη βιομηχανία έχουν ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις, προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία είναι δύσκολα. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν υπάρχουν ποιοτικά κι άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα ή όταν εμφανίζονται συνεχώς καινούρια, όταν αυτά έχουν συμφέρουσα τιμή και είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας από τα δεδομένα. Τέλος, στην περίπτωση που υπάρχει που υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος η απειλή των υποκατάστατων μεγαλώνει.

4) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η εξέταση αυτής της δύναμης αναδεικνύει στη διοίκηση της επιχείρησης το βαθμό εξάρτησής της από τους προμηθευτές της. Η διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων έγκειται στο γεγονός ότι είναι σε θέση να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους ή να μειώσουν την ποιότητά τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει, συνολικά ή εν μέρει, την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έχει μεγαλύτερη δύναμη όταν οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας παρουσιάζουν υψηλό «κόστος αλλαγής» προμηθευτών, όταν υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών αλλά κι όταν το προϊόν κάθε προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο, με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η ύπαρξη λίγων προμηθευτών αλλά και η απειλή ορισμένων ότι θα προβούν σε «forward integration» επιτείνουν τη δύναμη των προμηθευτών.

5) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Μια επιχείρηση διατηρεί σχέση εξάρτησης με τους αγοραστές της καθώς είναι αυτοί που πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία κι μειώνει τις τιμές της, κι αυξάνει την ποιότητα των προϊόντων της, αλλά και οι ίδιοι που στρέφουν τη μία επιχείρηση εναντίον της άλλης μειώνοντας έτσι την κερδοφορία τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι πιο έντονη όταν μειώνεται

χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικό brand ή υποκατάστατα προϊόντα κι όταν οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες. Ακόμη, σημαντικοί παράγοντες είναι η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές, κάποια είναι σημαντική για τους πωλητές, η χαμηλή ή μειούμενη ζήτηση η απειλή των αγοραστών για «backward integration» αλλά και το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν ικανοποιούνται από τους όρους της αγοραπωλησίας.

3.11 Η «ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ» ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.11.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η κυριότερη επιδίωξη της «επιστημονικής» οργάνωσης τη εργασίας συνιστάται στην επινόηση μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, που να περιορίζουν «το συστηματικό χασομέρι» των εργατών, προκειμένου να είναι εφικτή η υπέρμετρη εντατικοποίηση της εργασίας η οποία ήταν ο βασικός άξονας της οικονομικής στρατηγικής του αμερικάνικου κεφαλαίου για την επέκτασή του και για την επιβολή νέων κοινωνικών όρων απόσπασης της υπερεργασίας.

Επομένως, βασική επιδίωξη του F. Taylor, (1856-1915) ιδρυτή της «επιστημονικής» οργάνωσης της εργασίας, ήταν η συστηματική καταστροφή της τεχνικής δεξιότητας του εργάτη, του τεχνίτη, του μάστορα. Υποστήριζε ότι η αποτελεσματικότητα της τέχνης ως τρόπος αντίστασης του εργάτη στην εντατικοποίηση της εργασίας, σχετίζεται με το γεγονός ότι η γνώση των βιομηχανικών χειρισμών και η κυριαρχία πάνω τους, ήταν αποκλειστικό μονοπώλιο μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών της εργατικής τάξης. Συνάμα, η «αποκλειστικότητα» στους τρόπους χειρισμού καθιστούσε εφικτή και αναπότρεπτη την εργατική κυριαρχία στους χρόνους παραγωγής.

Επεξήγηση ορολογίας

➤ Το «συστηματικό χασομέρι», κατά την εποχή του F. Taylor, υπήρξε ένας τρόπος άμυνας της εργατικής τάξης κατά της ανεργίας, επεκτείνοντας «χρονικά» την εργασία, επεκτείνεται και ο πληρωμένος χρόνος απασχόλησης, και κατά της πρόωμης φθοράς της δύναμης της καθώς δεν υφίστατο καμία από τις σημερινές «έμμεσες παροχές» και κάθε εργατικό ατύχημα σήμαινε εκδίωξη από οποιαδήποτε εργασία και πλήρη απώλεια μισθού.

➤ Εντατικοποίηση της εργασίας υπάρχει όταν με δεδομένη την τεχνολογία, ο ίδιος αριθμός εργαζομένων παράγει στον ίδιο χρόνο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων – εμπορευμάτων.

Η εντατικοποίηση της εργασίας δεν πρέπει να ταυτίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία υπάρχει όταν με τον ίδιο ρυθμό εργασίας ο ίδιος αριθμός εργαζομένων παράγει μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων – εμπορευμάτων. Η πρόοδος που διαπιστώνεται πρέπει να αποδοθεί στην πρόοδο της τεχνικής αποτελεσματικότητας των μέσων παραγωγής.

3.11.2. Το θεωρητικό πλαίσιο του Ταιϋλορισμού

Ο F. Taylor (1856-1915), έχοντας συνειδητοποιήσει ότι όποιος ελέγχει κι επομένως υπαγορεύει τους τρόπους χειρισμού αυτός θα είναι σε θέση να ελέγξει και τους χρόνους παραγωγής, διατύπωσε μια σειρά αρχών «επιστημονικής διοίκησης της επιχείρησης».

1) Υπάρχει «μία μόνο ορθή μέθοδος» (the one best way) για κάθε έργο. *«Μεταξύ των διαφόρων μεθόδων και τεχνικών, που χρησιμοποιούνται σε κάθε τμήμα κάποιου επαγγέλματος, υπάρχει πάντα μία μέθοδος και μία τεχνική, που είναι πιο γρήγορες και ανώτερες από όλες τις άλλες».*

2) Η επιστημονική μελέτη της εργασίας. *«Αυτή η καλύτερη μέθοδος και αυτή η καλύτερη τεχνική δεν μπορούν να ανακαλύψουν και να τεθούν σε εφαρμογή, παρά μόνο σε μία επιστημονική ανάλυση και μελέτη όλων των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και τεχνικών».*

3) Η δυνατότητα σαφούς προσδιορισμού του έργου. *«...κάθε εργάτης λαμβάνει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων γραπτές οδηγίες που περιγράφουν λεπτομερώς το έργο που πρέπει να επιτελέσει, καθώς και τα μέσα τα οποία διαθέτει για την εκτέλεση της εργασίας».*

4) Ο διαχωρισμός της εργασίας σε δύο τμήματα: τη σύλληψη και την εκτέλεση, εκ των οποίων το πρώτο αποτελεί το αποκλειστικό αντικείμενο της διεύθυνσης και το δεύτερο των εργατών.

5) Η εργασία, άρα και ο μισθός είναι με το κομμάτι (φασόν). *«Καθόσον ζητείται καθημερινά από τους εργάτες να δουλεύουν πολύ γρήγορα, είναι απολύτως αναγκαίο να τους εξασφαλισθεί ότι θα έχουν έναν υψηλότερο μισθό, κάθε φορά που θα πετυχαίνουν το έργο τους».*

Συμπερασματικά, το ταιϋλορικό δόγμα συγκροτείται σε δύο κύριους κατευθυντήριους άξονες:

1. Ελαχιστοποίηση ή και εξάλειψη της σπατάλης του χρόνου στο εργοστάσιο. Σε αυτή την απόπειρα «εξορθολογισμού» της παραγωγικής διαδικασίας και αποφυγής των απωλειών σε χρόνο, η εργασία θεωρείται μία επανάληψη στοιχειωδών κινήσεων μετρήσιμης διάρκειας. Έτσι λοιπόν, απορρέει η ανάγκη προκαταρκτικής ανάλυσης του έργου σε δύο επίπεδα, εκείνο της σύλληψης του προϊόντος και εκείνο της συγκεκριμένης διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί για την παραγωγή του. Απόρροια αυτής της «εξορθολογιστικής» προσπάθειας περιορισμού στο «συστηματικού χασομέρι» του εργάτη είναι: η λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή των κινήσεων που απαιτούνται για την περάτωση του έργου, η χρονομέτρηση των κινήσεων των εργαζομένων, ο καθορισμός της απόδοσης, η προετοιμασία από τα γραφεία μεθόδων της εργασίας, η ύπαρξη κανονισμών, η

υποδούλωση του ανθρώπου στη μηχανή και ο καθορισμός των ειδικεύσεων, σύμφωνα με τη θέση εργασίας κι όχι τις τεχνικές γνώσεις του εργάτη.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Taylor, η εντατικοποίηση της εργασίας αποτελεί προτεραιότητα του «εξορολογισμού» της παραγωγής διαδικασίας, ο πλούτος (υπό την έννοια του A. Smith) προκύπτει από την άμεση εργασία. Η απόπειρα εξομοίωσης της προστιθέμενης αξίας σε έναν κύριο παράγοντα επιτρέπει τη μονοδιάστατη ποσοτικοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και την πλήρη διαιρετότητα του ιεραρχημένου παραγωγικού συστήματος, σε αυτοτελή, μετρήσιμα και προστιθέμενα υποσυστήματα. Συνεπώς, η εργασία είναι κωδικοποιήσιμη και κωδικοποιημένη καθώς η έλλειψη αβεβαιότητας παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο της ομοιομορφίας που διέπεται από σταθερούς κανόνες και κανονισμούς.

2. Σύμφωνα με την αρχή ότι υπάρχει «μία μόνο ορθή μέθοδος», η πληρωμή των εργαζομένων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί σε συνάρτηση με την μετρήσιμη απόδοσή τους. Ωστόσο, αν η συγκεκριμένη αρχή υφίστατο, η επιστασία που στοχεύει την διασφάλιση της μέγιστης προσφοράς εργασίας από τους εργάτες, θα έτεινε υπό εξαφάνιση, καθώς οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με την απόδοσή τους θα επέβλεπαν μόνοι τους τον εαυτό τους και ο επόπτης θα ήταν περιττός.

Η οργανωτική δομή που αντιστοιχεί στην «επιστημονική» οργάνωση της εργασίας για να είναι αποδοτική στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προϋποθέτει την ύπαρξη κινήτρων για την υποκίνηση των εργαζομένων με συνδυασμό με τη διαδικασία ελέγχου και την αυστηρή τήρηση της πειθαρχίας. Με δεδομένο λοιπόν ότι τα άτομα εργάζονται έχοντας οικονομικά κίνητρα το μοντέλο υποκίνησης του Taylor αποβλέπει στην ενίσχυση ή τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τη χρήση κινήτρων θετικού (ανταμοιβή) ή αρνητικού (κύρωση) χαρακτήρα και προσδιορίζεται από την κυκλική σχέση: ανταμοιβή – υποκίνηση – απόδοση - ανταμοιβή. Το μοντέλο αυτό υποκίνησης τελειοποιήθηκε από τους μπιχεβιοριστές, οι οποίοι με εκπρόσωπο τον B. F. Skinner προτείνουν ως κύριο στόχο της ψυχολογίας τον έλεγχο και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς (B. F. Skinner, 1971)

Η καθιέρωση της κατακερματισμένης εργασίας συνέλαβε στη μείωση της ικανότητας αντίστασης του επαγγελματία εργάτη αλλά και στη θεμελίωση της εργασιακής διαδικασίας, κατά την οποία ακόμη και οι ανειδίκευτοι εντάχθηκαν στη μισθωτή εργασία. Ακόμη, η εργοδοσία μπορούσε να στρατολογεί το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης που χρειαζόταν έξω από εργατικά συνδικάτα (Bendix, 1974). Σύμφωνα με το N. Mouzelis (1981) «Ο Taylor ήταν συστηματικά εχθρικός στον συνδικαλισμό πατά τη κατά καιρούς δηλώσεις του ότι, ήταν πρόθυμος να τον ανεχτεί. Για εκείνον, ο ρόλος των συνδικάτων ήταν ζημιογόνος όχι μόνο για την οικονομία συνολικά, αλλά και για τα πραγματικά συμφέροντα των εργαζομένων.

Συνεπώς, η οργάνωση της εργασίας από τον Taylor πέτυχε την ένταξη εργατών αγροτικής προέλευσης στην παραγωγική διαδικασία, χωρίς τεχνική και συνδικαλιστική εμπειρία,

εξασφαλίζοντας έτσι μία σπουδαία αλλαγή στη συσσώρευση του κεφαλαίου, αφού η μαζική παραγωγή βασίζεται στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης.

Οι θεωρητικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης του Taylor (1856 - 1915) βρίσκονται σε πλήρη αρμονία και συμπληρωματικότητα με τις αρχές της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας του Leon Walras (1834 – 1910) καθώς αποδέχονται τις ίδιες υποθέσεις, όπως την ύπαρξη τέλει πληροφόρησης και την έλλειψη καινοτομίας, ενώ βασίζονται στον κανόνα του «μεθοδολογικού ατομισμού».

Η νεοκλασική σχολή (L. Walras, A. Cournot, A. Marshall) (D. Bell, 1981) παρέχει θεωρητικά εργαλεία για την κατανόηση της ισορροπίας της αγοράς, που η κλασική σχολή διοίκησης θεωρεί επιτευχθείσα και η συνεισφορά της αφορά στην «επιστημονική» θεμελίωση της παραγωγικότητας, την οποία οι νεοκλασικοί αντιλαμβάνονται ως δεδομένη. Η νεοκλασική οικονομική θεωρία προτείνει την ορθολογική συμπεριφορά των οικονομικών παραγόντων που συνεπάγεται την ορθολογική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η συμπληρωματικότητα την μικροοικονομικής των νεοκλασικών και της «επιστημονικής οργάνωσης» της εργασίας βασίζεται στην απεριόριστη επέκταση της «ορθολογικής κυριαρχίας». Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Καστοριάδης (1992) «Με αφετηρία το κρυμμένο και φαινομενικά προφανές αίτημα ότι το μόνο αντικείμενο της οικονομίας είναι να παράγει περισσότερα με λιγότερα, τίποτα δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο στην πορεία της μεγιστοποίησης, ούτε η «φύση» του κόσμου και του ανθρώπου, ούτε η παράδοση, ούτε άλλες «αξίες»».

3.11.3. Η εφαρμογή της «Επιστημονικής» οργάνωσης της εργασίας

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές οργάνωσης της εργασίας που εισήγαγε ο F. Taylor και τελειοποίησε ο Henry Ford, έτυχαν ευρύτατης εφαρμογής τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην Ευρώπη, ανεξάρτητα από πολιτικό καθεστώς των χωρών.

Η υιοθέτηση του συστήματος του Taylor τη δεκαετία του 1920 από τους βιομήχανους της Γερμανίας αλλά και από την κυβέρνηση των μπολσεβίκων στη Σοβιετική Ένωση, πιστοποιεί ότι το ταιλτορικό μοντέλο ορθολογικοποίησης της εργασίας μπορεί να αποτελέσει το καταλληλότερο ιδεολογικό υπόβαθρο ταχείας εκβιομηχάνισης και αναδιάρθρωσης των παραγωγικών σχέσεων, τόσο σε ένα καπιταλιστικό σύστημα οικονομίας όσο και σε ένα καθεστώς συγκεντρωτικά σχεδιασμένης οικονομίας.

Η εφαρμογή των μεθόδων της «επιστημονικής» οργάνωσης της εργασίας συνάντησε την αντίδραση των εργατών η οποία έλαβε τις ακόλουθες μορφές: «συστηματική απουσία, από τη αναφορικά με τον αριθμό πραγματοποιούμενων ωρών εργασίας και των κατασκευασμένων

κομματιών, επέκταση των διαλειμμάτων, κατασκευή προϊόντων για χρήση από τους ίδιους τους εργαζόμενους στο πόστο εργασίας τους, αλκοολισμός στο χώρο εργασίας κλπ.» (Λ. Μαρούδας, 1989). Ο εργάτης μέσω των παραπάνω αντιδράσεων απέβλεπε στην επανοικειοποίηση απ' τη μεριά του της τεχνικής λειτουργίας της μηχανής λειτουργίας της μηχανής που χειρίζεται, του χρόνου «του» που θεωρεί ότι καθορίζεται αυθαίρετα από το γραφείο μεθόδων κι εργασίας του, αρνούμενος την αλλοτρίωση της προσωπικότητας του (D. Linhart 1982 και C. Burland, 1983).

Μολονότι, ο ταιϋλορισμός δέχτηκε δριμύεις κριτικές γιατί δεν ενδιαφερόταν για τις ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεταβλητές της οργανωτικής συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των μεθόδων της «επιστημονικής» οργάνωσης της εργασίας συνεχίστηκε τόσο από του Κλασικούς της Διοίκησης (L. Urwick, L. Gulick, H. Koontz – C. O'Donnell), όσο και της Νεοκλασικής (A. Sloan, P. Drucker, O. Gelinrer). Άλλωστε, το ταιϋλοστικό και φορτιστικό μοντέλο συναντάται σε κάθε εργοστάσιο που παράγει προϊόντα μαζικής κατανάλωσης, παρόλο που ορισμένοι κοινωνιολόγοι διατείνονται ότι το μοντέλο του Taylor είναι θεωρητικά ξεπερασμένο και πρακτικά ανεφάρμοστο. Ωστόσο, η πραγματικότητα στους εργασιακούς χώρους έρχεται να διαψεύσει τους κοινωνιολόγους της εργασίας, καθώς το μοντέλο του Taylor είναι ένα από τα βασικά στοιχεία τόσο στα βιομηχανικά ανεπτυγμένα δυτικά κράτη, όσο και στα κράτη με κεντρικά σχεδιασμένη οικονομία καθώς και στα βιομηχανικά κράτη (Κορέα, Ταιβάν, Βραζιλία κλπ).

3.11.4 Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων

Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων δημιουργήθηκε πάνω στην άποψη ότι το άτομο στην εργασία του υπόκειται από οικονομικά αλλά και κοινωνικά κίνητρα. Εκπρόσωποι της σχολής ήταν ο Elton Mayo, ο L. Morerzo, ο Kurt Lewin, που ερεύνησε τη δυναμική των ομάδων, και ο Rensis Likert, ο οποίος αφού απέδειξε ότι η παραγωγικότητα είναι ανάλογη της ικανοποίησης του εργαζόμενου από τον εργασιακό του χώρο, ασχολήθηκε με τις διάφορες μορφές καθοδήγησης και πρότεινε τη συμμετοχική μορφή διεύθυνσης ως την ιδανικότερη.

3.11.4.1. Η εμπειρική έρευνα στο Hawthorne

Οι εμπειρικές έρευνες στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της Western Electric στο Hawthorne, καταδίκασαν τις αντιλήψεις του Taylor ως μηχανιστικές καθώς έθεταν ως αξίωμα ότι ο εργάτης είναι μόνο ένας «οικονομικός άνθρωπος» που αποβλέπει αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των

αποδοχών του κι έδειξαν ότι άλλα κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην πραγματικότητα.

Όσο η έρευνα συνεχιζόταν, κυρίως μετά την ανάληψη της διεύθυνσης από τον Elton Mayo το 1927, διαπιστώθηκε η σημαντική επίδραση των ψυχολογικών παραγόντων στην παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να μην θεωρείται πλέον ένα σύνολο ατόμων αλλά και ως ένα σύνολο διαπροσωπικών σχέσεων, μέσα στο οποίο η έννοια της ομάδας ήταν καθοριστική για τον προσδιορισμό του. Από την εμπειρική αυτή παραίτηση λοιπόν, που διήρκησε ως το 1932 προέκυψαν ορισμένα σημαντικά πορίσματα που αφορούσαν την οργάνωση την εργασιακής διαδικασίας.

Συμπεραίνουν λοιπόν ότι δεν υπάρχει «μία μόνο ορθή μέθοδος», καθώς ο ίδιος εργαζόμενος είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει διαδοχικά πολλούς τρόπους για την εκτέλεση του ίδιου έργου με σκοπό να διακόψει τη μονοτονία της δουλειάς. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η πρώτη μορφή κοινωνικοποίησης των εργαζομένων ενάντια στα γραφεία μεθόδων για πλήρη εξατομίκευση της παραγωγικής διαδικασίας είναι η αυθόρμητη δημιουργία στοιχειωδών συλλογικών μονάδων που επιβάλλουν κανόνες δράσης στα μέλη τους και θέτουν νόρμες, χαμηλότερου επιπέδου από αυτές που ορίζει η διεύθυνση της επιχείρησης. Επίσης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότερες λειτουργίες των άτυπων κανόνων στο εσωτερικό των στοιχειωδών ομάδων, είναι να επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αυξάνουν τον έλεγχο τους στο περιβάλλον τους, να εξαρτώνται λιγότερο από τους κανόνες διοίκησης και να αμύνονται αποτελεσματικά στις εξωτερικές αλλαγές που απειλούν την κοινωνική και οικονομική τους θέση.

Τα παραπάνω πορίσματα της έρευνας στο Hawthorne επισημαίνουν ότι για να είναι αποτελεσματικότερη η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, πρέπει να συνυπολογίζονται όλα τα διαφορετικά στοιχεία υποκίνησης των εργαζομένων και να διαμορφωθεί μια πιο ελαστική διοίκηση, η οποία θα ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από τους εργαζόμενους. Συνεπώς, το μοντέλο υποκίνησης της «σχολής των ανθρώπινων σχέσεων» περιλαμβάνει περισσότερες μεταβλητές από το μοντέλο του Taylor, καθώς θεωρεί ότι η απόδοση του εργαζόμενου είναι συνάρτηση της αναγνώρισης της συμπεριφοράς του, του βαθμού εκπλήρωσης – ολοκλήρωσης του, της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών του και δεν προσδιορίζεται μόνο από οικονομικά κίνητρα.

3.11.4.2 Η ανάπτυξη της σχολής των «ανθρώπινων σχέσεων»

Οι εκπρόσωποι της σχολής, (Elton Mayo, L. Moreno, Kurt Lewin) μολονότι είχαν διαφοροποιήσεις, καθιέρωσαν ένα σύνολο αρχών που ορίζει το πλαίσιο της σχολής «ανθρώπινων σχέσεων» με κυριότερες:

1. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωτικές μεθόδους.
2. Η οργάνωση αφορά στις ομάδες κι όχι στα άτομα.
3. Η ενσωμάτωση και η ολοκλήρωση στην ομάδα θα είναι πιο ισχυρή βασισμένη σε σχέση εμπιστοσύνης παρά με την πίεση και τις διαταγές των προϊσταμένων.
4. Ο επιβλέπων είναι κυρίως παράγοντας επικοινωνίας, παρά καθοδήγησης.
5. Η συμμετοχή των εργαζομένων πρέπει να βασίζεται στην υπευθυνότητα κι όχι στον έλεγχο, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της οργάνωσης.

Οι αντιλήψεις της σχολής «ανθρώπινων σχέσεων» δέχτηκαν δριμύτατες κριτικές, καθώς οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι ήταν αντικείμενο παρατήρησης, κατά την έρευνα του Mayo, κι άλλαξε η συμπεριφορά τους. Επίσης, φιλελεύθεροι οικονομολόγοι θεώρησαν ότι το υλικό κίνητρο είχε εγκαταλειφθεί καθώς και οι ατομικές επιλογές αλλά και η αγορά εργασίας. Το γεγονός ότι οι μελετητές των ανθρώπινων σχέσεων δεν αντιλήφθηκαν ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης δεν οφείλονται στις μη ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων αλλά στις διαφορές συμφερόντων που ικανοποιούνται, καθώς μία ομάδα κερδίζει αυτό που η άλλη χάνει και αντίστροφα, αποτελεί ένα ακόμη επικριτικό σχόλιο. Συμπληρωματικά, οι υποστηρικτές της συγκεκριμένης σχολής αγνόησαν όλα τα οργανωτικά φαινόμενα, που δεν αφορούσαν τη σχέση εργοδότη – μισθωτού, όπως το συνδικαλισμό ή τις συλλογικές σχέσεις στην εργασία. Τέλος, θεωρήθηκε από τους εκπροσώπους της σχολής ότι οι κοινωνικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο θα εξαλειφθούν, αν οι διευθυντές παραγωγής αλλάζουν στάση απέναντι στο πρόβλημα ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο οι επικριτές χαρακτήρισαν αυτή μη ρεαλιστική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΟΙ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ

4.1 Ο κατασκηνωτικός θεσμός

Η έννοια «κατασκήνωση» υποδηλώνει την ομαδική συμβίωση ατόμων συνομήλικων, ως επί το πλείστον, στην ύπαιθρο, κατά τη διάρκεια των θερινών διακοπών. Όποιος έχει υπάρξει κατασκηνωτής αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα και την προσφορά αυτής της εμπειρίας στην ηθικοπνευματική ανάπτυξη του παιδιού αλλά και τη θετική της συμβολή στην εξέλιξη της κοινωνίας στο σύνολό της. Έτσι, ο κατασκηνωτικός θεσμός διατηρείται ανεπηρέαστος από τις όποιες εξελίξεις της σύγχρονης πραγματικότητας και συντηρεί την ανεκτίμητη αξία του.

4.1.1 Ο ορισμός της κατασκήνωσης

Πολλοί μελετητές και άνθρωποι του πνεύματος έχουν επιχειρήσει να ορίσουν την «κατασκήνωση». Μεταξύ αυτών ο Μ. Τριανταφύλλου (2014) θεωρεί ότι η παιδική κατασκήνωση είναι «μια μικρή ιδιότυπη κοινωνία παιδιών, ευαίσθητη και ευάλωτη». Ενώ, έχει δοθεί και η άποψη ότι «η κατασκήνωση δεν είναι απλώς ένας τόπος. Δεν αντιστοιχεί σε δέκα ή περισσότερες μέρες. Δεν είναι μόνο τα πρόσωπα. Είναι τρόπος ζωής, είναι μία δυνατότητα κοινής ζωής, μια μορφή αντίστασης και ανακάλυψης του εαυτού» (Μαρκαντώνης Ε., 2005).

Το 2007, η American Camp Association όρισε την κατασκήνωση ως «μία διαρκή εμπειρία, η οποία εξασφαλίζει μια δημιουργική, ψυχαγωγική και εκπαιδευτική ευκαιρία, μέσω της ομαδικής διαβίωσης στην ύπαιθρο. Χρησιμοποιεί εκπαιδευμένα ηγετικά στελέχη και τις πηγές του φυσικού περιβάλλοντος προκειμένου να συμβάλλει στην ψυχοσυναισθηματική, σωματική, κοινωνική και πνευματική ανάπτυξη κάθε κατασκηνωτή».

Συνεπώς, η κατασκήνωση αποτελεί μια μικρή και ιδιότυπη κοινωνία που απαρτίζεται από τους συμμετέχοντες κατασκηνωτές και τα στελέχη που προσφέρουν σε αυτούς τις υπηρεσίες τους και αποβλέπει στην ανακάλυψη του εαυτού των συμμετεχόντων και στην ολόπλευρη ανάπτυξη και καλλιέργεια των κατασκηνωτών.

4.1.2 Ιστορική αναδρομή

Ο θεσμός της κατασκήνωσης έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε πολιτικοκοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και χαρακτηρίζεται από διαχρονικότητα.

Στην αρχαιότητα, η διαπαιδαγώγηση των ανηλίκων λάμβανε χώρα στην ύπαιθρο, μακριά από το οικογενειακό περιβάλλον και υπό την επίβλεψη των παιδαγωγών, όπως άλλωστε μαρτυρά και το εκπαιδευτικό σύστημα της αρχαίας Σπάρτης. Στη σύγχρονη, ωστόσο, ευρωπαϊκή εποχή, στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, δημιουργήθηκε στη Ζυρίχη της Ελβετίας η πρώτη κατασκήνωση, ενώ στην Ελλάδα, το 1911, οργανώθηκε η πρώτη κατασκήνωση στη Βουλιαγμένη Αττικής, από τη σύζυγο του αρχαιολόγου Ερρίκου Σλήμαν, Σοφία Σλήμαν.

Επίσημα, ο κατασκηνωτικός θεσμός εδραιώθηκε στη χώρα μας το 1922, οπότε και ιδρύθηκε στην Αγ. Τριάδα Θεσσαλονίκης από τη Χριστιανική Αδελφότητα Νέων. Σημαντική όμως άνθηση γνώρισε ο θεσμός από το 1990 κι έπειτα κυρίως από ιδιώτες με ποικίλους σκοπούς αλλά και από φορείς με κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

4.2 Η δομή της κατασκηνωτικής αγοράς

Οι κατασκηνώσεις αποτελούν οργανισμούς – επιχειρήσεις που προσφέρουν φιλοξενία κι άλλες παροχές στους συμμετέχοντες κι έτσι θεωρητικά εντάσσονται στον μη εξυπηρετούμενο τομέα της τουριστικής βιομηχανίας. Η κατασκηνωτική αγορά βρίσκεται σε συνάρτηση με τα διάφορα τουριστικά ενδιαφέροντα και τις τάσεις για πιο οικονομικές κι εναλλακτικές διακοπές, ενώ σε αυτήν τοποθετούνται και κεφάλαια κι επενδύουν μεγάλες επιχειρήσεις με συγκεκριμένες παροχές.

4.2.1 Η κατασκήνωση ως οργανισμός

Οι κατασκηνώσεις έχουν συγκεκριμένη αποστολή και στόχους, απαρτίζονται από εξειδικευμένο προσωπικό που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και κάθε μία έχει τη δική της δομή και το ιδιαίτερο πλαίσιο λειτουργίας της που υπαγορεύουν στα μέλη της τον τρόπο συμπεριφοράς τους και τα όρια τους. Αυτά λοιπόν τα χαρακτηριστικά πιστοποιούν το χαρακτήρισμό των κατασκηνώσεων ως οργανισμοί.

Οι δημόσιες κατασκηνώσεις θεωρούνται μη κερδοσκοπικοί ή κοινωφελείς οργανισμοί, ενώ οι ιδιωτικές ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Και οι δύο, δημιουργούνται και λειτουργούν σύμφωνα με τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές, ενώ οφείλουν να διαθέτουν και το ειδικό σήμα λειτουργίας τουριστικού καταλύματος.

Ένα από τα χαρακτηριστικά της κατασκηνωτικής αγοράς είναι ότι η πλειονότητα των κατασκηνώσεων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους δεν παρουσιάζουν τεχνικές δυσκολίες ούτε μεγάλη πολυπλοκότητα αλλά παραμένουν ελκυστικές για οικονομικούς κυρίως λόγους. Ωστόσο, κάθε κατασκήνωση, ιδιωτική ή μη, έχει τη δική της φιλοσοφία και οργανωτική δομή, ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας και μοναδικούς, εξειδικευμένους στόχους.

4.2.2 Παιδικές κατασκηνώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα

Οι δημόσιες παιδικές κατασκηνώσεις διοργανώνονται και χρηματοδοτούνται από κρατικούς φορείς και αυτοτελείς κοινωνικές οργανώσεις. Το κόστος συμμετοχής σε αυτές είναι πολύ χαμηλό ή καθαρά συμβολικό, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις είναι ανύπαρκτο. Η χρηματοδότηση των μη

κερδοσκοπικών κατασκηνώσεων παρέχεται από κρατικές επιχορηγήσεις ή άλλες πηγές. Τα άτομα που στελεχώνουν τις κατασκηνώσεις παρέχουν τις υπηρεσίες τους είτε εθελοντικά είτε έμμισθα, διαθέτουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την κάλυψη νευραλγικών θέσεων του οργανισμού.

Οι περισσότερες δημόσιες κατασκηνώσεις εδρεύουν σε παραθαλάσσιες περιοχές, λειτουργούν τη θερινή περίοδο και διαθέτουν μόνιμες εγκαταστάσεις. Επίσης, η διοίκηση κι ο τρόπος λειτουργίας τους είναι κοινός, όπως και η αποστολή τους, που δεν είναι άλλη από την παροχή διαμονής, διατροφής, άθλησης, ψυχαγωγίας κι εκπαίδευσης. Ο απώτατος σκοπός τους έγκειται στην πνευματική, κοινωνική και ψυχική ανάπτυξη κάθε κατασκηνωτή. μέσω των ομαδικών ψυχαγωγικών κι αθλητικών παιχνιδιών και των πολιτιστικών δράσεων στις οποίες συμμετέχουν.

4.2.3 Ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις

Η λειτουργία παιδικών κατασκηνώσεων ιδιωτικού δικαίου διασφαλίζεται με την άδεια ίδρυσης κι άδεια λειτουργίας, η οποία σύμφωνα με όσα ορίζει ο σχετικός νόμος.

Στις ιδιωτικές λοιπόν κατασκηνώσεις, που έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια – περίπου 22 ημερών – φιλοξενούνται παιδιά και έφηβοι, ηλικίας 6-14 ετών, που κατάγονται είτε από την Ελλάδα, είτε από το εξωτερικό διασποράς, είτε βρίσκονται στη χώρα μας βάση διακρατικών συμφωνιών. Επιπλέον, φιλοξενούνται παιδιά και έφηβοι με ειδικές ανάγκες και αθλητές αθλητικών σωματείων.

Το σύνολο των ιδιωτικών κατασκηνώσεων εγκαθίσταται σε ένα ήρεμο περιβάλλον με πολλές ανέσεις και ελκυστικές υποδομές, αποβλέποντας στην ασφάλεια, την φροντίδα, τη διασκέδαση και την εκπαίδευση των κατασκηνωτών. Το πρόγραμμα βασίζεται στο ομαδικό παιχνίδι και περιλαμβάνει πληθώρα δραστηριοτήτων, αθλητικών, ψυχαγωγικών και καλλιτεχνικών, προσφέροντας έτσι μια ποιοτική εμπειρία στους φιλοξενούμενους της μονάδας.

Βέβαια, οι ιδιωτικές παιδικές κατασκηνώσεις, ως επιχειρήσεις αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους και έτσι οι συμμετέχοντες καταβάλλουν ένα αντίτιμο το οποίο ποικίλλει ανάλογα με την κατασκήνωση – επιχείρηση και τις παροχές. Ωστόσο, το κέρδος δεν αποτελεί τον απώτατο στόχο γι' αυτό και επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών που φιλοξενούνται στο μέγιστο. Τέλος, τα στελέχη της ιδιωτικής κατασκήνωσης, είναι κυρίως έμμισθα, ενώ είναι σπάνια η ανιδιοτελής παροχή υπηρεσιών από μέρους τους.

4.3 Οι υπηρεσίες/προϊόντα των κατασκηνώσεων

Ο χαρακτήρας των κατασκηνωτικών υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένος με τις πρακτικές μάνατζμεντ που ακολουθούνται και την αποτελεσματικότητα αυτών. Άλλωστε το κατασκηνωτικό προϊόν δεν αφορά στην παροχή υλικών αγαθών αλλά υπηρεσιών που ικανοποιούν τις επιθυμίες κι ανάγκες των πελατών. Οι κατασκηνώσεις αποβλέπουν στην ολόπλευρη καλλιέργεια της προσωπικότητας των φιλοξενούμενων τους και στην υιοθέτηση ενός ομαδικού τρόπου ζωής.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις κατασκηνώσεις εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι οι οικονομικές δυνατότητες κάθε τέτοιου οργανισμού, η διοικητική τακτική, η δομή, οι εγκαταστάσεις του αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνουν. Οι κατασκηνώσεις είναι «ανθρωποκεντρικές» και οι υπηρεσίες τους εξυπηρετούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των κατασκηνωτών.

Οι ενέργειες του προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες, η επίτευξη και διατήρηση προτύπων ποιότητας κατά την παροχή αυτών αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών του πελάτη – κατασκηνωτή είναι οι βασικές παράμετροι που καθορίζουν τις υπηρεσίες που παρέχονται σε κάθε κατασκηνωτικό οργανισμό. Οι υπηρεσίες λοιπόν που παρέχονται ενδέχεται να είναι υπηρεσίες υποδοχής και φιλοξενίας (π.χ. ενοικίαση υπαίθριου χώρου διαμονής, συλλογική διαμονή σε σκηνή ή οικίσκο, υπηρεσίες ασφάλειας κτλ), υπηρεσίες συμμετοχής σε δραστηριότητες ή προγράμματα, όπως υπηρεσίες άθλησης, ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων, υπηρεσίες ψυχαγωγίας, υπηρεσίες μεταφοράς, που αφορούν στη μεταφορά σε αξιοθέατα, στην κατασκήνωση ή στον τόπο διαμονής και τέλος, καταστήματα, όπως μίνι μάρκετ, κυλικείο, κατάστημα πώλησης αναμνηστικών.

4.4 Τα χαρακτηριστικά των κατασκηνώσεων

Οι κατασκηνώσεις ως «τουριστικά» καταλύματα παρουσιάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Παλάσκας,2006).Ένα από αυτά είναι η θέση των εγκαταστάσεων που καθιστά την εκάστοτε κατασκήνωση ελκυστική και προσβάσιμη. Συχνά η επιλογή μιας κατασκηνωτικής μονάδας γίνεται με κριτήριο την απόσταση της από τον τόπο διαμονής του φιλοξενούμενου αλλά και την απόσταση της από κάποια μονάδα ιατρικής φροντίδας – κέντρο υγείας ή νοσοκομείο – αλλά και από τη θάλασσα. Επιπλέον, τα επίπεδα πληρότητας θα πρέπει να είναι υψηλά. Η κράτηση θέσεων στις κατασκηνώσεις γίνεται πριν την έναρξη της κατασκηνωτικής περιόδου και διαμορφώνεται ανάλογα με τις εβδομάδες και τις ημέρες. Οι κατασκηνώσεις λοιπόν επιζητούν την έγκαιρη κράτηση από τους υποψήφιους κατασκηνωτές γιατί η χρονική διάρκεια παροχής αυτών των υπηρεσιών είναι συγκεκριμένη και δεν δύναται να δοθεί σε μεταγενέστερο χρόνο εξαιτίας της εποχικής δραστηριοποίησης του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, υφίστανται διαφορετικά συστήματα κατηγοριοποίησης των κατασκηνώσεων που αφορούν στις πρωτοβουλίες του διοργανωτή τους αλλά και στην ποιότητα των εγκαταστάσεων. Άλλωστε, οι κατασκηνώσεις ποικίλλουν και άλλες ενδέχεται να παρέχουν πολυτελείς υπηρεσίες κι άλλες απλά τη βασική διαμονή. Όλες ωστόσο αποβλέπουν στη μέγιστη δυνατή πληρότητα τους για την κάλυψη του υψηλού κόστους υπηρεσιών που παρέχουν κάλυψη του υψηλού κόστους υπηρεσιών που παρέχουν.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των κατασκηνώσεων είναι το γεγονός ότι υπόκεινται σε πολυάριθμους ρυθμιστικούς νόμους, σε όρους πάγιας εγκατάστασης και ειδική νομοθεσία για την υγεία, την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος κτλ. Οι κατασκηνώσεις απασχολούν τόσο εξειδικευμένο όσο και ανειδίκευτο προσωπικό το οποίο απασχολείται σε βοηθητικές δραστηριότητες. Τα ειδικευμένα πάντως στελέχη είναι υποχρεωμένα να λειτουργούν και να διευθύνουν αποτελεσματικά κι αποδοτικά όλα τα τμήματα της κατασκήνωσης. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η ζήτηση των κατασκηνώσεων παρουσιάζει εποχικό χαρακτήρα.

4.5 Προβλήματα που αφορούν στη διαχείριση των κατασκηνωτικών υπηρεσιών

Το μάνατζμεντ των κατασκηνώσεων αποτελεί μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών τους και έτσι ανακύπτουν διάφορα προβλήματα.

Το πρώτο και ίσως σημαντικότερο πρόβλημα είναι η επικοινωνία με τους πελάτες – κατασκηνωτές, η οποία καθίσταται σύνθετη και δύσκολη. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται με το δικό του τρόπο τις κατασκηνωτικές υπηρεσίες και μάλιστα, στην περίπτωση που δεν έχει προηγούμενη κατασκηνωτική εμπειρία, οι παράγοντες με τους οποίους καταλήγει στα συμπεράσματα τους ποικίλλουν και μπορεί να σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις, τα στελέχη της κατασκήνωσης ή ακόμη και τους υπόλοιπους κατασκηνωτές. Συνεπώς, η αντίληψη του πελάτη καθορίζεται από ποικίλους και διαφορετικούς παράγοντες, πριν, κατά και μετά τη συμμετοχή στην κατασκήνωση, με αποτέλεσμα η επιλογή των κατάλληλων προωθητικών εργαλείων να καθίσταται δυσχερής.

Επιπλέον, η πώληση των κατασκηνωτικών υπηρεσιών δεν είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς η αξιολόγησή τους εναπόκειται σε υποκειμενικά κριτήρια και δεν δύναται να πραγματοποιηθεί πριν τη συμμετοχική διαδικασία. Έτσι, ο αγοραστής – υποψήφιος κατασκηνωτής οφείλει να δείξει εμπιστοσύνη στον πωλητή – πάροχο των κατασκηνωτικών υπηρεσιών. Ακόμη, η ποιότητα των τελευταίων ενδέχεται να διαμορφώνεται διαφορετικά σε καθημερινή βάση κι με αυτό τον τρόπο δεν μπορεί να διασφαλιστεί λόγω διαφόρων παραμέτρων (Kotler, 2001). Κατά συνέπεια είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα στη σχέση εμπιστοσύνης των δύο συμβαλλόμενων μερών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις καιρικές μεταβολές αλλά και την αποδοτικότητα του προσωπικού της κατασκήνωσης καθώς και τη συμπεριφορά των κατασκηνωτών ως παράγοντας καθορισμού της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κατασκηνωτή και παρόχου.

Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις κατασκηνωτικές δομές προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτές καθώς τα άτομα αυτά βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες. «Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των κατασκηνωτών, γιατί αυτό τελικά καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών. Συχνά τα στελέχη των κατασκηνώσεων ταυτίζονται με την ίδια την υπηρεσία που παρέχουν» (Πετρώφ, Τζωρτζάκης κ' Τζωρτζάκη, 2002). Επίσης, δυσκολίες συναντώνται και στη διαχείριση των πελατών και λόγω του χρόνου που παρέχονται οι κατασκηνωτικές υπηρεσίες. Ο χρόνος αυτός της κατασκηνωτικής εμπειρίας είναι περιορισμένος σε διάρκεια και συμπιεσμένος. Δεν παρέχεται χρονικό περιθώριο αποκόμισης θετικών εμπειριών αν έχουν υπάρξει αρνητικά βιώματα.

Επομένως, η συμπεριφορά ενός μέρους των πελατών πιθανολογείται να ασκήσει αρνητική ή θετική επιρροή και στους υπόλοιπους κατασκηνωτές. Ο καταναλωτής φορτίζει συναισθηματικά και ψυχολογικά, μήπως δεν ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του. Έτσι, η σύνθεση των κατασκηνωτών είναι απόρροια του στίγματος της κατασκήνωσης, της εικόνας δηλαδή που παρουσιάζει προς τα έξω, αλλά και των υπόλοιπων ενεργειών της. Η σύνθεση αυτή αποτελεί μέρος του βιώματος για τους νέους πελάτες (Παλάσκας, 2006)

Ένα ακόμη ζήτημα που ανακύπτει στη διαχείριση των κατασκηνωτικών υπηρεσιών, είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη συνεργασία με διάφορους φορείς. Τέλος, «οι κοινωνικοί στόχοι συχνά είναι δύσκολο να ορισθούν και να μετρηθούν. Βασική λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η επίτευξη συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων. Οι στόχοι που αφορούν σε οικονομικούς δείκτες είναι πάντα συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Από την άλλη, όμως, οι κοινωνικοί στόχοι είναι κάποιες φορές δύσκολο (όχι αδύνατο) να μετρηθούν και να ορισθούν (Αλεξανδρής, 2011).

4.6 Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον της κατασκήνωσης περιλαμβάνει τους πόρους, τη δομή, τις ικανότητες και την κουλτούρα της και μας βοηθά να εντοπίσουμε τις αδυναμίες και τα προτερήματά της.

4.6.1 Οι πόροι της κατασκήνωσης

Οι πόροι της κατασκήνωσης αφορούν στα στοιχεία, στις διαδικασίες, στις γνώσεις και στις ικανότητες που διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της.

Έτσι λοιπόν, γίνεται λόγος για τους χρηματοοικονομικούς πόρους που απαιτούνται για τη λειτουργία και ανάπτυξη της κατασκήνωσης, είναι δηλαδή το κεφάλαιο που απαιτείται το οποίο είτε το διαθέτει η ίδια η κατασκήνωση είτε κάποιος άλλος χρηματοδοτικός φορέας. Επιπλέον, οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την περιουσία της κατασκήνωσης εν γένει. Μάλιστα, οι ιδιόκτητοι φυσικοί πόροι αποτελούν τη βάση για τις επενδύσεις. Έπειτα, οι τεχνολογικοί πόροι της κατασκήνωσης αφορούν στην τεχνολογία που εφαρμόζει η κατασκήνωση, όπως η ιστοσελίδα, η ηλεκτρονική βάση δεδομένων των πελατών κ.α. και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη της δομής.

Τέλος, σημαντικοί είναι και οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή οι γνώσεις, η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνουν την κατασκήνωση αλλά και τα προσωπικά και η εργασιακή συμπεριφορά, διασφαλίζουν τη μέγιστη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεπώς την ικανοποίηση του πελάτη.

4.6.2 Η δομή

Η δομή της κατασκήνωσης αφορά στον τρόπο οργάνωσης της κι ανάλογα με το μέγεθος της κατασκήνωσης μπορεί να είναι πιο απλή ή πιο σύνθετη. Μια μικρή κατασκηνωτική μονάδα χαρακτηρίζεται από απλή δομή και τη συμμετοχή του ιδιοκτήτη και των εργαζομένων. Ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που λαμβάνει αποφάσεις και επιβλέπει τις δραστηριότητες. Σε μία μεγαλύτερη κατασκήνωση, η δομή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται καθώς αυτές ποικίλουν.

4.6.3 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κατασκήνωσης

Κάθε επιχειρηματική δράση διαφοροποιείται από άλλες παρόμοιων υπηρεσιών ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, τον τρόπο διαχείρισης αυτών αλλά και τον τρόπο που αυτοί συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας κατασκήνωσης διακρίνονται σε οριακά και θεμελιώδη.

Τα οριακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι εύκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές, όπως οι εγκαταστάσεις, τα αθλητικά προγράμματα κτλ. Τα θεμελιώδη από την άλλη, πλεονεκτήματα δεν μπορούν να αντιγραφούν κι έτσι διατηρείται το πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα το ευχάριστο εργασιακό κλίμα (Παπαδάκης, 2017).

Κατά συνέπεια, κάθε κατασκήνωση οφείλει να χρησιμοποιεί κατά τρόπο αποτελεσματικό τους πόρους που διαθέτει ώστε να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων κατασκηνώσεων και να είναι σε θέση να αναπτύσσει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της.

4.6.4 Η κουλτούρα της κατασκήνωσης

Με τον όρο «κουλτούρα» εννοούμε το σύνολο των αρχών και αξιών που έχουν ενστερνιστεί τα μέλη μιας κατασκήνωσης και την κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες. Βάσει αυτής δημιουργούνται κανόνες συμπεριφοράς που είναι πλήρως αποδεκτά από τα στελέχη που επανδρώνουν την κατασκήνωση και επηρεάζεται η εκάστοτε διοίκηση και η αποστολή της. Η κουλτούρα μιας κατασκήνωσης διαμορφώνεται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι ανάγκη να είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη της και να καθορίζει τη στρατηγική της συγκεκριμένης δομής.

4.7 Το μέλλον των κατασκηνώσεων

Οι παιδικές κατασκηνώσεις έχουν πια θέσει γερές βάσεις στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, η οικονομική κρίση του 2010 επηρέασε και τον τομέα αυτό δημιουργώντας διάφορα προβλήματα στη λειτουργία, κυρίως, των δημόσιων κατασκηνώσεων και ως εκ τούτου το έτος 2011 να λειτουργούν ελάχιστες. Άλλωστε, ο κατασκηνωτικός θεσμός με κρατική – δημόσια υπόσταση δεν φαίνεται να διευκολύνεται εξαιτίας των αδυναμιών των κρατικών φορέων να στηρίζουν τέτοιες δράσεις. Προβλήματα διοικητικά, οργανωτικά χρηματοδοτικά και γραφειοκρατικά αναστέλλουν ή δεν επιτρέπουν καθόλου τη λειτουργία δημόσιων παιδικών κατασκηνώσεων. Επιπλέον, το πρόβλημα επιτείνει η μη ύπαρξη του απαιτούμενου χρόνου, η ανυπαρξία γνώσης και δυνατοτήτων για ριζικό εκσυγχρονισμό στη δομή της λειτουργίας των κατασκηνώσεων.

Έτσι λοιπόν κρίνεται επιτακτική η ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους της πολιτείας, δεδομένης της αβεβαιότητας που επικρατεί και της αδυναμίας των ασφαλιστικών φορέων να καλύψουν τη συμμετοχή των παιδιών σε κατασκηνωτικές δομές. Το κράτος καλείται να αξιοποιήσει και να ενισχύσει όλες τις κατασκηνωτικές δομές είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού φορέα, αλλά και να παράσχει στα παιδιά τη δυνατότητα συμμετοχής σε κατασκηνώσεις για μια εβδομάδα.

Στην Ελλάδα, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εξαρτώνται από κρατικές επιχορηγήσεις. Οι κρατικοί φορείς που ξόδευαν αλόγιστα δημόσιους πόρους είναι ανάγκη να προσαρμοστούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ελέγχοντας τις δαπάνες, αξιοποιώντας τις δυνατότητες αύξησης των εσόδων και αναδεικνύοντας τρόπους βελτίωσης της οργανωτικής και διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Συμπερασματικά, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη του καταναλωτικού θεσμού υπαγόρευε την ανάγκη συστηματικής κατανόησης των αναγκών των παιδιών και των κοινωνικών εξελίξεων. Η παιδική κατασκήνωση αποτελεί όνο μόνο επιχειρηματική επένδυση αλλά και κοινωνικό αγαθό που χρήζει μέριμνας από το κράτος και παροχής δυνατοτήτων εξέλιξης.

4.8 Εθελοντισμός

Ο όρος «εθελοντισμός» αναφέρεται γενικά στην ηθελμημένη πράξη για κάποιο κοινωφελή σκοπό χωρίς υλικό ή άλλο αντάλλαγμα. Έτσι, εθελοντής είναι ο πολίτης που προσφέρει ανιδιοτελώς χρόνο ή γνώση για χρήσιμες δράσεις προς όφελος άλλων, χωρίς να περιμένει αντάλλαγμα. Ο εθελοντισμός είναι μια ευρεία έννοια. Μπορεί να περιλαμβάνει σταθερές και επαναλαμβανόμενες δράσεις μέσα από συγκροτημένα προγράμματα ή οργανώσεις, οπότε συνήθως αποκαλείται «επίσημος εθελοντισμός». Ενδέχεται, όμως να περιλαμβάνει προσωπικές, πρόσκαιρες και μοναδικές δράσεις, οπότε αποκαλείται «ανεπίσημος εθελοντισμός». Ακόμη, μπορεί να αφορά στη συμμετοχή σε προγράμματα Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), κοινωφελών ιδρυμάτων ή Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (π.χ. περιβαλλοντικά προγράμματα, αθλητικά προγράμματα, δασοπροστασία, κοινωνική υποστήριξη κ.α.), αλλά και ατομικές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική αιμοδοσία, η βοήθεια ενός ηλικιωμένου στον δρόμο ή ακόμη και η μεταθανάτιο προσφορά μελών του ανθρώπινου σώματος για επιστημονικούς λόγους.

4.8.1 Η έννοια «εθελοντισμός»

Ένας ορισμός που διαδόθηκε μέσα από διαφημιστικό μήνυμα της Γ.Γ. Νέας Γενιάς για το Ευρωπαϊκό Έτος Εθελοντισμού (2011), αναφέρει για τον εθελοντισμό ότι είναι: «Η με υψηλό αίσθημα ευθύνης και ανιδιοτελή χαρακτήρα προσφορά έργου ή υπηρεσίας που αναλαμβάνει ένα άτομο μεμονωμένα ή σε ομάδα, με ελεύθερη βούληση, χωρίς την προσδοκία ή απαίτηση υλικού ή άλλου είδους ανταλλάγματος, με σκοπό την βοήθεια προς το συνάνθρωπο και την κοινωνία ευρύτερα». Σύμφωνα με την Ελληνική Ομοσπονδία μη Κυβερνητικών Οργανισμών, «εθελοντισμός είναι η πρόθυμη δέσμευση ενός ατόμου να εργαστεί χωρίς αμοιβή για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα για το γενικό καλό της κοινωνίας».

Στη σύγχρονη εποχή, ο εθελοντισμός έχει καθιερωθεί ως ο θεσμός που συμβάλλει στην αντιμετώπιση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων, στοχεύει στο συλλογικό όφελος και στη συμμετοχή στα κοινά και καλείται να αναπληρώσει τα κενά που δημιουργούν η αδυναμία του κράτους και οι μηχανισμοί της αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους στη χώρα μας πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με πληθώρα εθελοντικών δράσεων και κύρια πεδία εφαρμογής το περιβάλλον, τον πολιτισμό, τις κοινωνικές υπηρεσίες και αναπτυξιακά προγράμματα. Οι περισσότερες από αυτές

τις οργανώσεις στηρίζουν τις δράσεις τους στην εθελοντική εργασία , ενώ άλλες συνδυάζουν ένα δίκτυο αμειβόμενων στελεχών και εθελοντών.

Ο εθελοντισμός δεν είναι απλά ένας όρος , είναι μια πολυμορφική διαδικασία και στάση ζωής , καθώς επιδρά εποικοδομητικά στο κοινωνικό στερέωμα , αφορά όλους , ανεξαρτήτως κοινωνικών και οικονομικών διακρίσεων , προάγει την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στην προάσπιση θεμελιωδών δικαιωμάτων κι ενδυναμώνει την κοινωνική αλληλεγγύη και συνοχή. Μια εθελοντική δράση στοχεύει όχι μόνο στην πρόσκαιρη αντιμετώπιση ενός προβλήματος , αλλά , κατά περίπτωση , και στην αντιμετώπιση των αιτίων του , την ενδυνάμωση των επωφελούμενων και τη συνεχή λειτουργία δομών υποστήριξης.

4.8.2 Ο εθελοντισμός στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα η εθελοντική προσφορά δεν είναι τόσο αναπτυγμένη όσο σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες κι αυτό οφείλεται σε ποικίλους λόγους.

Ο τρόπος ζωής των Ελλήνων πολιτών δεν αφήνει χρονικά περιθώρια για συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις. Ανασταλτικοί παράγοντες είναι επίσης ο υλικός ευδαιμονισμός και ο ατομικισμός που δεσπάζουν στη σύγχρονη κοινωνία , ενώ η έλλειψη ενημέρωσης και η απουσία ευαισθητοποίησης συντείνουν στη μη συμμετοχή σε εθελοντικές οργανώσεις.

Ωστόσο , τις δύο τελευταίες δεκαετίες η παρουσία οργανωμένου εθελοντισμού γίνεται όλο και πιο αισθητή . Χαρακτηριστικά δείγματα αυτής της παρουσίας είναι η αύξηση του αριθμού οργανώσεων , η υποστήριξη οργανώσεων και η υλοποίηση προγραμμάτων μέσα από τη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς , καθώς και η αφύπνιση του επιστημονικού ενδιαφέροντος.

4.8.3 Ο εθελοντισμός στην πράξη

Ο εθελοντισμός στην πράξη, αποφέρει πολλά οφέλη σε όποιον συμμετέχει σε αντίστοιχες δράσεις, καθώς ο εθελοντισμός έχει τη δυνατότητα να ανταλλάξει απόψεις και πολιτιστικά στοιχεία, να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του, να κοινωνικοποιηθεί και να αποκομίσει εργασιακή εμπειρία και δικτύωση.

4.8.3.1 Τι σημαίνει είμαι εθελοντής/εθελόντρια;

- i. Προσφέρω
- ii. Βοηθάω κάποιον που έχει ανάγκη
- iii. Συμβάλλω στην προσπάθεια για μια πιο δίκαιη κοινωνία
- iv. Αποκτώ εμπειρίες
- v. Γνωρίζω ανθρώπους – επικοινωνώ – σέβομαι
- vi. Νιώθω χρήσιμος/η
- vii. Συμπονώ – συμπάσχω
- viii. Μοιράζομαι
- ix. Συμπαραστέκομαι

4.8.3.2 Τι δεν είναι εθελοντισμός

- Η απλήρωτη εργασία, στο πλαίσιο επαγγελματικών ρόλων και όταν αντικαθιστά εργαζόμενους.
- Οι διάφορες μορφές πρακτικής εξάσκησης για απόκτηση πτυχίου ή επαγγελματικής ειδικότητας.
- Η συμμετοχή σε πολιτικά κόμματα και επαγγελματικά αθλητικά σωματεία.
- Η εθελούσια συμμετοχή σε δραστηριότητες που είναι χόμπι και αφορούν αποκλειστικά το προσωπικό μας όφελος και τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα.
- Η καταναγκαστική εργασία, όταν δηλαδή μια υπηρεσία παρέχεται αναγκαστικά με επιβολή και όχι ως ελεύθερη βούληση.
- Η συμμετοχή σε δραστηριότητες εμπορικού διαφημιστικού και γενικά κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο πλαίσιο φορέων που δεν είναι μη κερδοσκοπικοί.
- Η εκμετάλλευση της διάθεσης για κοινωνική προσφορά με σκοπό το κέρδος

4.8.3.3 Η «δύναμη» του εθελοντισμού

Ο εθελοντισμός είναι ένας τρόπος παρέμβασης των ενεργών πολιτών στην κοινωνία, είτε αναφορικά με θέματα που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την κοινωνική αλληλεγγύη και τις ευπαθείς ομάδες είτε αφορούν στο περιβάλλον, τον πολιτισμό, τον αθλητισμό και δράσεις

για νέους, παιδιά και ηλικιωμένους. Επίσης, οι εθελοντικές δράσεις βοηθούν στη διάδοση παγκόσμιων αξιών και κανόνων στην καταγγελία κοινωνικών αδικιών λειτουργώντας και ως μοχλός πίεσης, αλλά συμβάλλουν και στη διάχυση και παροχή πληροφοριών με απώτερο σκοπό τη δημοσιοποίηση προβλημάτων και την κινητοποίηση της κοινής γνώμης.

4.8.3.4 Η ταυτότητα του εθελοντή

Ο πολίτης μιας χώρας, ο οποίος επιλέγει συνειδητά να προσφέρει τις υπηρεσίες του ανιδιοτελώς, δεν αμείβεται, βοηθά τους συνανθρώπους του, ανήκει σε κάποια οργάνωση ή κάποιο φορέα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και δεν μεταχειρίζεται τη βία για να δράσει.

Ο εθελοντής έχει δικαίωμα να βρίσκεται σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον, να γνωρίζει για την εργασία που θα παράσχει, να επιλέγει το χρόνο που θα αφιερώσει ο ίδιος στη συγκεκριμένη δραστηριότητα και φυσικά να τελεί υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση κάποιου, ο οποίος παράλληλα θα του παρέχει εκπαίδευση και υποστήριξη. Επίσης, δικαιούται να εκφράζει ελεύθερα την γνώμη του και να λαμβάνει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της ομάδας, στο οποίο ενεργεί.

Από την άλλη μεριά, ο εθελοντής είναι υποχρεωμένος να επιδεικνύει σεβασμό στις αρχές και στους κανόνες του φορέα στον οποίο εντάσσεται, αλλά και να παράγει έργο με τη μέγιστη αποδοτικότητα που θα μπορούσε. Επιπλέον, οφείλει να διακρίνεται από συνέπεια, να είναι συνεργάσιμος με την ομάδα του και έχοντας επίγνωση των δυνατοτήτων και των γνώσεων του να δρα κατάλληλα. Τέλος, ο εθελοντής επιβάλλεται να σέβεται τους συνεργάτες του και να επιλύει τυχόν διαφορές μέσα από το διάλογο.

Συμπερασματικά, ο εθελοντισμός βασίζεται στην ιδέα της κοινωνικής αλληλεγγύης, στις καλές προθέσεις των συμμετεχόντων σε τέτοιες δράσεις, στη συνέπεια και στο σεβασμό. Οι ενεργοί εθελοντές πρέπει να είναι ανοιχτοί σε ιδέες, να αξιοποιούν την εμπειρία τους, να αναγνωρίζουν όσα κατάφεραν αλλά και αυτά στα οποία απέτυχαν. Βέβαια, ο εθελοντισμός δεν δίνει λύση σε πολυσύνθετα ζητήματα των σύγχρονων κοινωνιών, αποτελεί ωστόσο μοχλό πίεσης στους ιθύνοντες για την αντιμετώπισή τους.

4.9 Μάνατζμεντ κατασκηνώσεων

Η θεωρητική βάση του μάνατζμεντ των κατασκηνώσεων βρίσκεται στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Το μάνατζμεντ των κατασκηνώσεων αφορά τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση, τον έλεγχο, την οικονομική διαχείριση και το συντονισμό όλων των πόρων – ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών – και ενεργειών για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων τους.

Οι παράγοντες του μάνατζμεντ, σύμφωνα με την American Management Association, είναι τα 6Μ:

- 1) Men – ανθρώπινο δυναμικό
- 2) Materials – υλικά
- 3) Machines – τεχνολογία
- 4) Managers – διοικητικά στελέχη
- 5) Money – οικονομικοί πόροι, και
- 6) Market – αγορά

Πρόκειται δηλαδή για ένα συνδυασμό διαδικασιών, δυνατοτήτων, γνώσεων, δεξιοτήτων και δράσεων στο πλαίσιο της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Οι συντελεστές του μάνατζμεντ είναι:

- 1) Οι γνώσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή των επιμέρους λειτουργιών του μάνατζμεντ
- 2) Οι διοικητικές δεξιότητες που αφορούν στη δυνατότητα του μάνατζερ να εφαρμόσει να μάνατζμεντ, και
- 3) τη φιλοσοφία των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ.

Επομένως, τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ είναι η αποτελεσματικότητα, που έγκειται στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, όσο το δυνατόν ταχύτερα, αλλά και η αποδοτικότητα της ορθής χρήσης των πόρων για τη διασφάλιση καλύτερης σχέσης οφέλους – κόστους (Drucker, 1998).

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την American Camp Association, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να γνωρίζουν τις 14 επιμέρους λειτουργίες του μάνατζμεντ και να αξιολογούν τις ικανότητες τους, όταν τις θέτουν σε εφαρμογή.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει (ACA Professional Development Portfolio):

- αποστολή / σκοπό
- ηγεσία
- στρατηγικό προγραμματισμό
- ομάδες στόχου πελατών

Το λειτουργικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει:

- ★ μάρκετινγκ
- ★ επιχειρηματικότητα
- ★ διαχείριση κρίσεων

Το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων εμπεριέχει:

- σχεδιασμό του προγράμματος και δραστηριότητες
- ανθρώπινο δυναμικό
- συμπεριφορά των συμμετεχόντων κατασκηνωτών

Το μάνατζμεντ του χώρου της κατασκήνωσης σχετίζεται με:

- ο μεταφορά
- ο κατασκηνωτικό χώρο και εγκαταστάσεις
- ο υπηρεσίες φαγητού
- ο υγεία και φυσική κατάσταση

4.10 Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ των κατασκήνώσεων

Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος είναι οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ των κατασκήνώσεων και μεταξύ τους είναι αλληλένδετες, αλληλεξαρτώμενες και συνεχείς. Η διοίκηση της κατασκήνωσης τις θέτει σε εφαρμογή με αποφάσεις που λαμβάνει.

4.10.1 Ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αποτελεί το θεμέλιο λίθο του μάνατζμεντ των κατασκήνώσεων, καθώς από αυτόν καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης και οι τρόποι δράσεις που θα συμβάλλουν στην επίτευξη τους. Κατά τον προγραμματισμό, επιλέγονται εναλλακτικές στρατηγικές για το μέλλον της κατασκήνωσης, τη θέση της στην αγορά και την επιβίωσή της. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, την επιλογή των στρατηγικών και τα προγράμματα δράσης για την επιτυχή διεκπεραίωση της στοχοθεσίας. Βασική παράμετρος για τον προγραμματισμό είναι η μελέτη των μεταβλητών στο εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον της κατασκήνωσης, η οποία θα παράσχει σημαντικές πληροφορίες για την εξέλιξη των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της κατασκήνωσης.

Τέλος, τα είδη του προγραμματισμού της κατασκήνωσης είναι τρία. Ο λειτουργικός, ο οποίος ο οποίος διαρκεί ένα έτος και αφορά την καθημερινή λειτουργία της κατασκήνωσης. Περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις, στόχους, προμήθειες και προϋπολογισμούς. Τα λειτουργικά προγράμματα μπορεί να έχουν και μικρότερη διάρκεια, κάποιους μήνες, ανάλογα με το χρόνο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ένας δεύτερος τύπος προγραμματισμού είναι ο μεσοπρόθεσμος με χρονική διάρκεια 2 – 5 χρόνων. Σε αυτόν τίθενται αντικειμενικοί στόχοι σε βασικούς τομείς της λειτουργίας της κατασκήνωσης (π.χ. τροποποίηση των εγκαταστάσεων) και σχέδια δράσεις για την πραγματοποίηση των στόχων. Το τρίτο είδος είναι ο στρατηγικός κι έχει διάρκεια από 6 έως 10 έτη και σχετίζεται με την ανάπτυξη προγραμμάτων προσδιορισμού αρχών και αξιών, τη μελλοντική κατεύθυνση και την επιλογή των στρατηγικών για την υλοποίηση των στόχων.

Σύμφωνα με τον Kotler (1991), ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης ενός βιώσιμου ταιριάσματος μεταξύ των στόχων, των δυνατοτήτων και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί κάθε κατασκήνωση.

Τα διοικητικά στελέχη της κατασκήνωσης οφείλουν να θέτουν σε διαδικασία σύγκρισης της περσινές δραστηριότητες με τις φετινές και να αποφασίζουν έγκαιρα για τυχών τροποποιήσεις.

Ακόμη, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση δυνατότητας συνεργασίας με εξωγενείς παράγοντες, όπως τα τουριστικά γραφεία. Οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των κατασκηνωτών που χρήσουν ιδιαίτερης φροντίδας και να φροντίζουν για την χαλάρωση των συμμετεχόντων. Επιπλέον, προέχει η ασφάλεια των παιδιών που λαμβάνουν μέρος σε διάφορες δραστηριότητες, ενώ δεν πρέπει να ξεχνούν τα διοικητικά στελέχη και την εθνικότητα των κατασκηνωτών, που ενδεχομένως να δημιουργήσει κάποια προβλήματα.

Συνεπώς «ο προγραμματισμός είναι μια στάση ή καλύτερα, ένας τρόπος ζωής. Είναι μια συνεχής άσκηση για μια τέλεια πορεία για τη βελτίωση της τεχνικής σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ» (Κωστούλας, 1986)

4.10.2 Οργάνωση

Η οργάνωση αποτελεί τη βάση για την αποδοτικότητα της ομαδικής εργασίας και την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης, και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιηθούν και θα συνδυαστούν οι ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι με τις δραστηριότητες. Με την οργάνωση καθορίζονται οι ομαδικές εργασίες, τα καθήκοντα και οι ρόλοι των στελεχών, η εποπτεία των θέσεων εργασίας, οι κανόνες λειτουργίας των στελεχών και των ομάδων, ο αριθμός του προσωπικού σε σχέση με τον αριθμό των κατασκηνωτών και τις δραστηριότητες και η οργανωτική δομή.

Η οργανωτική δομή, με τη σειρά της, ορίζει την ιεραρχία, τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της κατασκήνωσης, την επικοινωνία μεταξύ ατόμων και τμημάτων και τη ροή της εργασίας. Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι τρεις (Παπαδάκης, 2007). Είναι η απλή, η οποία ενδείκνυται για μια μικρή κατασκήνωση που δεν έχει πολλές λειτουργίες και ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και παρακολουθεί τις δραστηριότητες. Ακολουθεί, η λειτουργική οργανωτική δομή, η οποία αφορά κατασκηνώσεις μεσαίου μεγέθους όπου επιτελούνται ορισμένες λειτουργίες, η επίβλεψη των οποίων γίνεται τόσο από τον ιδιοκτήτη όσο και από τους υπεύθυνους των λειτουργιών. Τελευταία είναι η δομή κατά τμήματα, κατάλληλη για μεγαλύτερες κατασκηνώσεις που παρέχουν διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Κάθε υπηρεσία παρέχεται από ένα συγκεκριμένο τμήμα το οποίο διαθέτει έναν επικεφαλής.

Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης της κατασκήνωσης βασική είναι και η τμηματοποίηση, κατά την οποία το έργο της κατασκήνωσης διαχωρίζεται και ομαδοποιείται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Ο πιο συνηθής τρόπος τμηματοποίησης είναι είτε αυτός που αφορά στις

δραστηριότητες είτε η τμηματοποίηση ανάλογα με τον πελάτη, όπου τα τμήματα αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των κατασκηνωτών.

Η τμηματοποίηση των παιδικών κατασκηνώσεων ακολουθεί το σύστημα των κοινοτήτων. Κάθε ομάδα αποτελείται από 10 – 15 κατασκηνωτές, ενώ κάθε κατασκηνωτική κοινότητα απαρτίζεται από 5 – 10 ομάδες. Κριτήρια διαμόρφωσης αυτών των ομάδων είναι η ηλικία, το φύλο καθώς και τα αθλήματα για όσες κατασκηνώσεις επικεντρώνονται στον αθλητισμό.

Η οργάνωση των κατασκηνώσεων περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

- Διοίκησης
- Γραμματειακής υποστήριξης
- Οικονομικών / λογιστηρίου
- Υγείας
- Δραστηριοτήτων αναψυχής
- Τεχνικών υπηρεσιών
- Διατροφής
- Ασφάλειας
- Μάρκετινγκ
- Δημοσίων σχέσεων
- Καταστημάτων

Στις εκκλησιαστικές ή δημόσιες παιδικές κατασκηνώσεις, η οργανωτική δομή περιλαμβάνει συνήθως τρία τμήματα, της διοίκησης, της υγείας και των οικονομικών.

Η οργάνωση μιας κατασκηνωτικής δομής ενδέχεται να είναι είτε αποκεντρωτική είτε συγκεντρωτική. Στην πρώτη περίπτωση, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών συμμετέχουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, ενώ στην συγκεντρωτική οργάνωση οι αποφάσεις και οι πρωτοβουλίες λαμβάνονται αποκλειστικά από τα ανώτερα στελέχη. Ωστόσο, το ιδανικό θα ήταν να υπάρχει μία «κατάσταση ισορροπίας» μεταξύ των αρμοδιοτήτων της ανώτατης διοίκησης και των οργανωτικών μονάδων ενός οργανισμού, σύμφωνα και με τον Σαϊτή (2005).

Μία ακόμη διάκριση που μπορούμε να πραγματοποιήσουμε είναι αυτή σε τυπική και άτυπη οργάνωση. Κατά την τυπική οργάνωση, η λειτουργία της κατασκήνωσης υπακούει σε κανόνες και καθορίζεται από την οργανωτική δομή. Μέσα σε αυτή είναι δυνατός ο σχηματισμός πολλών άτυπων ομάδων που διαθέτουν σημαντική δυναμική. Κατά την άτυπη οργάνωση, οι διαπροσωπικές σχέσεις των στελεχών, τα κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα δημιουργούν την οργάνωση.

Ολοκληρώνοντας, για να είναι αποτελεσματική κι αποδοτική η οργάνωση μιας κατασκήνωσης θα πρέπει να υπάρχει πρόγραμμα, οι εργασίες να κατανέμονται στα στελέχη και στα τμήματα της και η οργάνωση να είναι όσο το δυνατόν πιο απλή. Επιπλέον, είναι απαραίτητο το κατάλληλο άτομο να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση και να γνωρίζει με ακρίβεια το έργο για το οποίο είναι υπεύθυνος, ενώ θα έχει μόνο έναν προϊστάμενο. Μεταξύ των εργαζομένων η ομοφωνία είναι επιτακτική. Ακόμη, τυχών αλλαγές στο πρόγραμμα επηρεάζουν και την οργάνωση κι αυτή με τη σειρά της τους εργαζομένους. Κατά την εκχώρηση αρμοδιοτήτων απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή καθώς την ανάληψη της ευθύνης την έχει πάντα η διοίκηση, ενώ κατά την ανάθεση του έργου πρέπει να παρέχεται και η κατάλληλη υποστήριξη. Τέλος, η οργάνωση οφείλει να προβλέπει την αντιμετώπιση ειδικών συνθηκών.

4.10.3 Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία στην κατασκήνωση και αφορά στις ενέργειες της διοίκησης για την επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων που συμβάλλουν, στο βαθμό των ικανοτήτων τους, στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της κατασκήνωσης. Με δεδομένο τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της κατασκήνωσης, το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και αναπτύσσει μαζί τους σχέση αλληλεπίδρασης. Επομένως, η διοίκηση μιας κατασκήνωσης οφείλει να δίνει τη δέουσα προσοχή και σημασία στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση λοιπόν του ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητική λειτουργία επιβάλλεται να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί τις ισορροπίες στους κόλπους του οργανισμού και συνάμα να διασφαλίζει και τους επιχειρηματικούς της στόχους (Μπουραντάς κ' Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1) η στελέχωση που σχετίζεται με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή του προσωπικού και την υποδοχή και ένταξη νέων στελεχών,
- 2) η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών
- 3) η αξιοποίηση της απόδοσης του προσωπικού
- 4) η μισθολογική πολιτική, και
- 5) οι συνθήκες εργασίας.

4.10.4 Έλεγχος

Με τον όρο «έλεγχος» εννοείται το σύνολο των ενεργειών παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, μέτρησης των αποτελεσμάτων και σύγκρισης τους με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί και αποβλέπει στην πρόσληψη τυχών αποκλίσεων και λήψη διορθωτικών μέτρων για την αποδοτικότερη λειτουργία της κατασκήνωσης. Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό διότι οι πληροφορίες που παρέχονται κατά τη λειτουργία του ελέγχου επανατροφοδοτούν τον προγραμματισμό, καθώς εντοπίζονται τυχών αποκλίσεις κι έτσι τα διοικητικά στελέχη προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να αποκατασταθεί η λειτουργία του οργανισμού και να επιτευχθούν στο μέγιστο οι στόχοι.

Κατά τη διαδικασία ελέγχου ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα (Wheelen & Hunger 2008):

- καθορισμός των προτύπων επίδοσης
- ποια πρότυπα σύμφωνα με τις δυνατότητες της κατασκήνωσης είναι αποδεκτά
- μέτρηση της επίδοσης
- πότε και πόσο συχνά πρέπει να γίνεται η μέτρηση των επιδόσεων
- σύγκριση της επιθυμητής με την πραγματική επίδοση
- έλεγχος αν οι πραγματικές επιδόσεις βρίσκονται σε ανεκτά επίπεδα
- λήψη διορθωτικών μέτρων

Επιπλέον τα συστήματα ελέγχου όπου εστιάζει η διοίκηση (Wheelen & Hunger 2008, Γεωργόπουλος 2006, Παπαδάκης 2007, Σαρσέντης 1996) είναι ο έλεγχος της συμπεριφοράς (behavior control), ο έλεγχος αποτελέσματος (output control) και ο έλεγχος των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίδοση (input control).

Ο έλεγχος μπορεί να υλοποιηθεί σε σχέση με το χρόνο που ξεκινά ένα πρόγραμμα, κατά τη διάρκεια του ή και στο τέλος, μετά την ολοκλήρωση του.

Οι δείκτες ελέγχου (Wheelen & Hunger 2008, Γεωργόπουλος 2006) είναι:

- στη χρηματοοικονομική απόδοση
- στην ικανοποίηση και πιστότητα πελατών
- στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα εργαζομένων ως ομάδα
- στην απόδοση εσωτερικών διαδικασιών
- στην απόδοση βελτιώσεων
- στο κόστος και στο επίπεδο εξυπηρέτησης με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων

Τα μέσα που μετέρχονται τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να ασκήσουν τον έλεγχο είναι η προσωπική παρατήρηση, κατά την οποία υπάρχει άμεση επαφή με τους εργαζόμενους αλλά δεν παρέχει συνολική εικόνα καθώς αγγίζει επιφανειακά τα γεγονότα. Ακόμη, είναι πιθανή η διενέργεια συσκέψεων όπου δίνεται μια πιο γενική εικόνα, σημειώνεται ανατροφοδότηση, αλλά εμπεριέχει υποκειμενικότητα. Άλλο ένα μέσο είναι τα γραπτά υπομνήματα που, αν και είναι χρονοβόρα, παρέχουν πιο επίσημα στοιχεία, και τέλος, οι στατιστικές αναφορές είναι ένας τρόπος ελέγχου που προσδίδει αντικειμενικότητα κι απρόσωπο ύφος.

Προκειμένου λοιπόν ο έλεγχος να είναι αποδοτικός σύμφωνα με τον David (1997) πρέπει να εστιάζει στις σημαντικές δραστηριότητες της κατασκήνωσης, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που ανακύπτουν, να εξετάζει μόνο τις απαιτούμενες πληροφορίες και να τις παρέχει εν συντομία και περιεκτικό τρόπο. Επιπρόσθετα, οφείλει να παρέχει πληροφορίες για ποσοτικά αλλά και ποιοτικά μεγέθη και να περιλαμβάνει μεγέθη που επηρεάζουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα την εξέλιξη της κατασκήνωσης. Ο έλεγχος κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιείται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα ώστε οι διορθωτικές παρεμβάσεις να είναι άμεσες και να λαμβάνει υπόψη του το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της κατασκήνωσης. Κλείνοντας, ο έλεγχος είναι σημαντικό να γίνεται κατανοητός κι αποδεκτός από τους εργαζόμενους και συνάμα προσανατολισμένος στην επιβράβευση υλοποίησης των στόχων κι όχι στην επίπληξη.

Συμπερασματικά, «ο έλεγχος πρέπει να αποτελεί συνεχή διαδικασία σε κάθε οργανισμό αναψυχής που επιθυμεί να έχει επίγνωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του και της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων τους» (Κουθούρης, 2009).

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ « Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ »

1. Σκοπός της μελέτης

Η μελέτη της παρούσας εργασίας, βασισμένη στη μέθοδο της περιπτώσιακής μελέτης, επικεντρώνεται στην ενδελεχή εξερεύνηση της οργάνωσης και διοίκησης των Εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων της Ι.Μ. Λευκάδος και Ιθάκης « Η Φανερωμένη ». Κατά πόσο γνωρίζω , πρόκειται για την πρώτη ερευνητική μελέτη σε πανελλαδικό επίπεδο που αφορά στην οργανωτική διάρθρωση και λειτουργία των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων.

Στόχος, λοιπόν, της παρούσας περιπτώσιακής προσέγγισης ορίζεται η λειτουργία της ως βάση και υπόδειγμα για νέες εκκλησιαστικές κατασκηνωτικές δομές που επιθυμούν να εκπληρώσουν το σκοπό σύστασης τους, αλλά και για τις ήδη υφιστάμενες, που επιδιώκουν να αλλάξουν την ροή των προγραμμάτων και της διοίκησης που εφαρμόζουν.

Η μελέτη της οργανωτικής δομής και διοίκησης των Εκκλησιαστικών Κατασκηνώσεων της Ι.Μ. Λευκάδος και Ιθάκης δύναται να αποτελέσει οδηγό «επιβίωσης και εξέλιξης» παρόμοιων εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων που καλούνται να συναγωνιστούν τις αντίστοιχες ιδιωτικές, τέτοιου είδους, επιχειρηματικές δράσεις, καθώς περιγράφεται λεπτομερώς η μηχανιστική οργάνωση της δομής και η εφαρμογή των διοικητικών αρχών που προτείνονται από τους σημαντικότερους οικονομολόγους και μελετητές.

Η συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζει αναλυτικά την οργανωτική δομή και διοίκηση των Εκκλησιαστικών Κατασκηνώσεων της Ι.Μ. Λευκάδος και Ιθάκης που τους επιτρέπει να εκπληρώνουν τον ανώτατο σκοπό τους, που αφορά στη διάπλαση και ενστερνισμό εκκλησιαστικού ήθους και κουλτούρας από τους συμμετέχοντες, σύμφωνα με τις επιταγές της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας . Στη στοχοθεσία βέβαια των εν λόγω κατασκηνώσεων πρέπει να προστεθεί η ευρύτερη καλλιέργεια, πνευματική και σωματική των συμμετεχόντων η οποία θα τους ακολουθεί και στην ενήλικη ζωή τους.

2. Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητικό εργαλείο.

Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια μέθοδο έρευνας που συμβάλλει καθοριστικά στην κατανόηση γνώσεων που προσφέρουν οι κοινωνικές επιστήμες, στην αποδελτίωση τους και εν τέλει στην ενδελεχή εξερεύνηση οργανωτικών δομών. Η μεθοδολογία της μελέτης περιπτώσεων δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να εξετάσει με προσοχή τα δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο καθώς το επίκεντρο της έρευνας δεν επιλέγεται τυχαία, όπως στη διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο, ένας ερευνητής δύναται, μέσω της μελέτης του, να ελέγξει την εγκυρότητα της θεωρίας που επεξεργάζεται, κι επομένως οδηγείται στην καλύτερη κατανόηση πολύπλοκων κοινωνικοοικονομικών και οργανωτικών φαινομένων (Eisenhardt K., 2002).

Αναμφίβολα, η μέθοδος της περιπτώσιολογικής μελέτης επιτρέπει την εξερεύνηση και κατανόηση σύνθετων θεμάτων μέσω μιας ολιστικής και σε βάθος διερεύνησης, κι αυτός είναι ο λόγος που επιλέγεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια από ερευνητές που επιδιώκουν να προσεγγίσουν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, να κατανοήσουν την οργανωτική του δομή και να ερμηνεύσουν τον τρόπο λειτουργίας του αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύναμα σημεία του.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέχθηκε η μελέτη των Εκκλησιαστικών Κατασκηνώσεων Ι.Μ. Λευκάδος και Ιθάκης, καθώς αποτελώ μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της κατασκηνωτικής αυτής δομής με την ιδιότητα του Αντιπροέδρου κι επομένως συμμετέχω ως ενεργό μέλος στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στις κατασκηνώσεις της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης. Ως εκ τούτου, η βιωματική εμπειρία αποτέλεσε κίνητρο και συνάμα αρωγό στην εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

Αφορμώμενος λοιπόν από την οργανωτική δομή και διοίκηση που ακολουθείται στο συγκεκριμένο φορέα, έφερα εις πέρας τη σχετική μελέτη που αφορά στις διάφορες μορφές μανάτζμεντ και διοίκησης που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις και πιστοποιούν την εγκυρότητα των παραπάνω θεωριών μέσω της ολιστικής προσέγγισης. Επομένως, η περιπτώσιολογική προσέγγιση ενδείκνυται για μια βαθιά και εξονυχιστική μελέτη κοινωνικών κι όχι μόνο δομών.

3. Ιστορική αναδρομή

Οι εκκλησιαστικές κατασκηνώσεις της Ι.Μ. Λευκάδας και Ιθάκης, «Η Φανερωμένη», άρχισαν τη λειτουργία τους το 1971 και βρίσκονταν σε μικρή απόσταση από την πόλη της Λευκάδας και πολύ κοντά στην Ιερά Μονή Φανερωμένης. Κατά την πρώτη κατασκηνωτική περίοδο του 1971 ο χώρος είχε ήδη διαμορφωθεί, ενώ τα έξοδα διαμόρφωσής του καλύφθηκαν από το κράτος. Με το πέρασμα των χρόνων οι εγκαταστάσεις, οι συνθήκες διαβίωσης και το πρόγραμμα βελτιώνονταν.

Το 1974, λόγω της εισβολής των Τούρκων στην Κύπρο και της επιστράτευσης, η λειτουργία της κατασκηνωτικής περιόδου διακόπηκε. Επανέρχεται ωστόσο το καλοκαίρι του 1975 και έκτοτε ο κατασκηνωτικός θεσμός εδραιώθηκε. Δυσλειτουργίες του παρελθόντος επιδέχονται βελτιώσεων κι επομένως οι εκκλησιαστικές κατασκηνώσεις «Η Φανερωμένη» συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση υπεύθυνων προσωπικοτήτων.

Όλες οι δραστηριότητες των παιδιών αναπτύσσονται στο χώρο των κατασκηνώσεων που ακολουθούν αυστηρά τον τύπο της μηχανιστικής οργανωσιακής δομής και εναπόκεινται στις αποφάσεις του ηγέτη της δομής που είναι ο εκάστοτε Μητροπολίτης Λευκάδος και Ιθάκης. Το 1994 – 1997 οι κατασκηνώσεις ανακαινίζονται και επαναλειτουργούν το καλοκαίρι του 1998, με μικρές παρεμβάσεις για την πραγματοποίηση επιπλέον κτηριακών βελτιώσεων.

Από το 1999 εφαρμόστηκε τμηματοποίηση στο συγκεκριμένο οργανισμό με αποτέλεσμα την στοχοποίηση και στη συνέχεια τη διαμόρφωση τεσσάρων κατασκηνωτικών περιόδων για κάθε καλοκαίρι: αγόρια γυμνασίου - λυκείου, κορίτσια γυμνασίου - λυκείου, κορίτσια δημοτικού κι αγόρια δημοτικού. Μάλιστα το 2001 και το 2002 φιλοξενήθηκε πρόγραμμα της Γ.Γ. Απόδημου Ελληνισμού και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Λευκάδας για τα παιδιά των αποδήμων Ελλήνων της Αυστραλίας και του Καναδά. Την περίοδο αυτή, το 2002, οι εγκαταστάσεις των κατασκηνώσεων αξιολογήθηκαν ως οι καλύτερες από όσες φιλοξένησαν αντίστοιχα προγράμματα για τον απόδημο Ελληνισμό.

Αρχηγοί διετέλεσαν εκλεκτοί θεολόγοι και εκπαιδευτικοί ενώ ως υπαρχηγοί, ομαδάρχες, βοηθοί ομαδάρχες, επιτελικά στελέχη διακονούν νέοι προερχόμενοι από την τοπική Εκκλησία. Όλα τα στελέχη προσφέρουν αφιλοκερδώς και εθελοντικά τη διακονία τους, ενώ οι περισσότεροι είναι φοιτητές και μαθητές που αφιερώνουν μεγάλο μέρος των θερινών τους διακοπών στα παιδιά.

4. Η μηχανιστική οργανωτική δομή της κατασκήνωσης

Από το 2016 η Κατασκήνωση λειτουργεί ως αυτοτελές εκκλησιαστικό ίδρυμα – Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που συστάθηκε κατόπιν σχετικής πρότασης του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου Λευκάδος και Ιθάκης κ. Θεοφίλου προς την Ιερά Σύνοδο της Εκκλησίας της Ελλάδος, με το υπ’ αρ. πρωτ. 657/ 18.04.2016 έγγραφό του (βλ’ Παράρτημα Εγγράφων, έγγρ. αρ. 1).

Η Ιερά Σύνοδος της Εκκλησίας της Ελλάδος ενέκρινε τον ιδιαίτερο κανονισμό λειτουργίας του ιδρύματος με την υπ’ αριθμ.: 2280/1373/16 Πράξη της, με θέμα: *«Σύσταση και λειτουργία του εκκλησιαστικού ιδρύματος υπό την επωνυμία «ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ “Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”»*, που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 2266 Β’/ 21-7-2016

Σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 1 και 2 του Κανονισμού, η σημερινή (2020) σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου, δυνάμει του υπ’ αριθμ. πρωτ.: 884/17.07.2019 διοριστηρίου εγγράφου του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου και Προέδρου του Δ.Σ. των Κατασκηνώσεων είναι:

1) Ο Σεβασμιώτατος Μητροπολίτης Λευκάδος και Ιθάκης κ. Θεόφιλος, Πρόεδρος, με αναπληρωτή το Γενικό Αρχιερατικό Επίτροπο της Ιεράς Μητροπόλεως, Πρωτοπρεσβύτερο π. Αθανάσιο Κοσμά και

2) Μέλη:

α) Πρωτοπρεσβύτερος Αθανάσιος Κοσμάς με αναπληρωτή τον Πρεσβύτερο π. Γρηγόριο Τσαβαλά,

β) Αρχιμανδρίτης Ιωαννίκιος Ζαμπέλης, με αναπληρωτή τον Πρεσβύτερο π. Δημήτριο Χριστόπουλο,

γ) Αρχιμανδρίτης π. Χριστοφόρος Αραβανής, με αναπληρωτή τον Αρχιμανδρίτη π. Σπυρίδωνα Μπούρη και

δ) Γεώργιος Φατούρος, με αναπληρωτή του τον κ. Γεώργιο Βιολιδάκη.

Τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά την πρώτη συνεδρίασή τους, καταρτίζονται σε σώμα, με Πρόεδρο τον εκάστοτε Μητροπολίτη Λευκάδος και Ιθάκης, σύμφωνα με το άρθρο 5 του Κανονισμού. Ως περίπτωση συγκροτήσεως σε σώμα, επιλέγεται να παρουσιαστεί η πρώτη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (2016-2019), στο οποίο αποφασίζεται εκτός των άλλων το άνοιγμα λογαριασμού του Ιδρύματος και χορηγούνται οι απαιτούμενες εξουσιοδοτήσεις για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών η δε σχετική Πράξη του Δ.Σ. υποβάλλεται προς έγκριση στο Μητροπολιτικό Συμβούλιο

της Ιεράς Μητροπόλεως, προκειμένου να αποκτήσει την απαιτούμενη νομική υπόσταση (βλ. Παράρτημα Εγγράφων, έγγρ. αρ. 2, 3 και 4).

Για την εύρυθμη λειτουργία των Κατασκηνώσεων, το Διοικητικό Συμβούλιο, δια του Προέδρου του, ορίζει Υπεύθυνο Λειτουργίας, ο οποίος έχει αποδεδειγμένη πείρα και μπορεί να επιβλέπει το επιτελούμενο έργο κατά την περίοδο της λειτουργίας των Κατασκηνώσεων, να συμβάλει στην επίτευξη των σκοπών του Ιδρύματος και να διεκπεραιώσει τις καθημερινές γραφειοκρατικές και άλλες υποθέσεις του.

Ο Υπεύθυνος Λειτουργίας, έχει στην αποκλειστική του αρμοδιότητα και ευθύνη την επιλογή των συνεργατών του – στελεχών των Κατασκηνώσεων, με κριτήριο το ήθος, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δυνατότητες να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες και τη λειτουργία των Κατασκηνώσεων.

Από τα στελέχη αυτά θα προκύψουν, ο υπεύθυνος κληρικός, ο Αρχηγός, ο Υπαρχηγός, οι Επιτελείς και οι Βοηθοί Επιτελείς, οι Ομαδάρχες και οι βοηθοί τους και τα λοιπά στελέχη της κατασκηνωτικής περιόδου.

Από τον Πρόεδρο και τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έως και το απλό στέλεχος του επιτελείου και τους εθελοντές, το ενδιαφέρον και η φροντίδα όλων ανεξαιρέτως είναι η όσο το δυνατόν αρτιότερη προετοιμασία μιας επιτυχούς κατασκηνωτικής περιόδου, προκειμένου οι πολυάριθμοι κατασκηνωτές να απολαύσουν τα ευεργετήματα της ομαδικότητας, του παιχνιδιού και των καλοκαιρινών διακοπών. Μάλιστα, στις Κατασκηνώσεις της Ιεράς Μητροπόλεως το ενδιαφέρον συμμετοχής δεν περιορίζεται μόνο στα όρια αυτής, αλλά είναι πάρα πολλά τα άτομα που εκδηλώνουν ενδιαφέρον και από άλλα μέρη.

Η μηχανιστική αυτή οργανωτική δομή που εφαρμόζεται στις Κατασκηνώσεις της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης, έχει ως αποτέλεσμα την διασφάλιση της νόμιμης λειτουργίας της αφ' ενός και αφ' ετέρου την ομαλή διεξαγωγή και τήρηση του κατασκηνωτικού προγράμματος.

5. Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικότερα μέρη για την οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού και προσδιορίζεται κατά βάση από τους στόχους που θέτουν τα διοικητικά στελέχη. Έτσι λοιπόν, στις εκκλησιαστικές παιδικές κατασκηνώσεις αποσκοπώντας κυρίως στην πνευματική καλλιέργεια των παιδιών, πραγματοποιήθηκε μελέτη κατά την οποία τόσο στην πόλη της Λευκάδας όσο και στα υπόλοιπα μέρη του νησιού, βρέθηκαν άνθρωποι όλων των ηλικιακών ομάδων. Υπάρχουν βρέφη, παιδιά προνηπιακής και νηπιακής ηλικίας, μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σπουδαστές, φοιτητές, ενήλικες αλλά και ηλικιωμένοι. Απόδειξη όλων αυτών είναι η ύπαρξη έξι δημόσιων βρεφονηπιακών σταθμών, έξι δημοτικών σχολείων, τεσσάρων γυμνασίων και γενικών λυκείων, ενός επαγγελματικού λυκείου, ενός δημοσίου ΙΕΚ, ενός τμήματος του Ιονίου Πανεπιστημίου, ενός ΚΑΠΗ αλλά και δομή γηροκομείου που ανήκει στην Ι. Μητρόπολη.

Αφού έγινε η τμηματοποίηση ανά ηλικία, αποφασίστηκε λοιπόν ο οργανισμός της κατασκήνωσης να στοχοποιήσει τα παιδιά που βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 10-18 ετών, καθώς θεωρήθηκε ότι τα παιδιά σε αυτή την ηλικία δέχονται ακόμη επιρροές από άτομα που δεν ανήκουν στο άμεσο οικογενειακό τους περιβάλλον, μπορούν να αναπτύξουν την κριτική τους ικανότητα, να διεκδικούν τους πνευματικούς τους ορίζοντες και να γνωρίσουν τόσο την διδασκαλία της Αποστολικής Ορθόδοξης Χριστιανικής εκκλησίας όσο και την επτανησιακή και δη λευκαδίτικη κουλτούρα και παράδοση, ώστε να γίνουν πνευματικά υγιείς ενήλικες και συνεχιστές της παράδοσης.

Εφαρμόστηκε επομένως η τμηματοποίηση κατά πελάτη, ώστε η κατασκήνωση να είναι σε θέση να παράσχει όλα όσα θα ικανοποιήσουν τις πνευματικές ανάγκες της εκάστοτε ηλικιακής ομάδας που φιλοξενείται στις δομές της. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι άλλο πρόγραμμα δραστηριοτήτων ακολουθείται για τους κατασκηνωτές που είναι αγόρια και άλλο για τα κορίτσια, όπως επίσης υπάρχουν διαφοροποιήσεις και μεταξύ του προγράμματος αγοριών δημοτικού και αυτού που ακολουθούν τα αγόρια γυμνασίου.

Επιπλέον, κατά την οργάνωση των εκκλησιαστικών παιδικών κατασκηνώσεων πραγματοποιείται και η τμηματοποίηση κατά προϊόν, καθώς ένα συγκεκριμένο στέλεχος του οργανισμού αναλαμβάνει την ενασχόλησή του με ένα συγκεκριμένο προϊόν, όπως για παράδειγμα την κουζίνα ή τις αθλητικές δραστηριότητες των κατασκηνωτών έτσι ο καθένας απασχολείται με ένα συγκεκριμένο τμήμα της κατασκήνωσης και διασφαλίζεται η ομαλή της λειτουργία.

6. Κατασκηνωτική περίοδος κοριτσιών δημοτικού 2019

Για τη λειτουργία των Κατασκηνώσεων απαιτείται κάθε χρόνο η εξασφάλιση σχετικής άδειας από τις αρμόδιες υπηρεσίες, προκειμένου να πιστοποιείται ότι ο χώρος και τα στελέχη πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία (βλ. Παράρτημα Εγγράφων, έγγρ. αρ. 5).

Ως παράδειγμα, στην παρούσα μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί η κατασκηνωτική περίοδος κοριτσιών δημοτικού του κατασκηνωτικού έτους 2019, αφού λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 το Διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε να μην λειτουργήσουν οι Κατασκηνώσεις της Ιεράς Μητροπόλεως το κατασκηνωτικό έτος 2020, τηρώντας τα μέτρα προστασίας κατά της διασποράς της πανδημίας.

Ήταν η τέταρτη κατά σειρά κατασκηνωτική περίοδος που λειτούργησε στις κατασκηνωτικές εγκαταστάσεις της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης κοντά στην Ιερά Μονή Φανερωμένης. Ξεκίνησε την Τρίτη, 23 Ιουλίου 2019 με την άφιξη των κατασκηνωτριών στις 9.00 π.μ. και ολοκληρώθηκε την Τρίτη, 30 Ιουλίου 2019 με την αποχώρησή τους στις 10.00 π.μ.

Προηγήθηκε συνάντηση των κατασκηνωτριών και των γονιών τους με την αρχηγό και τα στελέχη στην «Καταφυγή», έναν πολυχώρο επικοινωνίας που διατηρεί η Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης στο κέντρο της Λευκάδας. Σκοπός ήταν να γίνει μια πρώτη, αλλά ουσιαστική ενημέρωση πριν την κατασκήνωση. Επιμέρους στόχοι της συνάντησης:

- Να προηγηθεί μια γνωριμία κατασκηνωτών και στελεχών, ώστε να μεταβούν με αίσθημα ασφάλειας και οικειότητας στην κατασκήνωση
- Να διευκρινισθούν ο χαρακτήρας, ο σκοπός και οι κανόνες της κατασκήνωσης σε παιδιά και γονείς για την πρόληψη δυσάρεστων καταστάσεων
- Να προϋδασθούν για την εβδομαδιαία κατασκηνωτική περιπέτεια, στην οποία ετοιμάζονταν τα παιδιά να συμμετάσχουν
- Να δεχθούν χρηστικές πληροφορίες
- Να επιλυθούν απορίες
- Να δηλώσουν τα παιδιά τις προτιμήσεις τους για την ένταξη σε ομάδα.

Συμμετείχαν εξήντα πέντε (65) κορίτσια, μαθήτριες δημοτικού , εξαντλώντας τη δυνατότητα της κατασκήνωσης για φιλοξενία, ενώ παρέμειναν και σε λίστα αναμονής άλλα δέκα (10) παιδιά.

Η συγκεκριμένη κατασκηνωτική περίοδος στελεχώθηκε ως εξής:

Υπεύθυνος κληρικός: Αρχιμ. Ιωαννίκιος Ζαμπέλης, Ιεροκήρυκας και Διευθυντής του Κέντρου Νεότητας της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης, διδάκτωρ Νομικής και ΜΠΣ Θεολογίας Ε.Κ.Π.Α.

Αρχηγός: κ. ΜΑΡΙΑ. Οι αρμοδιότητες της Αρχηγού εκτείνονται σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων και τη λειτουργία της κατασκήνωσης. Δίνει την έναρξη και τη λήξη όλων των δραστηριοτήτων, της προσευχής, του φαγητού, του παιχνιδιού κλπ. Συνεπικουρείται στο έργο της από την Υπαρχηγό και τα υπόλοιπα στελέχη του Επιτελείου, τους Ομαδάρχες και τους βοηθούς τους.

Υπαρχηγός: κ. ΕΥΓΕΝΙΑ. Οι αρμοδιότητες της Υπαρχηγού είναι: α) **Υπεύθυνη τήρησης προγράμματος:** ελέγχει ότι όλα όσα είναι στο πρόγραμμα έχουν προετοιμαστεί εγκαίρως, χτυπά τα καμπανάκια στην ώρα τους, β) **Υπεύθυνη συντονισμού επιτελείου:** ελέγχει αν η οικονόμος με την βοηθό της και η γενικών καθηκόντων είναι στα πόστα τους, γ) **Αγιογραφικό,** δ) **Οργανωμένο παιχνίδι:** wipe out & Λούνα παρκ, ε) **Αφιερωμένη ημέρα:** Αγάπη, στ) **Φωτογραφίες,** ζ) **10' Παιχνίδι:** πρωινό, τραπεζαρία, η) **Στολισμός** θεματικών ημερών και θ) **Φαρμακείο:** μαζί με την αρχηγό, έγκαιρη παροχή φαρμάκων των παιδιών που ακολουθούν αγωγή

Επιπλέον στην κατασκηνωτική περίοδο αρμοδιότητες καίριας σημασίας για την σωστή λειτουργία της έχουν οι:

Η Οικονόμος: ΜΑΡΙΑΝΘΗ. Με αρμοδιότητες: α) την **Καταγραφή προϊόντων που έρχονται** (σε ειδικά έντυπα, καταγράφονται όλα τα προϊόντα που φέρνουν οι προμηθευτές), β) την **Ευταξία και καθαριότητα της αποθήκης,** γ) την **Επικοινωνία με το μαγειρείο για ελλείψεις και ενημέρωση προμηθευτών,** δ) την **Απαγόρευση εισόδου τρίτων στον χώρο της αποθήκης** (τα μόνα πρόσωπα που επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση στην αποθήκη είναι η οικονόμος, η βοηθός της και το αρχηγείο), ε) την **Απουσία από την Αποθήκη κατά τις ώρες σιωπητηρίων ή δραστηριοτήτων της κατασκήνωσης,** κατόπιν συνεννόησης με το αρχηγείο, στ) την **Υποδοχή και περιποίηση επισκεπτών.** Αναθέτει αρμοδιότητες στη βοηθό της και για οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει ενημερώνει το Αρχηγείο, το οποίο έχει την ευθύνη της λύσης του.

Η Βοηθός Οικονόμου: ΔΕΣΠΟΙΝΑ, με υπευθυνότητες: α) **Υποδοχή και περιποίηση επισκεπτών,** β) **Περιποίηση τουαλέτας στελεχών/επισκεπτών,** γ) το **Άνω πορτόνι:** Έχει υπό την ευθύνη της το άνοιγμα της κεντρικής εισόδου των Κατασκηνώσεων, όποτε αυτό

καθίσταται αναγκαίο και ελέγχει τακτικά ότι είναι κλειστό και δ) **Αποθήκη:** Βοηθάει την οικονόμο στις αρμοδιότητές της, όποτε το ζητά.

Η Γενικών Καθηκόντων: **ΑΡΙΣΤΕΑ**, με υπευθυνότητες: α) το **Τηλέφωνο**, β) το **Ταμπλό ημέρας:** αναρτά το πρωί το υλικό της αντίστοιχης ημέρας, γ) οι **Χειροτεχνίες:** Μαζί με όσες πρόκειται να συνεργαστεί σε αυτό, αναλαμβάνει να βρει τις χειροτεχνίες που θα γίνουν στην κατασκήνωση (σε συνεννόηση με το αρχηγείο), και να είναι έτοιμο το υλικό πριν την έναρξη της κατασκευής, να την παρουσιάσουν στα παιδιά και να βοηθήσουν όποιον χρειάζεται, δ) τις **Τουαλέτες και Μπάνια παιδιών**, : είναι υπεύθυνη για την καθαριότητα και την επάρκεια υλικών. Μαζί κάθε μέρα και μία από τις βοηθούς (αυτή που η ομάδα της θα είναι «ομάδα Καλλιόπης»). Πιο συγκεκριμένα επισκέπτεσαι τις τουαλέτες 3 φορές την ημέρα: μία το πρωί που συντονίζει την «ομάδα Καλλιόπης», μία το μεσημέρι μετά το μεσημεριανό και μία το βράδυ με το τέλος του προγράμματος. Εκτάκτως πηγαίνει όταν η κατασκήνωση επιστρέφει από το θαλάσσιο μπάνιο. Εκεί βοηθούν δύο ακόμα πρόσωπα: η ομαδάρχισσα και η βοηθός της κάθε ομάδας. Την ημέρα που η «ομάδα Καλλιόπης» δεν έχει υπηρεσία εκεί (λόγω ημέρας), πηγαίνει μαζί με την βοηθό της ομάδας αυτής μετά το πρωινό για την καθαριότητα. Οι αρμοδιότητές της (μαζί με την εκάστοτε βοηθό) στα μπάνια είναι οι εξής: 1) Να ελέγχουν αν όλες οι τουαλέτες λειτουργούν σωστά. Αν κάποια είναι χαλασμένη: α) κλειδώνεται, β) αναρτάται ενημερωτικό σημείωμα και γ) ενημερώνεται το αρχηγείο για την βλάβη, 2) να εξοπλίζουν όλες τις τουαλέτες με χαρτί υγείας, 3) Αλλάζουν τα καλαθάκια, όποτε χρειάζεται, 4) να υπάρχει σαπούνι, 5) η καθαριότητα (σκούπισμα-σφουγγάρισμα) και 6) ο εφοδιασμός της ντουλάπας της τουαλέτας με τα απαραίτητα (γάντια, σαπούνια, χαρτιά, είδη καθαριότητας κλπ). Οτιδήποτε είναι ανάγκη να χρησιμοποιηθεί, το ζητάει από την Οικονόμο και υπενθυμίζει από το βράδυ της προηγούμενης ημέρας στην βοηθό «ομάδας Καλλιόπης» ότι την επόμενη ημέρα είναι υπεύθυνη να την βοηθήσει 3 φορές (πρωί-μεσημέρι-βράδυ). Για οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της, τότε ενημερώνει το αρχηγείο για την επίλυσή του.

Τα στελέχη πραγματοποίησαν τέσσερις συναντήσεις προετοιμασίας πριν την έναρξη της περιόδου, στη διάρκεια των οποίων συνεργάστηκαν για τον καταρτισμό του προγράμματος και το μοίρασμα των υπευθυνοτήτων για την προετοιμασία.

Ο καταμερισμός εργασιών μεταξύ των στελεχών

ΟΙΚΟΝΟΜΟΣ: 1. ΜΑΡΙΑΝΘΗ, 2. ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ: ΑΡΙΣΤΕΑ

ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ: ΑΡΧΗΓΕΙΟ

ΑΓΙΟΓΡΑΦΙΚΑ: ΑΡΧΗΓΕΙΟ (+ΖΩΗ, ΣΟΦΙΑ)

ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ: ΖΩΗ

ΧΕΙΡΟΤΕΧΝΙΕΣ: ΙΖΑΜΠΕΛΑ + ΑΡΙΣΤΕΑ

(βοηθούν: ΜΑΡΙΑΝΘΗ + ΔΕΣΠΟΙΝΑ)

ΠΡΟΤΖΕΚΤΟΡΑΣ: ΣΟΦΙΑ (βοηθάει: ΑΡΙΣΤΕΑ)

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ: ΥΠΑΡΧΗΓΟΣ + ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΘΑΛΑΣΣΗΣ: ΖΩΗ + ΣΟΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ: ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ:

ΜΑΡΙΑΝΘΗ:

1. Οικονόμος
 - Αποθήκη
 - Υποδοχή επισκεπτών
 - Φως Σταυρού
2. Ημέρα Ζώων
3. Στολισμός θεματικών ημερών
4. Αγιογραφικό

ΔΕΣΠΟΙΝΑ:

1. Βοηθός οικονόμου
 - Τακτοποίηση αποθήκης + ό,τι άλλο χρειάζεται η Μαριάνθη

- Υποδοχή επισκεπτών
- Τακτοποίηση τουαλέτας στελεχών
- Άνω κεντρικό πορτόνι

2. Βοήθεια στις χειροτεχνίες
3. Πρωτάθλημα Μπάσκετ

ΑΡΙΣΤΕΑ:

1. Γενικών καθηκόντων
 - Τηλέφωνο

- Χειροτεχνίες (με Ιζαμπέλα)
- Υπεύθυνη Καλλιόπης παιδιών
- Ταμπλό ημέρας

2. Πρωτάθλημα Μπάσκετ

ΟΜΑΔΑΡΧΕΙΟ

ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ:

1. Ημέρα Αισθήσεων (βοηθάει Αφροδίτη)
2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας
3. Φωτογραφίες
4. Λούνα Παρκ (με υπαρχηγό)
5. Επιτραπέζιο κατασκίνωσης (βοηθάει η Αφροδίτη)
6. Βοήθεια στο παιχνίδι του Δάσους με Αφροδίτη

ΑΦΡΟΔΙΤΗ:

1. Βοήθεια σε Ημέρα Αισθήσεων με Νικολέττα
2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας
3. Παιχνίδι δάσους (βοηθάει η Νικολέττα)
4. Βοήθεια στο παιχνίδι «Επιτραπέζιο κατασκίνωσης» με Νικολέττα
5. Βοήθεια στις τουαλέτες στις: 13/7

ΕΡΗ:

1. Ημέρα Διατροφής (βοηθάει: Άρτεμις)
2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας
3. Βοήθεια στο wipe out
4. Παιχνίδι: Χαμένο στέλεχος (βοηθάει: Άρτεμις)
5. Πρωτάθλημα: Σκάκι
6. Παιχνίδι: ήχων, χαμένο στέλεχος
7. Επιμέλεια μουσικής Ελληνικής Βραδιάς με Άρτεμη
8. Αγιογραφικό
9. Διαφήμιση Κιόσκι

ΑΡΤΕΜΙΣ:

1. Βοήθεια σε Ημέρα Διατροφής με Έρη
2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας

3. Βοήθεια στο wipe out
4. Βοήθεια στο παιχνίδι «Χαμένο στέλεχος» με Έρη

5. Βοήθεια στις τουαλέτες στις: 11/7

6. Επιμέλεια μουσικής Ελληνικής Βραδιάς με Έρη

7. Παιχνίδι: Ουρίτσες και Αριθμάκια

8. Πρωτάθλημα: Αγώνες δρόμου

9. Στολισμός Θεματικών Ημερών

10. Ψυχαγωγία: Your Face Sounds Familiar

ΣΟΦΙΑ:

1. Ημέρα Κινηματογράφου-Θεάτρου (βοηθάει: Μαριάννα)

2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας: χαλασμένο τηλέφωνο, παντομίμα, beer ponk

3. Προτζέκτορας

4. Αγιογραφικό

5. Ταχυδρομείο παραβολών (βοηθάει: Μαριάννα)

6. Παιχνίδι Αστεράκια (βοηθάει: Μαριάννα)

7. Πρωτάθλημα: Πινκ-πονκ

8. Διαφήμιση Τουαλέτας

MARIANNA:

1. Βοήθεια Ημέρας Κινηματογράφου-Θεάτρου με Σοφία

2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας

3. Βοήθεια στο «Ταχυδρομείο παραβολών» με Σοφία

4. Βοήθεια στο παιχνίδι «Αστεράκια» με Σοφία

5. Βοήθεια στις τουαλέτες στις: 12/7

6. Ομαδικό παιχνίδι (παιχνίδια νερού)

7. Ζάπινγκ

8. Δημιουργία Point System

9. Πρωτάθλημα volley (με Ιζαμπέλα)

ΕΛΕΝΗ:

1. Ημέρα Θάλασσας (βοηθάει η Ιζαμπέλα)

2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας

3. Παιχνίδι Ναυμαχία (βοηθάει: Ιζαμπέλα)

4. Υπεύθυνη μουσικής

ΙΖΑΜΠΕΛΑ:

1. Βοήθεια σε Ημέρα Θάλασσας με Ελένη

2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας

3. Βοήθεια σε Παιχνίδι Ναυμαχία με Ελένη

4. Χειροτεχνίες με Αριστέα

5. Βοήθεια στις τουαλέτες στις: 9/7 & 15/7

6. Πρωτάθλημα volley (με Μαριάννα)

7. Παιχνίδι Paint Ball

ΖΩΗ:

1. Ημέρα AMEA

2. 10' παιχνίδι τραπεζαρίας

3. Πρωινή Γυμναστική

4. Παιχνίδια Θάλασσας

5. Αγιογραφικό

6. Wipe out (+ Ευγενία)

ΔΩΡΟΘΕΑ:

1. Βοήθεια στις τουαλέτες στις: 10/7

2. Ντουλάπες

3. Βοήθεια σε χειροτεχνίες

Στη συνέχεια συνέταξαν το αναλυτικό ημερήσιο πρόγραμμα της κατασκηνωτικής αυτής περιόδου, το οποίο εξειδικεύει το γενικό ημερήσιο πρόγραμμα της κατασκίνωσης. Όπως επισημάνθηκε, χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προγράμματος ήταν οι πολλές και πυκνές δραστηριότητες, πολλές από τις οποίες για πρώτη φορά θα υλοποιούνταν στην κατασκίνωση, προκειμένου να ανανεώνεται το ενδιαφέρον των παιδιών και ο ζήλος των στελεχών

Ημερήσιο πρόγραμμα κατασκηνωτικής περιόδου κοριτσιών Γυμνασίου –Α΄ Λυκείου 2019

ΤΡΙΤΗ 23/7: ΗΜΕΡΑ ΖΩΩΝ

09.30: Άφιξη, χωρισμός ομάδων, κανόνες κατασκηνώσης, Αλλεργίες 10.--: Τακτοποίηση στα σπιτάκια

11.--: Γνωριμία με την ομάδα μου

11.30: Ομαδικό παιχνίδι ήχων (Έρη, βοηθούν: όλες εκτός αρχηγείου)

12.30: Ομαδικά παιχνίδια: Αριθμάκια και Ουρίτσες (Άρτεμις, βοηθούν: Αφροδίτη, Ιζαμπέλα, Δωροθέα)

13.30: Γεύμα (10΄ Μαριάνθης, 10΄ παιχνίδι Σοφία), Τραγούδι

15.00: Σιωπητήριο - Δυναμολόγιο

17.00: Εγερτήριο (καλά ρούχα)

17.15: Απογευματινό-παιχνίδι-ονοματοδοσία-τραγούδι

18.00: Παιχνίδι Ζωής για Φανερωμένη

18.45: Αναχώρηση για Φανερωμένη

19.45: Αποχώρηση από Φανερωμένη

20.00: Αγιασμός

20.30: Χειροτεχνία οριγκάμι στο κιόσκι

20.50: Υποστολή

21.00: Δείπνο, Έναρξη Φύλακα αγγέλου

22.30: Προσευχή, Ελεύθερη συζήτηση

22.45: Ετοιμασία

23.00: Σιωπητήριο

ΤΕΤΑΡΤΗ 24/7: ΗΜΕΡΑ ΘΑΛΑΣΣΑΣ

8.00: Εγερτήριο

8.10: Γυμναστική

8.20: Ετοιμασία

8.35: Πρωινή προσευχή

8.50: Έπαρση

9.00: Πρωινό (10΄ παιχνίδι: Νικολέττα)

9.30: Αγιογραφικό

10.00: Μπάνιο (έναρξη wipe out)

12.30: Επιστροφή, μπάνια (όσοι τελειώνουν τακτοποιούν σπιτάκι)

13.20: Επιθεώρηση

13.30: Γεύμα (10΄ Ελένη, 10΄ παιχνίδι: Έρη)

15.00: Σιωπητήριο

17.00: Εγερτήριο

17.15: Απογευματινό, χειροτεχνία χρωματιστές πέτρες

17.45: Παιχνίδι Ναυμαχία

18.30: Παιχνίδια Νερού (Μαριάννα)

19.15: Συνάντηση ομάδας

19.45: Έναρξη πρωταθλημάτων

20.50: Υποστολή

21.00: Δείπνο

21.30: Νυχτερινό παιχνίδι: Αστεράκια (Σοφία, βοηθούν: Αφροδίτη, Ιζαμπέλα)

22.30: Προσευχή, Ελεύθερη συζήτηση

22.45: Ετοιμασία

23.00: Ύπνος

ΠΕΜΠΤΗ 25/7: ΑΙΣΘΗΣΕΙΣ

8.00: Εγερτήριο

--.--: Θεία λειτουργία

09.15: Έπαρση

09.30: Πρωινό (10΄ παιχνίδι: Υπαρχηγός)

10.00: Εργασίες

10.45: Επιθεώρηση

11.15: Παιχνίδι: Paint Ball (Ιζαμπέλα + Αριστέα)

12.00: Χειροτεχνία μπρελόκ

12.30: Παιχνίδι: Λούνα Παρκ (Υπαρχηγός και βοηθοί)

13.30: Γεύμα (10΄ Νικολέττα, 10΄ παιχνίδι: Μαριάννα)

15.00: Σιωπητήριο

17.00: Εγερτήριο

17.15: Απογευματινό
 17.30: Συνάντηση ομάδας, ετοιμασία σημαίας, ύμνου
 18.00: Ετοιμασία για μπάνιο
 19.00: Μπάνιο (wipe out)
 20.30: Έξω
 20.45: Δείπνο
 21.15: Προσευχή
 22.00: Επιστροφή, ετοιμασίες
 23.30: Σιωπητήριο

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 26/7: ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΣ-

ΘΕΑΤΡΟ

08.30: Εγερτήριο
 08.40: Γυμναστική
 08.50: Ετοιμασία
 09.00: Προσευχή
 09.15: Έπαρση
 09.30: Πρωινό (10' Παιχνίδι: Σοφία)
 10.00: Αγιογραφικό
 10.15: Δουλειές
 10.45: Επιθεώρηση
 11.00: Παιχνίδι: Χαμένο στέλεχος (Έρη, βοηθούν: Ιζαμπέλα, Αφροδίτη, Ευγενία, Νικολέττα, Ελένη, Μαριάνθη, Φύλακας: Δωροθέα)
 12.00: ΚΑΤΑVISION (Ιζαμπέλα)
 13.00: Συνάντηση ομάδας
 13.30: Γεύμα (10' Σοφίας, 10' παιχνίδι: Αφροδίτη)
 15.00: Σιωπητήριο
 17.00: Εγερτήριο
 17.15: Απογευματινό
 17.15: Χειροτεχνία: φηγούρες Καραγκιόζη
 18.30: Πρωταθλήματα
 19.30: Παιχνίδι: δάσους
 20.30: Υποστολή
 20.45: Δείπνο (Προβολή Σοφίας,)
 21.00: Θέατρο σκιών

22.30: Προσευχή, Ελεύθερη συζήτηση
 22.45: Ετοιμασία
 23.00: Σιωπητήριο

ΣΑΒΒΑΤΟ 27/7: ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

08.00: Εγερτήριο
 08.10: Γυμναστική
 08.20: Ετοιμασία
 08.35: Προσευχή
 08.50: Έπαρση
 09.00: Πρωινό (10' Άρτεμις)
 09.30: Αγιογραφικό
 09.45: Δουλειές (Έναρξη εξομολόγησης)
 10.30: Επιθεώρηση
 10.45: master chef (Συντονισμός: Σοφία)
 11.45: Σταθμοί: 1. Πρόσφορο, 2. Βυζαντινή, 3. Χειροτεχνία διατροφική πυραμίδα
 13.30: Γεύμα (10' Έρης, 10' Παιχνίδι: Ιζαμπέλα)
 15.00: Σιωπητήριο
 17.00: Εγερτήριο
 17.15: Απογευματινό
 17.30: Συνάντηση ομάδας
 18.00: Πρωταθλήματα
 19.30: Ταχυδρομείο (Σοφία, βοηθούν: κιόσκι Δέσποινα, Γήπεδο Αριστέα, 5^η Σκηνή Άρτεμις, Α'προσευχητάρι Ιζαμπέλα, Κ.προσευχητάρι Μαριάννα)
 20.45: Υποστολή
 21.00: Δείπνο
 22.30: Προσευχή, Ελεύθερη συζήτηση
 22.45: Ετοιμασία
 23.00: Σιωπητήριο

ΚΥΡΙΑΚΗ 28/7: ΑΓΑΠΗ

Παραβολή καλέσματος σε δείπνο (+τραγουδι)
 08.00: Εγερτήριο
 ---: Θεία Λειτουργία
 ---: Έπαρση

10.30: Πρωινό (10' Παιχνίδι: Ελένη)
 11.00: Συνάντηση ομάδας, ομαδική χειροτεχνία κάρτες
 11.30: Αρίωνας και Δελφίνι (Μαρία, βοηθούν: άνω πορτόνι: Νικολέττα, Κιόσκι: Έρη, Σημαία: Ελένη, Γήπεδο: Ζωή, κάτω πορτόνι: Σοφία. Τρέχουν με τα παιδιά οι βοηθοί)
 12.15: Ετοιμασία Διαφημίσεων
 13.30: Γεύμα (10' Υπαρχηγός, 10' Παιχνίδι: Ζωή)
 15.00: Σιωπητήριο
 16.20: Εγερτήριο
 16.35: Απογευματινό
 16.50: Ετοιμασία μπάνιου
 17.00: Αναχώρηση για μπάνιο
 19.00: Αποχώρηση από μπάνιο
 19.30: Ετοιμασία-Ντουζ
 20.45: Υποστολή
 21.00: Δείπνο
 21.30: Προσευχή
 17.30: Δουλειές
 18.30: Επιθεώρηση
 18.45: Συνάντηση ομάδας
 19.15: Παιχνίδι
 20.15: Λήξη πρωταθλημάτων/ διαγωνισμών/ φύλακα αγγέλων: απονομές
 20.45: Υποστολή
 21.00: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΡΑΔΙΑ
 22.30: Προσευχή, Ελεύθερη συζήτηση
 22.45: Ετοιμασία
 23.00: Σιωπητήριο

21.45: Ετοιμασία
 22.00: Ταινία-Σιωπητήριο

ΔΕΥΤΕΡΑ 29/7: ΑΜΕΑ

08.00: Εγερτήριο
 08.10: Γυμναστική
 08.20: Ετοιμασία
 08.50: Έπαρση
 09.00: Πρωινό (10' παιχνίδι: Αριστέα)
 09.30: Αγιογραφικό
 09.45: Παιχνίδι: επιτραπέζιο (Νικολέττα, βοηθούν: Μαριάννα, Άρτεμις, Δωροθέα, Ιζαμπέλα, Αριστέα, Δέσποινα, αρχηγείο)
 10.45: Συνάντηση ομάδας
 11.00: Κέντρο πρόληψης 3 σταθμοί (3^{ος} χειροτεχνία τηλέφωνο ή βραχιόλι)
 13.30: Γεύμα (10' Ζωής, 10' Παιχνίδι: Μαριάνθη)
 15.00: Σιωπητήριο
 17.00: Εγερτήριο
 17.15: Απογευματινό

ΤΡΙΤΗ 30/7: ΓΕΙΑ ΧΑΡΑ ΝΤΑΝ

07.00: Εγερτήριο
 07.10: Ετοιμασία
 07.20: Προσευχή
 07.30: Έπαρση
 07.40: Πρωινό (10' Παιχνίδι Δέσποινα)
 08.10: Αγιογραφικό
 08.20: Ετοιμασία πραγμάτων
 08.40: Επιθεώρηση
 09.00: Αποχώρηση

ΤΕΛΟΣ

Ημερήσια κατανομή αρμοδιοτήτων ανά ομάδα

ΟΜΑΔΑ	ΤΡΙΤ.	ΤΕΤ.	ΠΕΜ.	ΠΑΡ.	ΣΑΒ.	ΚΥΡ.	ΔΕΥΤ.
	23/7	24/7	25/7	26/7	27/7	28/7	29/7
ΛΑΤΡΕΙΑΣ	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	1 ^η	2 ^η	3 ^η
ΑΓΑΠΗΣ	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	1 ^η	2 ^η
ΚΑΤΑ/ΚΟΥ ΧΩΡΟΥ- ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ	3 ^η	4 ^η	5 ^η	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η
ΚΑΛΛΙΟΠΗΣ	4 ^η	5 ^η	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΡΧΗΓΕΙΟΥ	5 ^η	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	1 ^η

Πίνακας 5 Ημερήσια κατανομή αρμοδιοτήτων ανά ομάδα

Κάθε χρόνο, η λειτουργία της Κατασκήνωσης έχει ένα κεντρικό θέμα που προσδιορίζεται με έναν τίτλο - σύνθημα. Το καλοκαίρι του 2019 το θέμα ήταν οι παραβολές του Κυρίου και τα κρυμμένα σε αυτές μηνύματα, ενώ το γενικό σύνθημα - τίτλος κάθε κατασκηνωτικής περιόδου ήταν «Γη αγαθή», μια φράση παρμένη από την παραβολή του σπορέα.

Γύρω λοιπόν από αυτή τη θεματική ενότητα δομήθηκε το κατασκηνωτικό πρόγραμμα και συγκεκριμένα: α) ο ύμνος της Κατασκήνωσης, κοινός για όλες τις περιόδους, β) η ονοματοδοσία των κατασκηνωτικών ομάδων και γ) το αγιογραφικό πρόγραμμα.

Ομάδα: «ΠΟΙΜΝΗ ΧΡΙΣΤΟΥ», Προστάτης: Άγιος Μάρτυρας ΜΑΜΑΣ

Ομάδα: «ΜΙΚΡΑ ΖΥΜΗ», Προστάτης: Άγιος Νεομάρτυρας ΜΙΧΑΗΛ ο ΜΑΥΡΟΥΔΗΣ ο Αρτοποιός

Ομάδα: «ΚΑΛΟΙ ΓΕΩΡΓΟΙ», Προστάτης: Άγιος Νεομάρτυρας ΜΙΧΑΗΛ ο ΠΑΚΝΑΝΑΣ ο Κηπουρός

Ομάδα: «ΚΛΗΤΟΙ ΤΟΥ ΜΕΓΑΛΟΥ ΔΕΙΠΝΟΥ», Προστάτης: Άγιος ΣΑΜΨΩΝ ο Ξενοδόχος

Ομάδα: «ΕΡΓΑΤΕΣ ΤΟΥ ΑΜΠΕΛΩΝΑ», Προστάτης: Άγιος Μάρτυρας ΤΡΥΦΩΝ

ΥΜΝΟΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΗΣ 2019

«ΓΗ ΑΓΑΘΗ»

Βγήκε να σπείρει
μέσ' στο λιοπύρι
Άγιο Σπόρο σ' ολόκληρη τη γη,
κι ας έχει δρόμο
δε νιώθει τρόμο,
ώσπου να βρει ΓΗ ΑΓΑΘΗ!

Πέφτει στην πέτρα,
χώμα δυο μέτρα,
τα πετεινά δεν αφήνουν ούτε σπυρί
δροσιά και Χάρη
θέλει να πάρει
ο σπόρος για να μη χαθεί.

Χωράφι έχεις
να το προσέχεις
αυτήν που σου 'δωσε ο Θεός ψυχή.
Καθάρισέ την,
καλλιέργησέ την,
ανάδειξέ την ΓΗ ΑΓΑΘΗ!

Κι όταν γυρίσει,
για να θερίσει
καρπό που θα 'χει βγει από τη σπορά,
την καλοσύνη
να βρει κι ειρήνη,
αγάπη πρώτα, πραότητα, χαρά, εγκράτεια, πίστη
στο μόνο Κτίστη
και ό,τι άλλο ο νους χωρά.

Δόθηκε στην κατασκηνωτική αυτή περίοδο στα παιδιά, η ευκαιρία να απολαύσουν τις χαρές της ομαδικής ζωής, την υπευθυνότητα, την αυτοεξυπηρέτηση, την ομορφιά της φύσης, την ευαισθητοποίηση σε θέματα οικολογικής συνείδησης, τη χάρη της Εκκλησιαστικής ζωής και ένα πρόγραμμα πλούσιο σε αθλητικές δραστηριότητες, δημιουργική απασχόληση, ομαδική ψυχαγωγία, διαγωνισμούς, τραγούδι, παιχνίδια στο δάσος και τη θάλασσα, ελεύθερο διάλογο για ενδιαφέροντα θέματα, λατρευτικές ευκαιρίες.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, σε ένδειξη ευχαριστίας για την προσφορά τους, αποφάσισε να πραγματοποιηθεί εκδρομή για τα στελέχη όλων των περιόδων της κατασκηνωτικής χρονιάς 2019 σε συνεργασία με την Ιερά Μητρόπολη Φλωρίνης, στη Φλώρινα και συγκεκριμένα φιλοξενία και διαμονή στις κατασκηνωτικές εγκαταστάσεις της Μητροπόλεως Φλωρίνης, προσφέροντάς τους την ευκαιρία να επικοινωνήσουν με στελέχη των εκεί κατασκηνώσεων για την ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων.

Εξάλλου γίνεται προσπάθεια να υπάρχουν συχνά τέτοιες ευκαιρίες επικοινωνίας με στελέχη κατασκηνώσεων ή νεότητας γενικά από άλλες Ιερές Μητροπόλεις. Πέρα από την ανταλλαγή κατασκηνωτικών εμπειριών, προσφέρει στα στελέχη τη δυνατότητα να γνωρίσουν τις δομές οργάνωσης άλλων Κατασκηνώσεων.

Ακόμη, από το 2003 διεξάγεται αδιαλείπτως ένα «Διήμερο Επιμόρφωσης και Επικοινωνίας Στελεχών Κατασκηνώσεων» που περιλαμβάνει κοπή της Βασιλόπιτας ως ευκαιρία συνάντησης κατασκηνωτών και στελεχών, επιμορφωτικό πρόγραμμα (εισηγήσεις, εργασίες σε ομάδες, παρουσίαση σε ολομέλεια) και εκδρομή των στελεχών. Έχουν πραγματοποιηθεί ήδη δεκαέξι τέτοια διήμερα.

Διεξάγονται ακόμη επιμορφωτικές και οργανωτικές συναντήσεις (meetings) των στελεχών στη διάρκεια της χρονιάς, μία ή δύο κάθε μήνα, με σκοπό την κατάρτιση των στελεχών, τη συνοχή της ομάδας, την ευχάριστη επικοινωνία, την ενεργοποίηση όλων, τη θετική αλληλεπίδραση για την πνευματική οικοδομή των ίδιων, την συνεπέστερη εκκλησιαστική τους ζωή, την πρόοδο της διακονίας στην κατασκήνωση, την αρτιότερη διοργάνωση των προσεχών κατασκηνωτικών περιόδων με την ενεργό συμβολή όλων ει δυνατόν.

7.Λειτουργία τμήματος μαγειρείου

Η άψογη λειτουργία του μαγειρείου των κατασκηνώσεων κατέχει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της κάθε περιόδου. Η κουζίνα είναι υπό την αποκλειστική ευθύνη του μάγειρα (τμηματοποίηση κατά προϊόν). Ως ηγέτης του τμήματος αυτού θα δώσει τη δική του κουλτούρα στην οργάνωση της κουζίνας αλλά και στην παρασκευή και εμφάνιση των πιάτων.

Ακολουθείται εβδομαδιαίο πρόγραμμα σίτισης των κατασκηνωτών, το οποίο είναι εγκεκριμένο από διατροφολόγο-διαιτολόγο και αναρτάται εβδομαδιαία στον πίνακα ανακοινώσεων της κατασκήνωσης. Περιλαμβάνει πέντε γεύματα, πρωινό, δεκατιανό, μεσημεριανό, απογευματινό, βραδινό και καλύπτει πλήρως τις διατροφικές ανάγκες των παιδιών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

Επιπλέον προκειμένου η λειτουργία της κουζίνας της κατασκήνωσης να είναι εύρυθμη είναι απαραίτητο να ακολουθείται μια ιεραρχία. Όπως προαναφέραμε, ο μάγειρας είναι υπεύθυνος γι' αυτήν κι έχει την επίβλεψή της. Επομένως οι αρμοδιότητές του είναι ιδιαίτερα αυξημένες, καθώς είναι υπεύθυνος για την πιστή τήρηση του προγράμματος σίτισης, για την παρασκευή και το μαγείρεμα των γευμάτων έτσι, ώστε αυτά να είναι εύγευστα και έτοιμα τη συγκεκριμένη ώρα που έχει οριστεί.

Ο μάγειρας είναι επίσης, αρμόδιος για την ποσότητα των γευμάτων, τα οποία δεν θα πρέπει να είναι ούτε λιγότερα ούτε περισσότερα, ώστε όλοι οι κατασκηνωτές να έχουν ατομικό γεύμα και ταυτόχρονα να μην περισσεύουν μερίδες φαγητού που επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό της κατασκήνωσης για τα γεύματα. Άλλη μια σημαντική αρμοδιότητα του μάγειρα είναι να φροντίζει για την καθαριότητα του χώρου όπου προετοιμάζονται τα γεύματα, καθώς ο χώρος της κουζίνας υπόκειται σε υγειονομικό έλεγχο από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς.

Στο δύσκολο αυτό έργο βέβαια, ο μάγειρας έχει και τρεις βοηθούς, οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένο ρόλο στην κουζίνα και καλούνται να επιτελέσουν με επιτυχία συγκεκριμένο έργο. Ο καταμερισμός εργασίας γίνεται φυσικά από τον μάγειρα ο οποίος είναι επικεφαλής σε αυτό το τμήμα και καθιστά υπεύθυνο τον ένα βοηθό του για την προετοιμασία των γευμάτων. Αυτό σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος βοηθός αναλαμβάνει το πλύσιμο, τον τεμαχισμό και την προετοιμασία των υλικών προτού αυτά μαγειρευτούν. Ένας άλλος βοηθός ορίζεται ως αποθηκάριος και είναι αρμόδιος να έρθει σε συνεννόηση με τον/την οικονόμο της περιόδου για την έγκυρη προμήθεια και συγκέντρωση των πρώτων υλών που θα έρθουν στην κουζίνα και βρίσκεται πάντα σε άμεση συνεργασία με τον μάγειρα για το γεύμα της επόμενης ημέρας, ώστε τα υλικά να είναι πάντοτε φρέσκα και καλής ποιότητας. Τέλος, ο τρίτος βοηθός αναλαμβάνει το

πλύσιμο των σκευών που έχουν χρησιμοποιηθεί για την παρασκευή των γευμάτων, το καθάρισμα των επιφανειών κ.τ.λ.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες των βοηθών τελούνται υπό την επιτήρηση του μάγειρα, ο οποίος θεωρείται ο ανώτερος ιεραρχικά σε αυτό το τμήμα των κατασκηνωτικών εγκαταστάσεων και οποιαδήποτε πρωτοβουλία των βοηθών γίνεται πρώτα αντικείμενο συζήτησης κι έπειτα υλοποιείται ή απορρίπτεται (δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας). Σημαντική βέβαια παρατήρηση στο σημείο αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι όλοι όσοι εργάζονται στο χώρο της κουζίνας - όπως και στις άλλες δομές της κατασκήνωσης- προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά χωρίς να αποβλέπουν στην εξασφάλιση κάποιου μισθού, της αυτοπροβολής ή οτιδήποτε άλλο. Είναι άνθρωποι της προσφοράς που αγαπούν τα παιδιά και με ανιδιοτέλεια συμβάλλουν κι αυτοί στην καλύτερη, πιο ευχάριστη και “εύγεστη” διαμονή των κατασκηνωτών.

Συνεπώς, η επιτυχής λειτουργία της κουζίνας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, της ιεραρχίας, του σεβασμού στο πρόσωπο του ηγέτη της ομάδας, του καταμερισμού εργασίας και του εθελοντισμού, έτσι συμβάλλουν με την σειρά τους στην ομαλή κι επιτυχημένη λειτουργία των εκκλησιαστικών παιδικών κατασκηνώσεων.

Το τυχόν περίσσευμα του φαγητού που η «ομάδα αγάπης» - υπηρεσία τραπεζαρίας θα συλλέξει από “το πιάτο περισσεύματος” θα συγκεντρωθεί με αποκλειστική ευθύνη του μάγειρα και θα μεταφερθεί στη δομή του γηροκομείου της Ιεράς Μητροπόλεως για να χρησιμοποιηθεί είτε στη σίτιση των ηλικιωμένων είτε στο συσσίτιο των απόρων.

Να σημειωθεί ότι οι πρώτες ύλες για την παρασκευή των φαγητών προσφέρονται από τις ενορίες της Ιεράς Μητροπόλεως. Κάθε ενορία αναλαμβάνει σε συνεργασία με τον οικονόμο να προμηθεύσει τα αναγκαία υλικά μιας ολόκληρης ημέρας του προγράμματος σίτισης. Σε πολλές περιπτώσεις βέβαια γονείς, ιδιώτες ή επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της λειτουργίας της κατασκηνωτικής δομής προσφέρουν ένα από τα γεύματα ή πρώτες ύλες (αλεύρι, ζυμαρικά, ψωμί, όσπρια, λάδι, δημητριακά, ρύζι, φρούτα, γάλα)

8. Η «ομάδα αγάπης» (υπηρεσία τραπεζαρίας)

Ενώ η προετοιμασία των γευμάτων είναι αποκλειστική ευθύνη των στελεχών του Μαγειρείου, το στρώσιμο της τραπεζαρίας πριν το φαγητό, το μάζεμα μετά το φαγητό αλλά και την καθαριότητά της αναλαμβάνει η «Ομάδα Αγάπης» της κάθε ημέρας.

Σε περίπτωση που υπάρχει κάποιος προσκεκλημένος, κάθεται μαζί με την αρχηγό και το επιτελείο της στο κεντρικό τραπέζι. Ο αρχηγός έχει μεριμνήσει από πριν να υπάρχουν σαφείς οδηγίες για το στρώσιμο του τραπέζιού για κάθε περίπτωση:

α. Ανεπίσημο στρώσιμο τραπέζιού

Πριν ξεκινήσει το στρώσιμο των τραπέζιων, χρειάζεται να τοποθετηθεί ένα χαρτάκι σε κάθε ένα από αυτά, στο οποίο να αναγράφεται ο αριθμός των ατόμων που τρώνε εκεί. Κατόπιν τοποθετούνται τα αντικείμενα ως εξής:

Για κάθε άτομο αντιστοιχεί ένα πιάτο φαγητού, ένα ποτήρι, ένα πιρούνι ή κουτάλι, μια χαρτοπετσέτα. Το πιάτο τοποθετείται και δεξιά μπαίνει διπλωμένη η χαρτοπετσέτα κι απάνω της το πιρούνι ή το κουτάλι. Μπροστά από την χαρτοπετσέτα τοποθετείται το ποτήρι, ακολουθούν τα συνοδευτικά: Ψωμί, Σαλάτα, Συνοδευτικά φαγητού και Νερό. Πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει το πιάτο περισσεύματος! Στο τραπέζι του αρχηγείου τοποθετούνται πάντοτε γυάλινα ποτήρια!

β. Επίσημο στρώσιμο τραπέζιού

Τοποθετείται καθαρό τραπεζομάντηλο.

Χρησιμοποιείται καλό πιάτο. Μέσα σε αυτό τοποθετείται μία διπλωμένη επίσημη πετσетуόλα. Δεξιά από το πιάτο μπαίνει το μαχαίρι με τα δοντάκια να κοιτούν προς τα μέσα και ακριβώς δίπλα του ένα κουτάλι. Στα αριστερά, τοποθετείται το πιρούνι. Μπροστά από το κουτάλι το γυάλινο ποτήρι. Πάνω από το πιάτο προστίθεται ένα κουταλάκι γλυκού κι αν χρειάζεται κι ένα πιρουνάκι μικρό. Η λαβή του κουταλιού θα είναι από τα δεξιά, ενώ του πιρουνιού από τα αριστερά.

Ακολουθούν τα συνοδευτικά: Ψωμί, Σαλάτα, Συνοδευτικά φαγητού, Νερό σε επίσημη γυάλινη κανάτα.

Σειρά έχει το σερβίρισμα, το οποίο πραγματοποιείται από δύο άτομα. Σε έναν δίσκο τοποθετούνται ό,τι χρειάζεται το τραπέζι. Ο ένας κρατάει τον δίσκο και ο άλλος σερβίρει. Το σερβίρισμα γίνεται διακριτικά από την δεξιά πλευρά αυτού που τρώει. Το ίδιο γίνεται και όταν θα χρειαστεί να μαζευτούν τα πιάτα.

Η διαδικασία του μαζέματος γίνεται αφού αναχωρήσουν όλοι οι κατασκηνωτές από το χώρο της τραπεζαρίας. Το πιάτο περισσεύματος από το τραπέζι κάθε ομάδας δίνεται στο μάγειρα.

9. Outsourcing

Ένας οργανισμός - επιχείρηση ανεξάρτητα από τον τρόπο οργάνωσής του, ενδέχεται να μην μπορεί να ανταποκριθεί σε κάποιες υπηρεσίες ή και να δυσκολεύεται να τις στηρίξει, κι έτσι, προκειμένου να διευκολυνθεί αλλά και να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά κι αποδοτικά, εμπιστεύεται κάποιο άλλο οργανισμό να διεκπεραιώσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Στην περίπτωση λοιπόν των εκκλησιαστικών παιδικών κατασκηνώσεων, εφαρμόζεται outsourcing για την μετακίνηση των παιδιών στην παραλία του Αη-Γιάννη δύο φορές την εβδομάδα. Στην επταήμερη κατασκηνωτική περίοδο προβλέπεται η μεταφορά παιδιών στην συγκεκριμένη παραλία δύο φορές ώστε να απολαύσουν το μπάνιο τους και να πραγματοποιηθούν οι εκεί εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ωστόσο, η απόσταση των κατασκηνωτικών δομών και της εν λόγω κοντινότερης παραλίας είναι περίπου 6 χλμ. και η μετάβαση των παιδιών χωρίς μεταφορικό μέσο καθίσταται ακατόρθωτη.

Το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού έκρινε αδύνατη την αγορά κάποιου πολυμορφικού οχήματος ή ενός μικρού λεωφορείου (van) για μια τόσο μικρή χρονική περίοδο. Μάλιστα, συμπεριέλαβε στη λήψη της απόφασής του το κόστος συντήρησης του οχήματος καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου, που περιλαμβάνει την ασφάλιση, το ΚΤΕΟ, τα τέλη κυκλοφορίας και τις επισκευές του, το οποίο δεν είναι εφικτό να καλυφθεί αλλά και ακόμη μια παράμετρο. Ο οργανισμός θα χρειαζόταν να προβεί στην πρόσληψη έμπειρου οδηγού, κατόχου του αντίστοιχου διπλώματος, αλλά για ένα τόσο μικρό χρονικό διάστημα απασχόλησης κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εύκολη υπόθεση, καθώς όλοι αναζητούν μια πιο μόνιμη θέση εργασίας με υψηλότερες αποδοχές για μεγαλύτερη περίοδο.

Συνεπώς, το διοικητικό συμβούλιο της κατασκήνωσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια τέτοια επένδυση δεν θα είχε ανταποδοτικό χαρακτήρα, αφού δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο όχημα σε κάποια άλλη δραστηριότητα κατά τη χειμερινή περίοδο. Έτσι, βάσει πλειοδοτικού διαγωνισμού, στον οποίο συμμετείχαν τα τουριστικά γραφεία του νησιού που είχαν την δυνατότητα κάλυψης αυτής της δραστηριότητας, το συμβούλιο του οργανισμού αποφάσισε να αναλάβει τη λειτουργία αυτή ένας εξωτερικός συνεργάτης (outsourcing), το τουριστικό γραφείο VLACHOS TRAVEL.

Το συγκεκριμένο τουριστικό γραφείο κοστολόγησε την κάθε διαδρομή έναντι του αντίτιμου των 150 ευρώ. Επομένως το κόστος για κάθε κατασκηνωτική εβδομάδα ανέρχεται στα 300 ευρώ και περιλαμβάνει τη μεταφορά των κατασκηνωτών από και προς την παραλία του Αη-Γιάννη δύο φορές εβδομαδιαίως αλλά και την παραμονή του οχήματος και του οδηγού στο σημείο για όσο χρόνο διαρκεί το μπάνιο των παιδιών.

10. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για οποιαδήποτε επιχειρηματική δράση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης, που συμβάλει στον εντοπισμό των στοιχείων που υπερτερεί η συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι των άλλων. Έτσι, η μελέτη αυτών των δυνάμεων του Porter έδωσε ώθηση στην Ιερά Μητρόπολη Λευκάδος και Ιθάκης να προβεί στην ίδρυση και λειτουργία των εκκλησιαστικών παιδικών κατασκηνώσεων «Η Φανερωμένη», ως αυτοτελές εκκλησιαστικό ίδρυμα.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών (ιδιωτικές κατασκηνώσεις), την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων – υπηρεσιών (ΚΔΑΠ), την διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών όσο και των αγοραστών (κατασκηνωτών) αλλά και το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (ιδιωτών), καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διατηρεί η εκκλησιαστική κατασκήνωση της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης έναντι των άλλων παρόμοιων δραστηριοτήτων έχει να κάνει ως προς την στοιχειοθεσία που ορίζει και το κόστος συμμετοχής των κατασκηνωτών.

Η εκκλησιαστική κατασκήνωση αποσκοπεί στην ευρεία ηθικοπνευματική καλλιέργεια των παιδιών που συμμετέχουν σε αυτήν κι όχι απλά στην ολιγόωρη καθημερινή απασχόλησή τους. Δεν είναι απλά μια δομή που απασχολεί τα παιδιά, όσο οι γονείς εργάζονται, με δραστηριότητες «κενού περιεχομένου». Στην εκκλησιαστική κατασκήνωση οι μικροί κατασκηνωτές αποκτούν αγωγή της ψυχής (ψυχαγωγία) ενστερνιζόμενοι αρχές και αξίες που υπαγορεύονται από το ορθόδοξο χριστιανικό δόγμα της Εκκλησίας μας. Τα παιδιά απαλλάσσονται από αρνητικά συναισθήματα, φόβους, άγχη και χαιρεκακία. Παραγωνίζονται το προσωπικό συμφέρον και τον εγωισμό τους και συμβάλλουν στην επίτευξη συλλογικών στόχων. Διδάσκονται την ανατολική ορθόδοξη παράδοση όχι μόνο στο Αγιογραφικό ή στις συναντήσεις ομάδων αλλά μέσω των δραστηριοτήτων στις οποίες είναι ενεργά μέλη, μαθαίνουν την ομαδικότητα, το ευ αγωνίζεσθαι, τον εθελοντισμό και την ανάληψη ευθυνών, ώστε μελλοντικά να εξελιχθούν σε ενάρετους και υπεύθυνους ενήλικες. Κατά την κατασκηνωτική περίοδο, τα παιδιά έχουν την δυνατότητα να συμμετάσχουν σε διάφορες δράσεις σύμφωνα με το πρόγραμμα που έχει οριστεί, χωρίς να στερούνται την ανεμελιά των θερινών διακοπών και ταυτόχρονα να καλλιεργούν την ψυχή και το πνεύμα τους. Παράλληλα μέσα από όλες αυτές τις δραστηριότητες δεν παραλείπεται η βιωματική μεταλαμπάδευση της επτανησιακής και δη της λευκαδίτικης παράδοσης.

Επιπρόσθετα, η εκκλησιαστική κατασκήνωση υπερτερεί άλλων αντίστοιχων φορέων καθώς το αντίτιμο συμμετοχής σε αυτήν είναι συμβολικό και σε ορισμένες περιπτώσεις ανύπαρκτο. Σε

καμία περίπτωση ο οργανισμός με αυτή του τη δραστηριότητα δεν επιδιώκει το κέρδος. Το κόστος συμμετοχής των κατασκηνωτών είναι συμβολικό για να μπορεί η δομή αυτή να καλύπτει κάποια έξοδα, όπως για παράδειγμα τη μεταφορά των παιδιών στην παραλία του Αη - Γιάννη δύο φορές την εβδομάδα με τουριστικό λεωφορείο όπως αναφέρθηκε, την προμήθεια καθαριστικών υλικών και διάφορες ανάγκες. Το κόστος συντήρησης των εγκαταστάσεων καλύπτεται από τους Ιερούς Ναούς της Ιεράς Μητροπόλεως με ξεχωριστό κωδικό στον ετήσιο προϋπολογισμό τους. Λαμβάνοντας υπόψη την επταήμερη διαμονή των παιδιών, την ολοκληρωμένη διατροφή τους με πέντε πλήρη γεύματα και τις διάφορες δραστηριότητες στις οποίες επιδίδονται συγκριτικά με άλλους κατασκηνωτικούς φορείς που προσφέρουν μόνο κάποια ολιγόωρη απασχόληση κι ένα δεκατιανό, χωρίς ουσιαστική άσκηση - ψυχική και σωματική- των παιδιών, εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εκκλησιαστική κατασκήνωση της Ιεράς Μητροπόλεως, διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων, κάτι που αποτυπώνεται και στον συνεχώς αύξοντα αριθμό συμμετεχόντων.

11. Οι στόχοι των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων

Η εκκλησιαστική κατασκήνωση αποτελεί φορέα πολυδιάστατης αγωγής για τα παιδιά που συμμετέχουν σε αυτήν. Η κοινή ζωή για μερικές μέρες από το πρωί ως το βραδύ παιδιών που ενδεχομένως δεν γνωρίζονται και στελεχών της κατασκήνωσης δίνει την ευκαιρία στα στελέχη, που εμπιστεύτηκε η Εκκλησία για το έργο της διακονίας της νεολαίας, να μεταδώσουν το μήνυμα του Θείου Λόγου σε ανύποπτο χρόνο. Άλλωστε η εκκλησιαστική κατασκήνωση παρέχει την δυνατότητα μετάδοσης του κηρύγματος όχι μόνο στις κατηχήσεις αλλά και σε άλλες ομαδικές δραστηριότητες, όπως τα αθλήματα, το φαγητό ή το μπάνιο στη θάλασσα.

Απώτερος σκοπός της εκκλησιαστικής κατασκήνωσης είναι οι συμμετέχοντες να απαρνηθούν τον εγωκεντρικό τρόπο ύπαρξης και να ενταχθούν σε μια ορθόδοξη κοινότητα, όπου όλοι προσεύχονται, δουλεύουν, ψυχαγωγούνται, μαθαίνουν και συνυπάρχουν αποκομίζοντας μια εμπειρία ορθόδοξης κοινοτικής ζωής, συντροφικότητας και κατανόησης σ' ένα υγιές και χαρούμενο περιβάλλον μάθησης (Hookway-Beloporsky).

Η κατασκήνωση, βασισμένη στην εθελοντική προσφορά των στελεχών της, συμβάλλει στην καλλιέργεια κοινοτικής συνείδησης μεταξύ των παιδιών που αποτελεί το έρεισμα για την ανάληψη κοινωνικών ευθυνών. Η αυτοεξυπηρέτηση, η διακονία των άλλων, η αντίδειξη πρωτοβουλιών και προσωπικών δεξιοτήτων δημιουργούν υπεύθυνους ανθρώπους, ενώ και η αποχή από την τηλεόραση, το κινητό, τα βιντεοπαιχνίδια, η ολοήμερη απομάκρυνση από το οικογενειακό περιβάλλον, η συλλογική δραστηριότητα και το ομαδικό παιχνίδι συνδράμουν στην επικοινωνία μεταξύ των κατασκηνωτών και στη δημιουργία άρρηκτων σχέσεων φιλίας. Επιπρόσθετα, η εκκλησιαστική κατασκήνωση αποβλέπει, όχι μόνο στην ηθικοπνευματική καλλιέργεια των παιδιών που φιλοξενεί αλλά και φιλόανθρωπα συναισθήματα, ενώ αποτελεί κι ένα μέσο καταστολής της παιδικής επιθετικότητας. Στο πλαίσιο της ευρύτερης κοινωνικοποίησης των συμμετεχόντων, οι αθλητικές δραστηριότητες που υλοποιούνται κατά την κατασκηνωτική περίοδο καλλιεργούν την ευγενή άμιλλα και το αθλητικό ήθος. Συνάμα τα παιδιά λαμβάνουν διαφυλική αγωγή μέσω των συζητήσεων που διεξάγονται αφού πληροφορούνται για την ιερότητα των δύο φύλων, την αποστολή τους κι άλλα ζητήματα που τους αφορούν χωρίς ωστόσο να πρόκειται για σεξουαλική ενημέρωση.

Συμπληρωματικά, η κατασκηνωτική ζωή αποτελεί την ιδανική ευκαιρία για να απαιτήσουν τα παιδιά περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, να μάθουν τρόπους προστασίας του περιβάλλοντος και να υιοθετήσουν φιλικές στάσεις προς αυτό. Τέλος, μεταξύ των στόχων που τίθενται στην εκκλησιαστική κατασκήνωση, είναι και η ανάπτυξη της φιλοκαλίας, δηλαδή η συνειδητοποίηση, εκ μέρους του παιδιού, ότι αποτελεί και το ίδιο έναν δημιουργό που βάζει το δικό του λιθαράκι

στον κόσμο που τον περιβάλλει ώστε να τον παραδώσει στις επόμενες γενιές ομορφότερο με αποτυπωμένα τα δικά του θετικά, δημιουργικά σημάδια.

12. Επίλογος

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία με θέμα «Διοίκηση και οργάνωση των εκκλησιαστικών κατασκηνώσεων στην Ελλάδα: Μελέτη περίπτωσης της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης «Η Φανερωμένη» οδηγούμαστε αβίαστα στο συμπέρασμα ότι οι κατασκηνώσεις αποτελούν οργανισμούς - επιχειρήσεις που προσφέρουν φιλοξενία κι άλλες παροχές στους συμμετέχοντες κι έτσι θεωρητικά εντάσσονται στον μη εξυπηρετούμενο τομέα της τουριστικής βιομηχανίας. Η κατασκηνωτική αγορά βρίσκεται σε συνάρτηση με τα διάφορα τουριστικά ενδιαφέροντα και τις τάσεις για πιο οικονομικές κι εναλλακτικές διακοπές, ενώ σε αυτήν τοποθετούνται και κεφάλαια κι επενδύουν μεγάλες επιχειρήσεις με συγκεκριμένες παροχές.

Σχετικά με τις παιδικές Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις της Ι.Μ. Λευκάδος και Ιθάκης, « Η Φανερωμένη » και σύμφωνα με την μελέτη που έγινε, ότι ο τρόπος διοίκησης και οργάνωσης του συγκεκριμένου οργανισμού, είναι αυτός που διασφαλίζει τη μακρόχρονη επιτυχία των προαναφερόμενων κατασκηνωτικών δομών.

Η αρχική τμηματοποίηση των κατοίκων ανά ηλικίες και η στοχοποίηση στην συγκεκριμένη εφηβική ηλικία, η τμηματοποίηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών, ο καταμερισμός εργασίας, το outsourcing, η διοίκηση της κατασκήνωσης από ικανά και εξειδικευμένα στελέχη καθώς και ο διευθυντής αυτής, διασφαλίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι άλλων παρόμοιων κατασκηνωτικών δομών και συνδράμουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων που ορίζονται.

Έτσι, οι κατασκηνωτές αποκτούν τη βιωματική εμπειρία από την συμμετοχή τους στις Ακολουθίες και συνάμα εμφορούνται από ανθρωπιστικές αρχές και αξίες. Βιώνουν λοιπόν την αξία του εθελοντισμού με την συμμετοχή τους σε διάφορες δράσεις που οργανώνονται αλλά και την παροχή βοήθειας όταν αυτή κριθεί απαραίτητη κατά την κατασκηνωτική περίοδο. Επιπρόσθετα, τα παιδιά διδάσκονται την πειθαρχία καθώς καλούνται να ακολουθούν τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της δομής απαρέγκλιτα και να επιδεικνύουν σεβασμό τόσο στο προσωπικό της κατασκήνωσης όσο και στους συν-κατασκηνωτές.

Η συμμετοχή σε μια κατασκηνωτική δομή στοχεύει στην ενδυνάμωση της αλληλεγγύης και της αλληλοβοήθειας, αφού όλοι λειτουργούν ως ομάδα και σπεύδουν να παράσχουν βοήθεια. Ένας ακόμη στόχος που επιτυγχάνεται είναι η κοινωνικοποίηση των παιδιών και η ένταξη τους σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, καθώς δεν πρέπει να λησμονούμε ότι η Εκκλησία αποτελεί πρωτογενή φορέα κοινωνικοποίησης και επιτελεί εξίσου σημαντικό έργο με την οικογένεια.

Στους υλοποιήσιμους στόχους της κατασκήνωσης εντάσσεται και η διασφάλιση της ψυχικής υγείας των παιδιών καθώς τους δημιουργούνται ευχάριστα συναισθήματα τόσο γιατί συναναστρέφονται συνομήλικους τους όσο και γιατί έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν φόβους

και ανησυχίες που βιώνουν. Επιπλέον , το κατασκηνωτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα φιλικό κι ευχάριστο και τα παιδιά αποκτούν ψυχική ευφορία. Η αίσθηση συμμετοχής σε μια ομάδα με κοινό πρόγραμμα και ίδιους στόχους ικανοποιεί το συναίσθημα του « ανήκειν » της ένταξης σε μια ομάδα συνομηλίκων που έχουν κοινό κώδικα επικοινωνίας και ενδιαφέροντα.

Δεν θα μπορούσε τέλος να παραλειφθεί και η υιοθέτηση του αθλητικού ιδεώδους και της ευγενούς άμιλλας εκ μέρους των κατασκηνωτών με την συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες κι αγωνίσματα ιδανικά που καλλιεργούν την αγάπη και το σεβασμό για το συνάνθρωπο. Επομένως, η συμμετοχή στις εκκλησιαστικές κατασκηνώσεις διαπλάθει υγιή παιδιά, σωματικά και κυρίως πνευματικά, που ενστερνίζονται το εκκλησιαστικό δόγμα και το έχουν ως πολύτιμο οδηγό στην ενήλικη ζωή τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Έγγραφο αρ. 1

Ο Μητροπολίτης Λευκάδος και Ιθάκης υποβάλλει στην Ιερά Σύνοδο της Εκκλησίας της Ελλάδος Σχέδιο Κανονισμού των Κατασκηνώσεων της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης προς έγκριση.

Αρ. Πρωτ.: 657

Εν Λευκάδι, τῇ 18ῃ Ἀπριλίου 2016

Πρός

Τὴν Ἀγίαν καὶ Ἱερὰν Σύνοδον

τῆς Ἐκκλησίας τῆς Ἑλλάδος

Εἰς Ἀ θ ῆ ν α ς

Μακαριώτατε,

Ἐχοντες ὑπ' ὄψιν τὰς διατάξεις τοῦ ἄρθρου 29 παρ. 2 ἐδ. γ' τοῦ Ν. 590/1977 «Περὶ Καταστατικοῦ Χάρτου τῆς Ἐκκλησίας τῆς Ἑλλάδος» (ΦΕΚ 146 τ. Α')· τὴν ποιμαντικὴν ἡμῶν εὐθύνην διὰ τὴν ἐκκλησιαστικὴν ἀγωγὴν τῆς νεότητος, ἀπορρέουσιν ἐκ τῶν ἐπιταγῶν τοῦ Ἱεροῦ Εὐαγγελίου καὶ τῶν Θείων καὶ Ἱερῶν Κανόνων· τὰς πνευματικὰς ἀνάγκας τοῦ Θεόθεν ἐμπεπιστευμένου ἡμῖν Χριστεπωνύμου Ποιμνίου τῆς καθ' ἡμᾶς Ἱερᾶς Μητροπόλεως, διὰ τῆς παρούσης προτείνομεν τῇ Ἀγίᾳ καὶ Ἱερᾷ Συνόδῳ τὴν σύστασιν Ἐκκλησιαστικοῦ Ἰδρύματος παρὰ τῇ Ἱερᾷ Μητροπόλει Λευκάδος καὶ Ιθάκης, ὑπὸ τὴν ἐπωνυμίαν: «ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ "Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ"».

Σκοπὸς τοῦ πρὸς σύστασιν προτεινομένου Ἐκκλησιαστικοῦ Ἰδρύματος εἶναι ἡ ἀξιοποίηση τοῦ θεσμοῦ τῶν Κατασκηνώσεων διὰ τὴν ἀποτελεσματικότεραν προσέγγισιν τῶν νέων τῆς καθ' ἡμᾶς Ἱερᾶς Μητροπόλεως καὶ τὴν ἐκκλησιαστικὴν αὐτῶν ἀγωγὴν, με τρόπον σύγχρονον, ἐλληπτον καὶ προσιτόν καὶ τὴν παροχὴν εὐκαιριῶν ἀληθοῦς καὶ ὑγιοῦς ψυχαγωγίας εἰς τὰ παιδιά, τοὺς νέους καὶ τὰς οἰκογενείας των.

Συνημιμένως ὑποβάλλομεν Ὑμῖν πρὸς ἐγκρισιν σχέδιον Κανονισμοῦ, διὰ τοῦ ὁποίου εἰσηγούμεθα ὅπως λειτουργῇ τό ὡς ἄνω Ἐκκλησιαστικόν Ἰδρυμα.

Ὅθεν, παρακαλοῦντες τὴν Ἀγίαν καὶ Ἱερὰν Σύνοδον διὰ τὰ κατ' Αὐτήν, διατελοῦμεν

Ελάχιστος ἐν Χριστῷ ἀδελφός

+ Ο Λευκάδος καὶ Ιθάκης Θεόφιλος

ΣΧΕΔΙΟΝ
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΚΚΛ. ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ
«ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ
Ι. ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ & ΙΘΑΚΗΣ
“Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”»

Άρθρο 1

Επωνυμία - Έδρα – Σφραγίδα

1. Στην Ιερά Μητρόπολη Λευκάδος και Ιθάκης συνιστάται εκκλησιαστικό ίδρυμα, με την επωνυμία «ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΙΕΡΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ “Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”» (στο εξής «ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ»), το οποίο θα λειτουργεί ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και θα επικουρεί το εκκλησιαστικό Ν.Π.Δ.Δ. της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης στον τομέα της κατασκηνωτικής διακονίας των νέων.

2. Έδρα του Ιδρύματος των Κατασκηνώσεων είναι η πόλη της Λευκάδας και τα γραφεία του συσσεγάζονται με τα γραφεία της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης.

3. Το ίδρυμα των Κατασκηνώσεων φέρει δική του σφραγίδα, στρογγύλη, στην περιφέρεια της οποίας αναγράφεται «ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ Ι. Μ. ΛΕΥΚΑΔΟΣ & ΙΘΑΚΗΣ “Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”», στο κέντρο δε αυτής η εικόνα της Υπεραγίας Θεοτόκου της Πεφανερωμένης.

Άρθρο 2

Σκοποί

Σκοποί της λειτουργίας των Κατασκηνώσεων είναι :

α) Η συμβολή στην εν γένει ποιμαντική, ιεραποστολική και κοινωνική διακονία της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης, στα πλαίσια της Ορθόδοξης Πίστεως και Παράδοσης.

β) Η συμβολή στην εκκλησιαστική αγωγή, η καλλιέργεια του Ελληνορθοδόξου φρονήματος και η εν γένει πνευματική οικοδομή των παιδιών και των νέων της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης

γ) Η παροχή -καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους, ιδιαιτέρως δε κατά τους θερινούς μήνες- ασφαλούς και υγιεινής φιλοξενίας και ποιοτικής ψυχαγωγίας και αναψυχής σε παιδιά και νέους, που προέρχονται κατά προτεραιότητα από τις ενορίες της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης, με απώτερο σκοπό την ομαλή και ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους

δ) Η καλλιέργεια της επικοινωνίας μεταξύ του ποιμνίου και των στελεχών, κληρικών και λαϊκών, της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης και άλλων Ορθοδόξων Εκκλησιών, καθώς και η ανάπτυξη και συζήτηση θεολογικών και λοιπών θεμάτων.

Άρθρο 3

Μέσα

Οι ανωτέρω σκοποί των Κατασκηνώσεων επιτυγχάνονται:

α. με τη διοργάνωση κατασκηνωτικών προγραμμάτων για παιδιά, αγόρια και κορίτσια, όλων των ηλικιών (προσχολική, Δημοτικού, Γυμνασίου, Λυκείου), σύμφωνα με τις προβλέψεις της σχετικής νομοθεσίας

β. με τη διοργάνωση φοιτητικής κατασκήνωσης για νέους και νέες, καθώς και «Κατασκήνωσης στην Πόλη»

γ. με τη διοργάνωση κατασκηνωτικού προγράμματος για ιεροσπουδαστές, αναγνώστες, ιερόπαιδες, υποψηφίους κληρικούς και εν γένει νέους συνεργάτες της τοπικής Εκκλησίας

δ. με τη διεξαγωγή συνεδρίων, ημερίδων και λοιπών επιμορφωτικών συναντήσεων διά τα στελέχη των Κατασκηνώσεων, ως και τα στελέχη άλλων τομέων του ποιμαντικού έργου της Ι. Μητροπόλεως

ε. με τη φιλοξενία ενοριακών εκδρομών και κατασκηνωτικών προγραμμάτων, διενοριακών συναντήσεων, αθλητικών και λοιπών εκδηλώσεων της Ι. Μητροπόλεως

στ. με την οργάνωση μετακατασκηνωτικών συναντήσεων μεταξύ των στελεχών και των κατασκηνωτών κάθε κατασκηνωτικής περιόδου

ζ. με τη φιλοξενία ομάδων ομογενών ή ομοδόξων, που επιθυμούν να γνωρίσουν το φυσικό κάλλος και την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας μας

η. με κάθε άλλο μέσο, που θα αποφασίζει κάθε φορά το Διοικητικό Συμβούλιο.

Άρθρο 4

Οικονομική διαχείριση - Πόροι και διάθεση αυτών

1. Ο Προϋπολογισμός και Απολογισμός του Ιδρύματος των Κατασκηνώσεων καταρτίζονται υπό του Ταμίου, ψηφίζονται υπό του Διοικητικού Συμβουλίου και εγκρίνονται υπό του Μητροπολιτικού Συμβουλίου της Ιεράς Μητροπόλεως.

2. Πόροι των Κατασκηνώσεων είναι:

α. Τα σχετικά κονδύλια από τους ετήσιους Προϋπολογισμούς των ενοριακών Ι. Ναών και των Ιερών Μονών της Ι. Μητροπόλεως

β. Επιχορηγήσεις από την Ι. Μητρόπολη Λευκάδος και Ιθάκης και το Κέντρο Νεότητας αυτής

γ. Κάθε παροχή από φορείς του Ελληνικού Δημοσίου

δ. Χρηματοδότηση από την συμμετοχή σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ε. Το προϊόν δισκοφοριών ανά τους Ι. Ναούς της Ι. Μητροπόλεως, όπως καθορίζονται κάθε φορά με απόφαση του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου

στ. Οι τυχόν εισφορές συμμετοχής στις κατασκηνώσεις, οι οποίες καταβάλλονται από τους γονείς ή τους κηδεμόνες των κατασκηνωτών ή από τα ασφαλιστικά τους ταμεία

ζ. Προαιρετικές εισφορές και δωρεές φυσικών και νομικών προσώπων, κληρονομίες και κληροδοσίες κινητών ή ακινήτων περιουσιακών στοιχείων, καθώς και κάθε άλλη νόμιμη προσφορά, εφ' όσον δεν αντιτίθεται στον σκοπό και τον χαρακτήρα των Εκκλησιαστικών Κατασκηνώσεων

η. Κάθε άλλο έσοδο, που δεν κατονομάζεται ρητά στον παρόντα Κανονισμό και προέρχεται από νόμιμη και χρηστή πηγή.

3. Οι ανωτέρω πόροι των Κατασκηνώσεων διατίθενται για:

α) Την φιλοξενία, διαμονή, διατροφή, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, φύλαξη, διαπαιδαγώγηση, δημιουργική απασχόληση, ποιοτική ψυχαγωγία και εν γένει φροντίδα και καλλιέργεια των κατασκηνωτών

β) Τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων του Ιδρύματος, ιδίως συναντήσεων, σεμιναρίων, ημερίδων, συνεδρίων και λοιπών συνάξεων της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης

γ) Την κάλυψη των δαπανών συντήρησης, βελτίωσης και επέκτασης των κατασκηνωτικών εγκαταστάσεων

δ) Την κάλυψη των ποικίλων παγίων και λοιπών δαπανών διοίκησης και λειτουργίας του Ιδρύματος.

ε) Την προμήθεια, διαφύλαξη και συντήρηση του απαραίτητου κατασκηνωτικού και λοιπού εξοπλισμού και των αναλωσίμων προς εξυπηρέτηση των σχετικών αναγκών

στ) Τις αμοιβές και τις ασφαλιστικές εργοδοτικές εισφορές του έμμισθου προσωπικού, σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας

4. Κάθε άλλη δαπάνη των Κατασκηνώσεων, που ανακύπτει εκτάκτως και αποβλέπει στην επίτευξη των σκοπών αυτών, εφ' όσον δεν έχει προβλεφθεί στον εγκεκριμένο από το Μητροπολιτικό Συμβούλιο ετήσιο Προϋπολογισμό των Κατασκηνώσεων, διενεργείται κατόπιν αποφάσεως του Δ.Σ. και εγκρίσεως του οικείου Μητροπολιτικού Συμβουλίου.

5. Η χρηματική περιουσία των Κατασκηνώσεων κατατίθεται επ' ονόματι του ιδρύματος «Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις», σε μία από τις τράπεζες που λειτουργούν στην πόλη της Λευκάδος. Τις αναλήψεις διενεργεί εντεταλμένος υπάλληλος των Κατασκηνώσεων ή της Ι. Μητροπόλεως, κατόπιν ειδικής έγγραφης εξουσιοδότησης από τον Σεβασμιώτατο Πρόεδρο.

Άρθρο 5

Διοίκηση και Εποπτεία των Κατασκηνώσεων

1. Οι Κατασκηνώσεις διοικούνται από πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από τον Σεβασμιώτατο Μητροπολίτη Λευκάδος και Ιθάκης ως Πρόεδρο, με αναπληρωτή του κληρικό, τον οποίο εκείνος ορίζει και τέσσερα μέλη, κληρικούς ή λαϊκούς.

2. Τα μέλη του Δ.Σ. διορίζονται από τον Σεβασμιώτατο Μητροπολίτη. Η θητεία τους είναι τριετής και μπορούν να επαναδιορισθούν. Το αξίωμα του μέλους του Δ.Σ. των Κατασκηνώσεων είναι άμισθο και τιμητικό.

3. Στην πρώτη συνεδρίαση μετά το διορισμό του το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτείται σε σώμα και εκλέγει εκ των λοιπών (πλην του Σεβασμιωτάτου Προέδρου) μελών του τον Αντιπρόεδρο, το Γραμματέα και τον Ταμία.

4. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά τη διαχείριση και την ομαλή λειτουργία των Κατασκηνώσεων. Ειδικότερα:

α. Μελετά και αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά στην οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των Κατασκηνώσεων, καθώς και για κάθε άλλο θέμα, για το οποίο δεν γίνεται λόγος από τον παρόντα Κανονισμό.

β. Διαχειρίζεται και αξιοποιεί επωφελώς όλα τα περιουσιακά στοιχεία που έχουν διατεθεί προς χρήση των Κατασκηνώσεων.

γ. Καταρτίζει τον ετήσιο Προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων των Κατασκηνώσεων και ελέγχει τον ετήσιο Απολογισμό αυτών.

δ. Συνεργάζεται με κάθε ενδιαφερόμενο εκκλησιαστικό, κρατικό, αυτοδιοικητικό, εκπαιδευτικό, πολιτιστικό ή άλλο φορέα για κάθε ζήτημα σχετικό με τις Κατασκηνώσεις.

ε. Αποφασίζει την πρόσληψη τυχόν εμμίσθου προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών των Κατασκηνώσεων, εφ' όσον το εθελοντικό προσωπικό δεν επαρκεί, εποπτεύει δε το σύνολον αυτού.

στ. Καθορίζει τις κατασκηνωτικές περιόδους κατά τους θερινούς μήνες, τους αρχηγούς και τους πνευματικούς υπευθύνους αυτών, τον αριθμό των κατασκηνωτών για κάθε περίοδο, το ύψος του ποσού των τυχόν εισφορών των συμμετεχόντων, το διαιτολόγιο και τα κριτήρια επιλογής των κατασκηνωτών.

5. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. συμμετέχει αυτοδικαίως ως εισηγητής ο Υπεύθυνος των Κατασκηνώσεων, χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου, εκτός εάν έχει ορισθεί ως τακτικό μέλος αυτού. Ωσαύτως μπορούν να συμμετέχουν με δικαίωμα λόγου, αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου, οι αρχηγοί των κατασκηνωτικών περιόδων.

6. Κάθε μέλος, το οποίο αποχωρεί για οποιοδήποτε λόγο, αντικαθίσταται από άλλο μέλος με απόφαση του Μητροπολίτου και για το χρονικό διάστημα μέχρι τη λήξη της θητείας των υπολοίπων μελών του Δ.Σ.

7. Το Δ.Σ. συνεδριάζει τακτικά πριν την έναρξη και μετά τη λήξη της λειτουργίας των Κατασκηνώσεων, μετά από πρόσκληση του Σεβασμιωτάτου Προέδρου ή αίτηση τριών τουλάχιστον μελών της.

8. Για την ύπαρξη απαρτίας πρέπει να παρευρίσκεται ο Πρόεδρος ή, κατ' εντολήν του, ο αναπληρωτής του και δύο τουλάχιστον μέλη του Δ.Σ. Εάν κάποιο μέλος του Δ.Σ. δηλώσει κώλυμα συμμετοχής σε κάποια συνεδρίαση, καλείται αντ' αυτού ο αναπληρωτής του.

9. Το Δ.Σ. αποφασίζει με σχετική πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερσχύει η ψήφος του Προέδρου.

Άρθρο 6

Ο Γενικός Υπεύθυνος Λειτουργίας των Κατασκηνώσεων

1. Με απόφαση του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου ορίζεται κληρικός ή λαϊκός Γενικός Υπεύθυνος Λειτουργίας των Κατασκηνώσεων, ο οποίος έχει την ευθύνη για την υλοποίηση των αποφάσεων του Δ.Σ., φροντίζει για την εκτέλεση όλων των αναγκαίων προπαρασκευαστικών εργασιών για την λειτουργία των Κατασκηνώσεων, επιβλέπει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των Κατασκηνώσεων και μεριμνά εν γένει για αυτήν.

2. Με τη συνδρομή των εντεταλμένων προς τούτο από τον Σεβασμιώτατο Μητροπολίτη υπαλλήλων του Κέντρου Νεότητας, της Ι. Μητροπόλεως ή ειδικώς προσλαμβανομένου προσωπικού (λογιστού κλπ.), ο Υπεύθυνος ενεργεί για λογαριασμό των Κατασκηνώσεων τις διαχειριστικές πράξεις αναφορικά με τα πάσης φύσεως περιουσιακά στοιχεία που έχουν διατεθεί προς χρήση στις Κατασκηνώσεις. Τηρεί το Βιβλίο Ταμείου, το Βιβλίο Κτηματολογίου και το Βιβλίο Υλικού των Κατασκηνώσεων, καθώς και τα προβλεπόμενα από το νόμο παραστατικά διαχειρίσεως. Μεριμνά για την είσπραξη των τυχόν εισφορών των κατασκηνωτών, με τη χρήση διπλοτύπων Γραμματίων Εισπράξεως.

3. Επίσης, διενεργεί όλες τις τραπεζικές και λοιπές οικονομικές συναλλαγές που αφορούν τις Κατασκηνώσεις και μπορεί να έχει εις χείρας του ποσό αναγκαίο για την κάλυψη των εκτάκτων και επειγουσών δαπανών των Κατασκηνώσεων, το ύψος του οποίου καθορίζεται με απόφαση της Δ.Ε.

Άρθρο 7

Στελέχη

1. Με απόφαση του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου ορίζεται ο πνευματικός Υπεύθυνος όλων ή ξεχωριστά κάθε κατασκηνωτικής περιόδου, ο οποίος κατά κανόνα επιτελεί τη διακονία της ιεράς Εξομολογήσεως και συμβουλεύει καταλλήλως το αρχηγείο, το επιτελείο, τους ομαδάρχες και τα λοιπά στελέχη των Κατασκηνώσεων.

2. Καθήκοντα αρχηγού ανατίθενται σε κληρικό ή λαϊκό συνεργάτη του νεανικού έργου της Ι. Μητροπόλεως, διαθέτοντα εκκλησιαστικό ήθος, κατασκηνωτική εμπειρία και τα αναγκαία για το έργο του διοικητικά, μορφωτικά και πνευματικά προσόντα. Είναι ο γενικός υπεύθυνος για την οικεία κατασκηνωτική περίοδο. Επιμελείται το ωρολόγιο και το εκπαιδευτικό και ψυχαγωγικό πρόγραμμα της περιόδου. Συντονίζει την ομάδα των στελεχών και συνεργάζεται με το εκπαιδευτικό και το

βοηθητικό προσωπικό των Κατασκηνώσεων, λαμβάνει δε –σε συνεργασία με τον πνευματικώς υπεύθυνο και τον υπαρχηγό– τα απαραίτητα μέτρα για την πειθαρχία των κατασκηνωτών. Η εκλογή του προσώπου επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου και Προέδρου του Δ. Σ. των Κατασκηνώσεων.

3. Ο Υπαρχηγός ορίζεται από κοινού από τον Αρχηγό και τον πνευματικώς Υπεύθυνο της οικείας κατασκηνωτικής περιόδου. Δέον να είναι πρόσωπο με ανάλογη ικανότητα και πείρα. Βοηθά τον Αρχηγό στο έργο του και τον αναπληρώνει, όταν παραστεί ανάγκη να απουσιάσει εκτάκτως. Είναι αρμόδιος για την τήρηση του προγράμματος, εποπτεύει την τάξη την ησυχία και την καθαριότητα. Έχει την ευθύνη της διαφυλάξεως του ψυχαγωγικού και εκπαιδευτικού υλικού. Ενημερώνει τον αρχηγό για κάθε φθορά, ζημία, παράλειψη ή παρεκτροπή των κατασκηνωτών και συναποφασίζουν σχετικά. Επιβλέπει για την ασφάλεια των κατασκηνωτικών εγκαταστάσεων.

4. Ο Οικονόμος κάθε περιόδου ορίζεται από το Δ.Σ. σε συνεννόηση με τον οικείο Αρχηγό. Μεριμνά για την κατάλληλη και έγκαιρη τροφοδοσία των Κατασκηνώσεων, τηρεί τα νόμιμα παραστατικά της διαχείρισεως και προνοεί για την λήψη των απαραίτητων μέτρων, προκειμένου να μη σημειωθεί έλλειψη ή αταξία στη διαχείριση.

5. Το επιτελείο αποτελείται από νεαρά πρόσωπα, στα οποία ανατίθενται συγκεκριμένα καθήκοντα για την ομαλή διεξαγωγή των κατασκηνωτικών περιόδων. Αναφέρονται απευθείας στον αρχηγό και τον υπαρχηγό και δεν αναλαμβάνουν ομάδα.

6. Οι ομαδάρχες είναι μαθητές Λυκείου, φοιτητές ή άλλοι νέοι και επιλέγονται μεταξύ προσώπων που διακρίνονται για το εκκλησιαστικό τους ήθος, την αγάπη τους για την κατασκήνωση και τη διακονία των νέων. Συνεργάζονται στενά με τον αρχηγό, τον υπαρχηγό, το επιτελείο και τα λοιπά στελέχη για την επιτυχία των σκοπών της κατασκήνωσης. Ασκούν εθελοντικά και με ζήλο το έργο της πνευματικής καλλιέργειας των μικρών κατασκηνωτών και φροντίζουν για τη διαβίωση και την ψυχαγωγία τους. Αντιστοιχεί τουλάχιστον ένας ομαδάρχης ανά δέκα κατασκηνωτές και πρέπει να είναι του αυτού φύλου με τους φιλοξενούμενους κατασκηνωτές.

7. Οι «συνεργάτες στελεχών» είναι μεγαλύτεροι κατασκηνωτές (μαθητές Γυμνασίου ή Λυκείου) που διακονούν ως βοηθοί ομαδάρχες, υπό τις οδηγίες του ομαδάρχη κάποιας ομάδας ή αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα, κατά τις υποδείξεις του Αρχηγείου. Προετοιμάζονται με αυτόν τον τρόπο για να προσφέρουν αργότερα τις υπηρεσίες τους ως ομαδάρχες.

8. Για την έγκαιρη και σωστή προετοιμασία των στελεχών για τις κατασκηνωτικές περιόδους διεξάγονται εκπαιδευτικά προγράμματα κατά την υπόλοιπη διάρκεια του έτους και διανέμεται επιμορφωτικό υλικό.

9. Ο Μάγειρας και οι βοηθοί στο μαγειρείο και στις εργασίες καθαριότητας των Κατασκηνώσεων εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις υποδείξεις του Υπευθύνου λειτουργίας των Κατασκηνώσεων και των Αρχηγών των κατασκηνωτικών περιόδων.

10. Ομοίως και άλλα πρόσωπα, τα οποία τυχόν κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία των Κατασκηνώσεων, όπως προβλέπεται από τις εκάστοτε κείμενες διατάξεις (ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, ναυαγοσώστης, νυχτοφύλακας κ.ά.).

Άρθρο 8

Προσωπικό

1. Το προσωπικό της Κατασκήνωσης (διοικητικό, παιδαγωγικό και βοηθητικό) αποτελείται από τον Υπεύθυνο λειτουργίας, τον/τους πνευματικώς Υπεύθυνο/ους, τους Αρχηγούς, τους Υπαρχηγούς, το επιτελείο, τους ομαδάρχες και τους συνεργάτες στελεχών, τον οικονόμο, τον μάγειρα, τους βοηθούς μαγειρείων και καθαριότητας, διακρίνεται δε σε έμμισθο και εθελοντικό.

2. Το τυχόν απαιτούμενο για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των Κατασκηνώσεων έμμισθο προσωπικό προσλαμβάνεται με απόφαση του Δ.Σ. των Κατασκηνώσεων. Συμβάλλεται με το ίδρυμα των Κατασκηνώσεων με σύμβαση εργασίας, πλήρους ή μερικής απασχόλησης, ή με σύμβαση έργου. Το ύψος της μισθοδοσίας ή της χρηματικής αμοιβής του καθορίζεται κατόπιν αποφάσεως του Δ.Σ. σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

3. Είναι δυνατή η σύναψη συμβάσεων έργου με ανεξάρτητους επαγγελματίες (γυμναστές, ναυαγοσώστες, χοροδιδασκάλους κ.ά.), για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προς τις Κατασκηνώσεις.

4. Κατόπιν αποφάσεως του Δ.Σ. είναι δυνατή η χορήγηση εκτάκτων οικονομικών βοηθημάτων σε στελέχη των Κατασκηνώσεων, όλα ή τους εξ αυτών φοιτητές /σπουδαστές ή όσα εξ αυτών κριθεί ότι χρήζουν οικονομικής ενισχύσεως.

Άρθρο 9

Κατασκηνωτές

1. Στις Κατασκηνώσεις γίνονται δεκτοί μαθητές και μαθήτριες, προερχόμενοι ή καταγόμενοι κατ' απόλυτη προτεραιότητα από την περιφέρεια της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης –και δη φοιτήσαντες στις Παιδικές και Νεανικές Συντροφίες των ενοριών αυτής.

2. Λειτουργούν ξεχωριστές κατασκηνωτικές περίοδοι:

α. για μαθητές, αποφοίτους τάξεων Γ' - Στ' Δημοτικού

β. για μαθήτριες, αποφοίτους τάξεων Γ' - Στ' Δημοτικού

γ. για μαθητές Γυμνασίου και Λυκείου

δ. για μαθήτριες Γυμνασίου και Λυκείου

ε. για μαθητές τελειόφοιτους Λυκείου φοιτητές

- στ. για μαθήτριες – τελειόφοιτες Λυκείου και φοιτήτριες,
ζ. για μαθητές και μαθήτριες προσχολικής ή /και πρώτης σχολικής ηλικίας
η. γιά μαθητές καί μαθήτριες τής νήσου Ιθάκης
θ. «Κατασκήνωση στην Πόλη»

ή όπως αλλιώς αποφασίσει το Δ.Σ. των Κατασκηνώσεων.

3. Για την συμμετοχή των κατασκηνωτών, υποβάλλεται έγγραφη αίτηση υπογεγραμμένη από γονέα ή κηδεμόνα του παιδιού και τον οικείο εφημέριο, με την οποία συνυποβάλλονται: α. βεβαίωση υγείας υπογεγραμμένη από ιατρό και β. συνοπτικό ιατρικό ιστορικό του παιδιού και υπεύθυνη δήλωση, υπογεγραμμένα από το γονέα (σε περίπτωση διαζευγμένων γονέων, από τον έχοντα την επιμέλεια) ή κηδεμόνα ότι επιτρέπει την συμμετοχή του παιδιού στις Κατασκηνώσεις. Επίσης, καταβάλλεται η καθορισμένη εισφορά – συμμετοχή.

4. Από την υποχρέωση καταβολής της εισφοράς δύνανται να εξαιρεθούν, κατόπιν αποφάσεως του Δ.Σ. ειδικές περιπτώσεις (πολύτεκνοι, άποροι κ.ά.)

5. Η επιλογή των κατασκηνωτών γίνεται από τον Αρχηγό και τον πνευματικώς υπεύθυνο κάθε κατασκηνωτικής περιόδου, βάσει των κριτηρίων που έχει καθορίσει το Δ.Σ.

6. Κάθε κατασκηνωτής προσέρχεται στην Κατασκήνωση, φέρνοντας τα είδη που ορίζονται από την σχετική ανακοίνωση και όχι όσα απαγορεύονται από αυτήν. Απαγορεύονται απολύτως για τους κατασκηνωτές τα προϊόντα καπνού και αλκοολούχα ποτά, ηλεκτρονικά παιχνίδια και κινητά τηλέφωνα.

7. Κατασκηνωτής που δεν συμμορφώνεται με τον παρόντα Κανονισμό ή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία της Κατασκήνωσης μπορεί να απομακρυνθεί από αυτήν, με κοινή απόφαση του Αρχηγού, του Υπαρχηγού και του πνευματικώς Υπευθύνου της οικείας κατασκηνωτικής περιόδου.

Άρθρο 10

Βιβλία – Αρχείο

1. Για την ομαλή λειτουργία των Κατασκηνώσεων τηρείται αρχείο και τα εξής βιβλία:

- α. Βιβλίο Ταμείου
- β. Βιβλίο Υλικού
- γ. Βιβλίο Κατασκηνωτών – Δυναμολόγιον (ανά περίοδο)
- δ. Βιβλίο Πρωτοκόλλου Αλληλογραφίας

2. Η αλληλογραφία που αφορά τις Κατασκηνώσεις καταχωρείται σε ιδιαίτερο Βιβλίο Πρωτοκόλλου Αλληλογραφίας και τηρείται σε ιδιαίτερο Αρχείο. Την αλληλογραφία του ιδρύματος παραλαμβάνει ο Πρόεδρος ή ο αναπληρωτής αυτού.

3. Στο αρχείο των Κατασκηνώσεων τηρείται ακόμη ιδιαίτερος φάκελος για κάθε κατασκηνωτική περίοδο, περιέχων το έντυπο υλικό που διανέμεται στα στελέχη και τους κατασκηνωτές, τις δηλώσεις συμμετοχής και τα ιατρικά δελτία των κατασκηνωτών και κάθε άλλο χρήσιμο στοιχείο.

4. Όλα τα βιβλία των Κατασκηνώσεων θεωρούνται από την Ιερά Μητρόπολη.

Άρθρο 11

Μεταβατικές διατάξεις

1. Το ως άνω εκκλησιαστικό ίδρυμα, όταν δεν πληροί τις εκκλησιολογικές προϋποθέσεις του ή αδυνατεί να εκπληρώσει τους σκοπούς του, διαλύεται με έγκριση - απόφαση της Δ.Ι.Σ. επί της σχετικής προτάσεως - αποφάσεως του οικείου Μητροπολίτου. Η απόφαση της Δ.Ι.Σ. δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και στο επίσημο Δελτίο «Εκκλησία». Μετά τη διάλυσή τους όλα τα περιουσιακά στοιχεία που είχαν διατεθεί προς χρήση στις Κατασκηνώσεις περιέρχονται στο Νομικό Πρόσωπο της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης.

2. Ο παρών Κανονισμός τροποποιείται ωσαύτως με απόφαση της Δ.Ι.Σ. επί της σχετικής προτάσεως του οικείου Μητροπολίτου, κατόπιν προτάσεως του Διοικητικού Συμβουλίου των Κατασκηνώσεων. Η απόφαση της Δ.Ι.Σ. δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και στο επίσημο Δελτίο «Εκκλησία».

3. Από τις διατάξεις του Κανονισμού αυτού προκαλείται δαπάνη εις βάρος του νομικού προσώπου της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης, το ύψος της οποίας δεν δύναται να προσδιορισθεί.

4. Ο παρών Εσωτερικός Κανονισμός ισχύει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Λευκάδα, 18 Απριλίου 2016

Ο ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΗΣ

† Ο Λευκάδος και Ιθάκης Θεόφιλος

Το Διοικητικό Συμβούλιο των Εκκλησιαστικών Μαθητικών Κατασκηνώσεων υποβάλλει στο Μητροπολιτικό Συμβούλιο της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης προς έγκριση την πράξη συγκρότησης σε σώμα, σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας τους.

ΙΕΡΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ

ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ

«Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ»

Όδ. Αναπαύσεως 4 - 311 00 Λευκάς

Τηλ.: 2645022415 - E-mail: campleskas@gmail.com

Αρ. Πρωτ.: 36

Λευκάδα, 2 Σεπτεμβρίου 2019

Πρός

Τό Μητροπολιτικόν Συμβούλιον

τῆς Ἱερᾶς Μητροπόλεως Λευκάδος καί Ἰθάκης

Ἐ ν τ α ὺ θ α

Συνημμένα Σᾶς διαβιβάζουμε πρὸς ἔγκρισιν τήν ὑπ' ἀριθμ. 8/02.09.2019 (θέματα 1 - 2) Πράξη τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τοῦ νεοσύστατου Ἰδρύματος τῶν Ἐκκλησιαστικῶν Κατασκηνώσεων τῆς καθ' ἡμᾶς Ἱερᾶς Μητροπόλεως «Ἡ Φανερωμένη» (εἰς διπλοῦν) καί Σᾶς παρακαλοῦμεν διά τὰ καθ' Ὑμᾶς.

Ἐπί δέ τούτοις, διατελοῦμεν

Μετ' εὐχῶν ἐν Κυρίῳ

Ο ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ. Σ.

† Ο Λευκάδος καί Ἰθάκης Θ ε ό φ ι λ ο ς

Έγγραφο αρ. 3

Απόσπασμα από τα Πρακτικά της πρώτης συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου των Εκκλησιαστικών Μαθητικών Κατασκηνώσεων της Ιεράς Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης.

ΙΕΡΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ

ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ

«Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ»

Οδ. Αναπαύσεως 4 - 311 00 Λευκάς

Τηλ.: 2645022415 - E-mail: campleskas@gmail.com

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

ΕΚ ΤΗΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 1 ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

ΤΗΣ 1^{ΗΣ} ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2016

Στή Λευκάδα σήμερα την 1^η Σεπτεμβρίου 2016, ημέρα Πέμπτη και ώρα 12^η μεσημβρινή συνήλθαν σέ πρώτη συνεδρίαση τά τακτικά μέλη τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τοῦ νεοσύστατου Ὑδρύματος «Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις Τ. Μ. Λευκάδος καί Ιθάκης “Η Φανερωμένη”», τά ὁποῖα διορίσθηκαν διά τοῦ ὑπ' ἀριθμ. πρωτ.: 1058/27.07.2016 ἐγγράφου τοῦ Σεβασμιωτάτου Μητροπολίτου Λευκάδος καί Ιθάκης κ.κ. Θεοφίλου, κατόπιν προσκλήσεως τοῦ Σεβασμιωτάτου Προέδρου.

Παρόντες ἦταν ἅπαντες καί συγκεκριμένα:

- 1. Ὁ Σεβασμιώτατος Μητροπολίτης Λευκάδος καί Ιθάκης κ.κ. Θεόφιλος, Πρόεδρος*
- 2. Ὁ Αἰδεσιμ/τατος Πρωτοπρεσβύτερος π. Αθανάσιος Κοσμάς*
- 3. Ὁ Πανοσιολογιώτατος Ἀρχιμανδρίτης π. Ἰωαννίκιος Ζαμπέλης*
- 4. Ὁ Τερολογιώτατος Διάκονος π. Χριστοφόρος Ἀραβανῆς*
- 5. Ὁ κ. Γεώργιος Φατοῦρος*

μέ τά ἐξῆς θέματα:

- 1. Συγκρότηση σέ σῶμα*

2. Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού
3. Εξουσιοδότηση για διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών

Μετά την προσευχή και αφού διαπιστώθηκε η νόμιμη απαρτία, ακολούθησε συζήτηση και αποφασίσθηκαν τά εξής:

1. Ως προς τό πρώτο θέμα, τό Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτείται σέ σώμα ώς εξής:

Πρόεδρος αὐτοῦ τυγχάνει αὐτοδικαίως ὁ Σεβασμιώτατος Μητροπολίτης Λευκάδος καί Ιθάκης κ.κ. Θεόφιλος, δυνάμει τοῦ ἄρθρου 5 παρ. 1 τοῦ Κανονισμοῦ Λειτουργίας τοῦ Ἱδρύματος (ΦΕΚ 2266/21.07.2016 τ.Β'), ἀναπληρούμενος ὑπό τοῦ Αἰδεσ/τάτου Πρωτοπρεσβυτέρου π. Γερασίμου Ζαμπέλη, Ἐφημερίου τοῦ ἐν Λευκάδι Ἱ. Μητροπολιτικοῦ Ναοῦ Εὐαγγελιστρίας, τόν ὁποῖο καί ἐξουσιοδότησε διά τοῦ ὑπ' ἀριθμ. πρωτ.: 1058/27.07.2016 ἐγγράφου του, ἀπουσιάζοντος αὐτοῦ ἢ κωλυομένου, νά ὑπογράφη κάθε ἔγγραφο, χρηματικό ἔνταλμα, ἐξουσιοδοτήσεις γιά διενέργεια χρηματικῶν ἀναλήψεων ἢ ὁ,τιδήποτε ἄλλο ἀφορᾷ στή διεκπεραίωση τῶν τρεχουσῶν ὑπηρεσιακῶν ἀναγκῶν τῶν Ἐκκλησιαστικῶν Κατασκηνώσεων Ἱ. Μ. Λευκάδος καί Ιθάκης «Ἡ Φανερωμένη».

Μέλη τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου:

1. Ὁ Αἰδεσιμολογιώτατος Πρωτοπρεσβύτερος π. Ἀθανάσιος Κοσμάς, μέ ἀναπληρωτή του τόν Αἰδεσιμώτατο Πρεσβύτερο π. Γρηγόριο Τσαβαλᾶ
2. Ὁ Πανοσιολογιώτατος Ἀρχιμανδρίτης π. Ἰωαννίκιος Ζαμπέλης, μέ ἀναπληρωτή του τόν Αἰδεσιμώτατο Πρεσβύτερο π. Δημήτριο Χριστόπουλο
3. Ὁ Ἱερολογιώτατος Διάκονος π. Χριστοφόρος Ἀραβανῆς, μέ ἀναπληρωτή του τόν Ἱερολογιώτατο Διάκονο π. Σπυρίδωνα Μπούρη
4. Ὁ κ. Γεώργιος Φατοῦρος, μέ ἀναπληρωτή του τόν κ. Γεώργιο Βιολιδάκη.

Ὅταν κωλύεται ἢ ἀπουσιάζει κάποιο ἀπό τά ἀνωτέρω τακτικά μέλη, θά προσκαλεῖται στίς συνεδριάσεις τοῦ Δ. Σ. τό ἀντίστοιχο ἀναπληρωματικό μέλος, σύμφωνα μέ τό ἄρθρο 5 παρ. 8 τοῦ Κανονισμοῦ Λειτουργίας τοῦ Ἱδρύματος.

Στή συνέχεια ἐξελέγησαν ὁμόφωνα ὁ Αἰδεσιμολογιώτατος π. Ἀθανάσιος Κοσμάς, Ἀντιπρόεδρος· ὁ Πανοσιολογιώτατος π. Ἰωαννίκιος Ζαμπέλης, Γραμματέας καί ὁ κ. Γεώργιος Φατοῦρος, Ταμίας.

2. Ως πρὸς τό δεύτερο θέμα, τό Δ.Σ. ἀποφασίζει νά ἀνοιχθῇ τραπεζικός λογαριασμός ταμειυτηρίου στό ἐνταῦθα κατάστημα τῆς Ἐθνικῆς Τράπεζας τῆς Ἑλλάδος, ἐπ' ὀνόματι τοῦ Ἐκκλησιαστικοῦ Ἱδρύματος, ὑπό τήν ἐπωνυμία «Ἐκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις “Ἡ Φανερωμένη”» καί ἐξουσιοδοτεῖ τόν Ταμία, κ. Γεώργιο Φατοῦρο νά ἐνεργήσῃ τά δέοντα.

3. Ός πρός τό τρίτο θέμα, έξουσιοδοτεῖ ὡσαύτως α. τόν Αἰδεσ/τατο π. Αθανάσιο Κοσμά, Ἀντιπρόεδρο τοῦ Ἱδρύματος καί β. κ. Γεώργιο Φατοῦρο, Ταμία τοῦ Ἱδρύματος νά διενεργοῦν (εἴτε ὁ ἕνας εἴτε ὁ ἕτερος) τίς ἀναλήψεις, καταθέσεις καί κάθε εἶδους συναλλαγές μέ τήν Ἐθνική Τράπεζα τῆς Ἑλλάδος - κατάστημα Λευκάδος καί κάθε ἄλλη Τράπεζα, ὅπου τηρεῖται τραπεζικός λογαριασμός ἐπ' ὀνόματι τῶν Κατασκηνώσεων. Εἰδικά τίς ἀναλήψεις, σύμφωνα μέ τό ἄρθρο 4 παρ. 5 τοῦ Κανονισμοῦ τοῦ Ἱδρύματος, θά τίς διενεργεῖ ἕνας ἐκ τῶν δύο ὕστερα ἀπό εἰδική ἐγγραφή ἐξουσιοδότηση κάθε φορά ἀπό τόν Σεβασμιώτατο Πρόεδρο τοῦ Ἱδρύματος ἢ τό νόμιμο ἀναπληρωτή του.

Ἀφοῦ δέν ὑπάρχει ἄλλο θέμα πρός συζήτηση, λύεται ἡ συνεδρίαση καί ὑπογράφεται τό παρόν πρακτικόν ὡς ἔπεται.

Λευκάδα, 1^η Σεπτεμβρίου 2016

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΑ ΜΕΛΗ

† Ὁ Λευκάδος καί Ἰθάκης Θεόφιλος

Πρωτ. Αθανάσιος Κοσμάς

Ἀρχιμ. Ἰωαννίκιος Ζαμπέλης

Διακ. Χριστοφόρος Ἀραβανῆς

Γεώργιος Φατοῦρος

Ἐγγραφο αρ. 4

Το Μητροπολιτικό Συμβούλιο τῆς Ἱερᾶς Μητροπόλεως Λευκάδος καί Ἰθάκης εγκρίνει τήν Πράξη αρ. 8 (θέμα 18^ο) τοῦ Διοικητικοῦ Συμβουλίου τῶν Εκκλησιαστικῶν Μαθητικῶν Κατασκηνώσεων τῆς Ἱερᾶς Μητροπόλεως Λευκάδος καί Ἰθάκης

Ἀπό τά πρακτικά τῆς ὑπ' ἀριθμ. 332/06.09.2019 Συνεδριάσεως

τοῦ Μητροπολιτικοῦ Συμβουλίου τῆς Ἱερᾶς Μητροπόλεως Λευκάδος καί Ἰθάκης

Στή Λευκάδα καί στά Γραφεῖα τῆς Ἱερᾶς Μητροπόλεως, σήμερα Παρασκευή, 06 Σεπτεμβρίου 2019 καί ὥρα 13:00, συνήλθε σέ συνεδρίαση τό Μητροπολιτικό Συμβούλιο τῆς Ἱ. Μ. Λευκάδος καί Ἰθάκης, κατόπιν προσκλήσεως τοῦ Σεβασμιωτάτου Προέδρου αὐτοῦ, Μητροπολίτου Λευκάδος καί Ἰθάκης κ. Θεοφίλου, παρόντων τῶν μελῶν:

1. Τοῦ Σεβ. Μητροπολίτου Λευκάδος καί Ἰθάκης κ. Θεοφίλου, Προέδρου

2. Τοῦ Αἰδес/τάτου Πρωτοπρεσβυτέρου π. Χριστοδούλου Τριλίβα, ἐφημερίου Ι.Ν. Παμμεγίστων Ταξιαρχῶν Βαθέος Ἰθάκης

3. Τοῦ Αἰδес/τάτου Πρεσβυτέρου π. Νεκταρίου Μάλφα, ἐφημερίου Ι.Ν. Παμμεγίστων Ταξιαρχῶν Καρυωτῶν Λευκάδος

4. Τῆς κας Μαριάννας Κοψιδᾶ, Δικηγόρου

5. Τοῦ κ. Γεωργίου Σάντα, Λογιστοῦ

6. Τοῦ κ. Εὐαγγέλου Μοσχονᾶ, Ἐκκλ. Συμβούλου Ι.Ν. Ἀγίου Νικολάου Λευκάδος καί

7. Τοῦ κ. Εὐαγγέλου Σούνδια, Ἐκκλ. Συμβούλου Ι.Ν. Γενεσίου Θεοτόκου Λευκάδος.

Ἀφοῦ προηγήθηκε προσευχή, τό Μητροπολιτικό Συμβούλιο ἀσχολήθηκε μέ τά θέματα τῆς ἡμερησίας διατάξεως, ἥτοι:

1).....

18) Ἐγκρίνει ὁμόφωνα τήν συγκρότησιν εἰς σῶμα τοῦ Δ.Σ. τοῦ Ἰδρύματος τῶν Ἐκκλησιαστικῶν Κατασκηνώσεων «Ἡ Φανερωμένη» (ἀρ. Πράξεως 08/02.09.2019):

Πρόεδρος: Σεβασμιώτατος Μητροπολίτης Λευκάδος καί Ἰθάκης κ. Θεόφιλος

Ἀντιπρόεδρος: Αἰδес/ιώτατος Πρωτ. π. Ἀθανάσιος Κοσμᾶς

Γραμματέας: Πανοσ. Ἀρχιμ. π. Ἰωαννίκιος Ζαμπέλης

Ταμίας: κ. Γεώργιος Φατοῦρος

Μέλος: Εὐλαβέστατος Διάκονος π. Χριστοφόρος Ἀραβανῆς.

Μή ὑπάρχοντος ἐτέρου θέματος πρός συζήτησιν, συντάσσεται τό παρόν, ἀναγινώσκεται καί ὑπογράφεται ὡς ἔπεται.

Ο ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΗΣ - ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΑ ΜΕΛΗ

Πρωτοπρεσβ. Χριστόδουλος Τριλίβας

Πρεσβύτερος Νεκτάριος Μάλφας

Μαριάννα Κοψιδᾶ

Γεώργιος Σάντας

Εὐάγγελος Μοσχονᾶς

Εὐάγγελος Σούνδιας

† Ὁ Λευκάδος καί Ἰθάκης Θεόφ ι λ ο ς

Ἐγγραφο αρ. 5

Βεβαίωση του Μητροπολίτη Λευκάδος και Ἰθάκης προς το Τμήμα Κοινωνικῆς Αλληλεγγύης Π.Ε. Λευκάδος αναφορικά προς τη σχέση του Ἰδρύματος των Κατασκηνώσεων με την Ἱερά Μητρόπολη.

Λευκάδα, 10 Ιουνίου 2019

Προς

Τη Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Π.Ε. Λευκάδος – Τμήμα Κοινωνικής

Αλληλεγγύης

Ε ν τ α ύ θ α

Με την παρούσα θα θέλαμε να Σας πληροφορήσουμε και να Σας βεβαιώσουμε για τα κάτωθι:

1. Οι Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις της Ι. Μητροπόλεως Λευκάδος και Ιθάκης, με την επωνυμία: «Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ» λειτουργούν ως εξαρτημένη υπηρεσία της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης, βάσει νόμιμης άδειας λειτουργίας από την Υπηρεσία Σας, από το έτος 1971. Δυνάμει της υπ' αριθμ. Φ. 200/Δ2β/4962 αποφάσεως του Υπουργού Κοινωνικών Υπηρεσιών (ΦΕΚ 757/1976 τ. Β') και του άρθρου 9 της υπ' αριθμ.: Δ22/ΟΙΚ.37641/1450/16 ΚΥΑ (ΦΕΚ 2712 Β'/30.08.2016), οι κατασκηνώσεις που λειτουργούσαν νόμιμα προ της ισχύος της υπ' αριθμ.: Δ2β/3396/16.4.1975 δεν υποχρεούνται σε λήψη άδειας ιδρύσεως, παρά μόνο της ετήσιας άδειας λειτουργίας.

2. Για την αρτιότερη οργάνωση και λειτουργία των Κατασκηνώσεων της Ιεράς Μητροπόλεώς μας και για λόγους πρακτικούς (διοικητικούς και διαχειριστικούς), με την υπ' αριθμ.: 2280/1373/02.06.2016 Πράξη Ι. Συνόδου της Εκκλησίας της Ελλάδος (ΦΕΚ 2266 Β'/2016) συστάθηκε αυτοτελές Εκκλησιαστικό Ίδρυμα, με την επωνυμία: «Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης “Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”», το οποίο «θα επικουρεί το εκκλησιαστικό Ν.Π.Δ.Δ. της Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης στον τομέα της κατασκηνωτικής διακονίας των νέων» (άρθρο 1 του Κανονισμού του). Συνεπώς το νέο Νομικό Πρόσωπο, παρά τη λειτουργική του αυτοτέλεια, διοικητικά υπάγεται άμεσα στην καθ' ημάς Ιερά Μητρόπολη και συνδέεται άμεσα από οργανωτική και λειτουργική άποψη με αυτήν, μέρος των αρμοδιοτήτων και των δικαιωμάτων της οποίας ασκείται πλέον δι' αυτού.

3. Το παρόν έγγραφο εκδίδεται, προκειμένου να συνυποβληθεί από τις «Εκκλησιαστικές Κατασκηνώσεις Ι. Μ. Λευκάδος και Ιθάκης “Η ΦΑΝΕΡΩΜΕΝΗ”» μαζί με τα λοιπά δικαιολογητικά για την έκδοση της κατά Νόμον άδειας λειτουργίας τους.

Μετ' ευχών εν Κυρίω

Ο ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΗΣ

† Ο Λευκάδος και Ιθάκης Θ ε ό ρ ι λ ο ς

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alderfer C. (1969) “An American test of a new theory of human needs”, *Organizational behavior and human performance*, vol 4 (2) pp 142 – 175

Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall

American Camp Association, 2007, “A Guide to ACA – Accredited Comps in the Southeast”, American Camp Association, Southeastern

Bass B (1985 b), *The multifactor leadership questionnaire, Form 5*, Binghamton: State University of New York

Bass B (1985a), *Leadership and Performance, Beyond Expectations*, New York: Free Press

Bass B. and Bass R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, New York: Free Press

Bass B. M. and Avolio B. I. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x – short)*, Redwood City, CA: Mind Garden

Burland C. (1983), “L’ espace de travail et son usage ouvrier”, *Supplément aux Cahiers Français*, No. 209, Ioumvier – Février, Notice 4

Carson C. (2005), “A historical view of Douglas Mc Gregor’s Theory Y”, *Management Decision*, vol 43 (3) pp 450-600

Chandler A. (1966), *Strategy and Structure* Doubleday, New York

Coombs P. H., *The World Educational Crisis: A System Analysis*, Oxford University Press, New York, 1968

David F. R. (1997) Strategic Management, Prentice Hall, Daft R. (2013), Management (13th end) South Western Cengage Learning

Drucker P (1996) Το management στην πράξη, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Eisenhardt, K. (2002). *“Building theories from case study research”* In A. Hubermann and E.W. Miles (eds) The Qualitative Researcher’s Companion. London: Sage.

Foss N.J. and Loasby B.J. (eds) (1998), Economic Organization, Capabilities and coordination, Routledge, London and New York

Frank T. Rothaermel, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδοτικός οίκος Rosili

Herzberg F (1986), “One more time: How do you motivate employees”, Harvard Business Review, 43 (1) pp 53-62

Hookway Ester - Belopopsky Al. (Μετάφραση: Αναστασία Πανούση - Επιμέλεια: π. Ευάγγελος Μαρκαντώνης) (2002), Εγχειρίδιο Ορθόδοξων Νεανικών Κατασκηνώσεων, Αθήνα

Hookway Ester – Belopopsky Alexander (Μετάφραση: Αναστασία Πανούση – Επιμέλεια π. Ευάγγελος Μαρκαντώνης), Εγχειρίδιο Ορθόδοξων Νεανικών Κατασκηνώσεων, Αθήνα 2002

Johnson G. & Scholes K (2002), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Prentice Hall

Katz D and Kahn R. L. (1966), The Social Psychology of Organizations, New York, I. Wiley and Sons

Kotler P (1991) Marketing Management: Analysis, planning, implementations and control, Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall

Kotler P. (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ μάνατζμεντ, Αθήνα: Γκιούρδας

Linhart D. (1982), “Au-dela de la norme. A propos de la créativité ouvrière”, Culture Technique, No 8, Juin pp 91-97.

- Luthans F (2008), *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw – Hill/Irwin
- Mintzberg H (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg H (1983a), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York
- Mintzberg H. (1983 b), *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, New York
- Mintzberg N. and Waters I. (1985), “Of Strategies Deliberate and Emergent” *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257-272
- Montlollin M.D. and Olivier Pastré O. (1984) (eds) *Le Talorisme, La Découverte*, Paris.
- Mouzelis N. (1981), *Organization and Bureaucracy: An analysis of Modern Theories*, Routledge, London, revised edition
- Mullins L. and Christy G. (2014), *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδ. UTOPIA
- Nasser Michael, Presbyter (1999), *Camp Manual for Orthodox Camping Programs*, Greek Orthodox Archdiocese of America, New York
- Nelson D. (1980), *Frederic Winslow Taylor and the Rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press, New York

Orthodox Church in America (OCA) (1999), Standards for Resident Youth Programs

Page S. (2006), Εισαγωγή στον τουρισμό. Το τουριστικό μάνατζμεντ στον 21^ο αιώνα, Αθήνα: Παπαζήσης

Parsons T. (1964), The Social System, New York, The Free Press

Polychroniou P. (2008) “Styles of Handling Conflict in Greek organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence” *International Journal of Organizational Behavior* vol 13 (1), pp 52-67

Polychroniou P. (2009) “Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact of Team Effectiveness” *Team Performance Management: An International Journal*, vol 15 (7), p. 343-356

Porter, M.E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

Rahim A, Psenicka C, Polychroniou P., Zhao I, Yu C., Chan K., Yee K, Alves M., Lee C, Rahman M., Ferdousy S., Wyk R (2002) “A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies. A study in Seven Countries”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol 10, pp 302-326

Schermerhorn I. (2012), Εισαγωγή στο Management, εκδόσεις Broken Hill

Senior B. and Swales S. (2012), Οργανωσιακή Αλλαγή, εκδόσεις Broken Hill

Skinner BF (1971), *Beyond Freedom and Dignity*, Alfred Knopf, New York

Wheelen T. & Hunger D. (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall

Αλεξανδρής K (2011), Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής, Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη

Αντώνης Ν. Γεωργόπουλος, Λεωνίδας Ε. Μαρούδας, Παναγιώτης Β. Πολυχρονίου,
«Σύγχρονο Μάνατζμεντ», Αθήνα:Μπένου

Γεωργόπουλος Ν. (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένου

Καλλιακμάνης Ι. Β. (2000), Μεθοδολογικά πρότερα της ποιμαντικής – Λεντίω ζωννύμενοι,
Θεσσαλονίκη: Μυθονία,

Κουθούρης Χ. (2009), Υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής ακραία αθλήματα. Μάνατζμεντ
υπηρεσιών εκπαίδευση στελεχών, Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη

Κωστούλας Γ. (1986) Planning, Αθήνα: Ελληνική Ευρωεκδοτική

Μαρκαντώνη π. Ευαγγέλου - Γκούνη Άγγελου – Ζαμπέλη Ιωάννη (2015), Στην
Κατασκήνωση με τα παιδιά, Αθήνα: έκδοση Γραφείου – Ιδρύματος Νεότητας Ιεράς
Αρχιεπισκοπής Αθηνών

Μαρκαντώνης Ε. Γκούνης Α. Ζαμπέλης Ι. 2005 «Στην κατασκήνωση με τα παιδιά», Γραφείο
Ιδρύματος Νεότητας Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών

Μπαμπινιώτης Γ. (1998), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Αθήνα:εκδόσεις Κέντρου
Λεξιλογίας

Μπουραντάς Δ. κ' Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Μπένου

Παλάσκας Θ. (2006), Ρόλος και Προοπτική του τουρισμού στην Ελλάδα, IOBE

Παπαδάκης Β (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα: Μπένου

Παπαδόπουλος Χρυσολέων (2015), Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών, εκδόσεις Σοφία

Σαΐτης Χ (2005) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και πράξη Τμήμα
Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής (εγχ)

Σαρσέντης Β. (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Αθήνα: Μπένου

Τριανταφύλλου Μάριος Α. (2014), Παιδικές Κατασκευές, Ένας σημαντικός Θεσμός, Αθήνα: Όστρια

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (1992), Μάνατζμεντ- Η ελληνική προσέγγιση

Χυτήρης Λ. (2013), Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης Λ. (2017), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Μπένου

Χυτήρης Λ.Σ. (2013), Μάνατζμεντ Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, Αθήνα: Φαίδιμος,

