
Γενική Γραμματεία Αθλητισμού

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΟΡΕΙΒΑΣΙΑΣ ΑΝΑΡΡΙΧΗΣΗΣ

Σχολή Προπονητών Γ' κατηγορίας
Αγωνιστικής Αναρρίχησης & Ορειβατικού Σκι

ΜΑΘΗΜΑ: **ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ** _ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ _ **1**

ΚΟΥΘΟΥΡΗΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ – ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ – ΤΕΦΑΑ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΡΪΚΑΛΑ 2019 -2020

Προσοχή: Η διάλεξη αποτελεί συνέχεια της **ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ** διάλεξης **No 1** και αφορά στο Αθλητικό Μάνατζμεντ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Μάνατζμεντ ορισμός
2. Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ
3. Η λειτουργία του Σχεδιασμού
4. Η λειτουργία της Οργάνωσης
5. Η λειτουργία της Υλοποίησης
6. Ηγεσία στον Αθλητισμό

Προσοχή: Η διάλεξη αποτελεί συνέχεια της **ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ** διάλεξης **No 1**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

8. Η λειτουργία της αξιολόγησης

9. Επίλογος – Κανονισμός λειτουργίας Αθλητικής Ομάδος

Βασικός ορισμός του μάνατζμεντ

- «Μάνατζμεντ σημαίνει να επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού μέσω άλλων ανθρώπων»

Σύγχρονος ορισμός

- Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους & δια μέσου άλλων,
- Φροντίζει για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού,
- αλλά ταυτόχρονα και των στόχων & των μελών που εργάζονται σε αυτόν

Υπάρχουν 3 βασικές διαφορές στο σύγχρονο ορισμό που πρέπει να τονισθούν:

- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό
- Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνον στις διαδικασίες....
- Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού

Διαδικασίες στο μάνατζμεντ :

- Πληροφόρηση της κατάστασης του αθλητικού οργανισμού/ ομάδας
- Διαδικασία λήψης απόφασης
- Καθορισμός των στόχων
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης
- Κατανομή των διαθέσιμων πόρων
- Σχεδιασμός ελέγχων (όπως προγράμματα εργασίας, καθορισμός ενδιαμέσων στόχων, ή χρονοδιαγραμμάτων
- Παρακολούθηση της προόδου
- Επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν
- Αξιολόγηση της απόδοσης.....

Φιλοσοφία & Όραμα του φορέα υλοποίησης / της αθλητικής ομάδας

Υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες φορέων που υλοποιούν προγράμματα ή προσφέρουν υπηρεσίες σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο. Ανάλογη γενικά είναι και η φιλοσοφία των οργανισμών και οι επιδιωκόμενοι στόχοι:

Δημόσιοι οργανισμοί : Προώθηση γενικών αρχών όπως Υγεία - Εθνική συνείδηση, Κοινωνικοποίηση των ατόμων, Ασφάλεια, κλπ

Εθελοντικοί οργανισμοί: Προώθηση ιδιαίτερων ή χαρακτηριστικών αρχών όπως: Ιδέες - Τρόπος ζωής - Ηθικοπλαστικές διαδικασίες - θρησκευτικό συναίσθημα και γενικότερα εμπλουτισμός των αθλητικών προγραμμάτων με τη φιλοσοφία και τις αρχές που πρεσβεύει ο οργανισμός.

Εμπορικός τομέας/ φορείς/ επιχειρήσεις: Κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ

1. **σχεδιασμός (planning)**
2. **οργάνωση (organizing)**
3. **επάνδρωση – εκπαίδευση - παρακίνηση καθοδήγηση (leading)**
4. **έλεγχος (controlling)**

Στόχοι στο μάνατζμεντ:

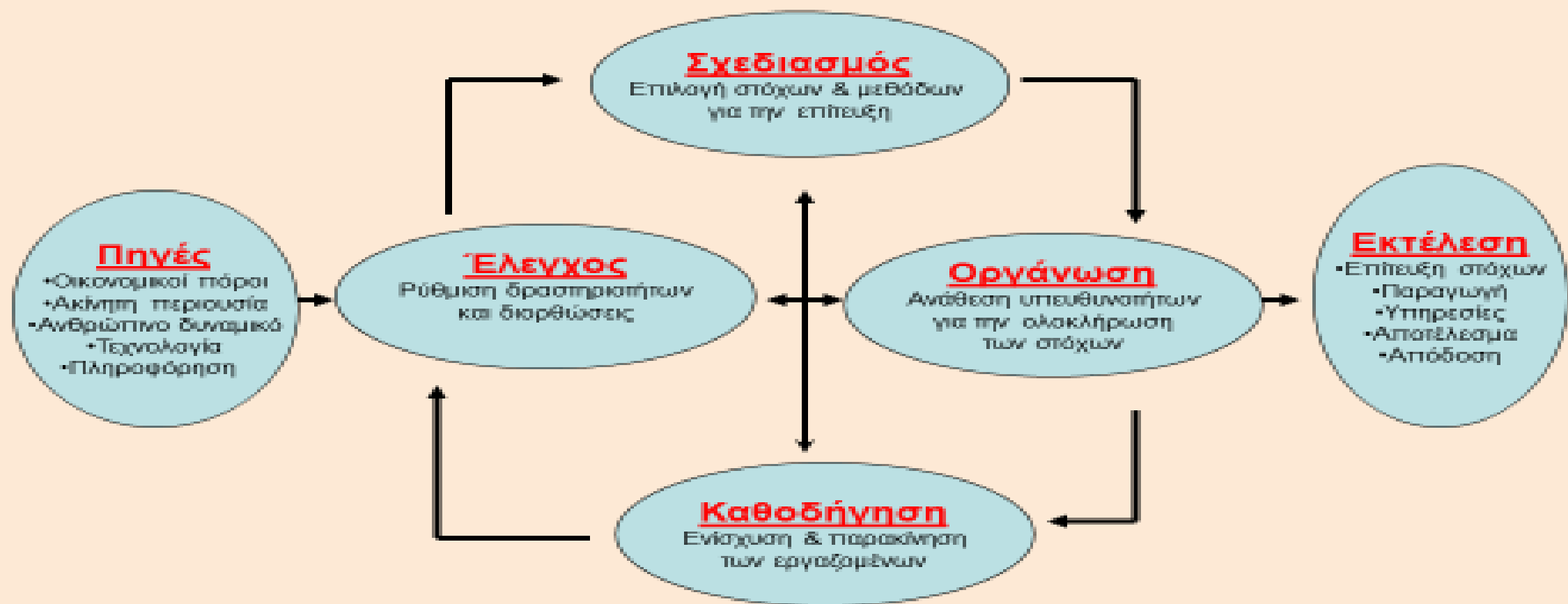
- **Βελτίωση της παραγωγικότητας** ενός αθλητικού οργανισμού (effectiveness), είναι η ικανότητα επίτευξης ενός προσδοκώμενου αποτελέσματος και αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και το κόστος παραγωγής.
- **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας** ενός αθλητικού οργανισμού (efficiency) είναι ο λόγος του συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται ως προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα και αφορά στο εσωτερικά και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

1. Η λειτουργία του Σχεδιασμού (ονομάζεται και προγραμματισμός)

Για πολλούς θεωρείται η βασική λειτουργία του Μάνατζμεντ. Η λειτουργία του προγραμματισμού έχει σχέση με τον καθορισμό στόχων και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επιλογή της σειράς των ενεργειών για την επίτευξή τους.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που είναι σήμερα η ομάδα/ οργανισμός και σε εκείνη που αποσκοπεί να βρεθεί μελλοντικά.

Είναι η διαδικασία όπου ο / οι επικεφαλής τοποθετούν στόχους σύμφωνα με το περιβάλλον που βρίσκονται και το ποιόν των αθλητών ή φιλάθλων ή γενικά του ανθρώπινου στοιχείου που απευθύνεται η ομάδα/ οργανισμός.



Οι λειτουργίες του μανάτζμεντ (Richard Daft, 1997)

Σχεδιασμός - προγραμματισμός

Οι στόχοι πρέπει να είναι

- Σαφείς και κατανοητοί
- Ρεαλιστικοί (δύσκολοι αλλά εφικτοί)
- Ενταγμένοι σε ένα γενικότερο πλάνο
- Να υπάρχει ιεράρχηση

Κατηγορίες στόχων

- | | | |
|-----------------------|------------|-------------------------------------|
| • Στρατηγικοί στόχοι | 3-5 χρόνια | Υψηλού Επιπέδου Διοικητικά στελέχη |
| • Τακτικοί στόχοι | 1-3 χρόνια | Μεσαίου Επιπέδου Διοικητικά στελέχη |
| • Λειτουργικοί στόχοι | ετήσιοι | Λειτουργικά Διοικητικά Στελέχη |

Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού

- Είναι απαραίτητος γιατί δίνει στην ομάδα την αίσθηση της κατεύθυνσης και του σκοπού
- Είναι χρήσιμος γιατί οδηγεί τους επικεφαλής / προπονητές στο να συμμετέχουν σε λήψη αποφάσεων που αφορούν τους στόχους και τις στρατηγικές της ομάδας.
- Το πρόγραμμα / σχέδιο βοηθά τους προπονητές να χαράζουν την ίδια πολιτική και να ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία με τη διοίκηση και τους αθλητές / παίκτες, σχετικά με τους στόχους της ομάδας και να ακολουθούν την ίδια μέθοδο για την εκπλήρωσή τους.
- Το πρόγραμμα αποτελεί το οικοδόμημα πάνω στο οποίο στη συνέχεια γίνεται ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων όλων των μελών και ανθρώπινου δυναμικού της ομάδας / αθλητικού οργανισμού.

Τεχνικές προγραμματισμού

- Ανάλυση χάσματος

είναι μία τεχνική με την οποία καθορίζεται

- το που βρισκόμαστε σήμερα,
- το πού θέλουμε να πάμε και
- το πώς μπορούμε να φθάσουμε εκεί.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να καλυφθεί το χάσμα προγραμματισμού είναι:

- η ανάπτυξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων,
- η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- η επέκταση σε νέες αγορές

Τεχνικές προγραμματισμού

SWOT ανάλυση

Αυτή η προσέγγιση είναι μία τεχνική προσωρινού προγραμματισμού που αξιολογεί και στηρίζεται στον εντοπισμό:

- Των ‘ισχυρών σημείων’,
- Των ‘αδυναμιών’,
- Των ‘ευκαιριών’,
- Των ‘απειλών’

που διαθέτει ή δέχεται μια ομάδα ή εταιρεία ή οργανισμός μέσα στο περιβάλλον που βρίσκεται και προσπαθεί να επιβιώσει ή να αναπτυχθεί

Αρμοδιότητες και υποχρεώσεις του προπονητή όσο αφορά τον προγραμματισμό

- Μεταγραφές – απόκτηση παικτών
- Σχεδιασμός βασικής προετοιμασίας ομάδας
- Φιλικοί αγώνες – προγραμματισμός ημερίδων
- Καθορισμός διαδικασίας κατά τις προπονήσεις
- Κατασκοπεία αντιπάλων – ενημέρωση για τις διεθνείς καινοτομίες
- Μετακινήσεις ομάδας – παικτών
- Ιατρική παρακολούθηση παικτών / ομάδας – αποκατάσταση τραυματισμών
- Συμμετοχή στο Δ.Σ. της ομάδας – ενημέρωση διοικητικών / οικονομικών αποφάσεων
- Βασικός υπεύθυνος συντονισμού ενεργειών για τη ΔΙΠΛΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ των αθλητών DUAL CAREER

2. Η λειτουργία της Οργάνωσης

- Η λειτουργία της οργάνωσης ακολουθεί τη λειτουργία του προγραμματισμού. Ο σχεδιασμός απαντά στην ερώτηση: ΤΙ ΘΑ ΚΑΝΟΥΜΕ... ενώ η λειτουργία της οργάνωσης στην ερώτηση: ΠΩΣ ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΟΥΜΕ....
- Η λειτουργία της οργάνωσης ‘ είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας σε ομάδες, ή άτομα, η αξιοποίηση όλων των δυνάμενων (έμψυχων και άψυχων και οικονομικών) που διαθέτει ο οργανισμός και ο συντονισμός των ενεργειών, με σκοπό να υλοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.
- Η τέχνη της οργάνωσης αποσκοπεί στον καθορισμό των ρόλων κάθε ατόμου μέσα στο περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού. Στοχεύει στον καθορισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, ενώ δημιουργεί δομές και ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Βασικοί κανόνες κατασκευής οργανογράμματος

- Κρατήστε την οργάνωση όσο πιο απλή γίνεται.
- Προσπαθήστε να αποφύγετε τα πολλά επίπεδα εγκρίσεων και προτάσεων.
- Επίσης, αποφύγετε την υπεραπασχόληση ή υποαπασχόληση οποιουδήποτε ατόμου ή ομάδος με δουλειές και ευθύνες.
- Το όριο εποπτείας (span of control), δηλαδή ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέπει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος είναι κρίσιμο σημείο (π.χ. 1 προς 12)

Πρακτικές Εφαρμογές

Βασικοί κανόνες συνέχεια....

- Αφού ολοκληρωθεί η ιδανική δομή τοποθετήστε τους ανθρώπους σ' αυτήν όσο πιο καλά γίνεται. Μ' άλλα λόγια, δείτε τη δομή από την άποψη των πραγματικών 'αναγκών' και όχι από την πλευρά του 'διατιθέμενου προσωπικού'.
- Δεν είναι δυνατόν κάποιος υπάλληλος να αναφέρεται ταυτόχρονα σε δύο προϊσταμένους και να ικανοποιεί και τους δύο. Αυτή η αρχή είναι γνωστή σαν ενότητα διοίκησης (unity of command)
- Γράψτε μια περιγραφή της θέσης εργασίας (job description), αυτό αποτελεί την αρχή του ορισμού (principal of definition)

Πρακτικές Εφαρμογές Συγκεντρωτισμός & Αποκέντρωση

Πλεονεκτήματα του συγκεντρωτισμού

- Στενότερος έλεγχος των δραστηριοτήτων
- Ομοιομορφία σε πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες
- Μεγαλύτερη κεντρική αξιοποίηση των ειδικών

Πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης

- Ταχύτερη λήψη αποφάσεων χωρίς αναφορά σε ανώτερο επίπεδο
- Καλύτερη εκπαίδευση και απόκτηση εμπειρίας για προαγωγή σε ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας
- Αποφάσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις τοπικές συνθήκες

Προσοχή

- Το σημαντικότερο σημείο της εφαρμογής ‘οργάνωσης’ σε μία ομάδα είναι η σύνταξη από τον μάνατζερ / προπονητή της ομάδας του εσωτερικού κανονισμού της ομάδας.
- Ο προπονητής σε συνεργασία με τον μάνατζερ, τον έφορο, το διευθυντή και την έγκριση της διοίκησης της ομάδας συντάσσουν εσωτερικό κανονισμό. Ο κανονισμός αποτελεί τον ‘καθρέπτη’ λειτουργίας της ομάδας. Αναφέρονται η φιλοσοφία και οι αρχές της ομάδας. Αναφέρονται οι αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και δικαιώματα όλων των στελεχών του οργανισμού /ομάδας. Αναφέρονται περιπτώσεις παραπτώματων, τιμωρίες, πρόστιμα κλπ. Ο κανονισμός πρέπει να μοιράζεται στα μέλη της ομάδας και να διαβάζεται δημόσια. Όταν συμμετέχουν αλλοδαποί στην ομάδα πρέπει να μεταφράζεται στη γλώσσα τους. Ο κανονισμός αλλάζει μόνο στην έναρξη μιας αθλητικής χρονιάς και όχι στο μέσο της αθλητικής περιόδου.

3. Η λειτουργία της Διεύθυνσης - Διοίκησης

- Διεύθυνση ή αλλιώς διοίκηση είναι η λειτουργία κατά την οποία ο επικεφαλής κατανοεί, ελέγχει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους, τα στελέχη και τους αθλητές που αποτελούν την ομάδα.
- Διεύθυνση – διοίκηση είναι η λειτουργία που κατευθύνει τον ανθρώπινο παράγοντα. Κάθε προϊστάμενος χρησιμοποιεί ένα σύστημα παρότρυνσης και επικοινωνίας για να παρακινεί τους υψιστάμενούς του να εργάζονται με εμπιστοσύνη και ζήλο για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.
- Οι σημαντικότεροι παράγοντες στη διοίκηση είναι: η ηγεσία, τα κίνητρα και η παρακίνηση των εργαζομένων.

Ο προπονητής και η παρακίνηση των αθλητών

- Παρακίνηση ή υποκίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί τα άτομα να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο. Η παρακίνηση (motivation) είναι μια εσωτερική δύναμη, ψυχολογική διαδικασία που οδηγεί τα άτομα να εργοποιηθούν προς κάποια κατεύθυνση.
- Τα κίνητρα των αθλητών πάντως μπορεί να είναι είτε ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ (υλικά) είτε ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ (αξίες, αρετές, χαρακτήρας)
- Η παρακίνηση διαμορφώνει τη συμπεριφορά
- Οι προπονητές πρέπει να είναι σε κατάσταση να 'υποκινούν' και να 'υποστηρίζουν' στη συνέχεια τους αθλητές σε κάθε επιδιωκόμενη κατάσταση που αντιμετωπίζουν στη διάρκεια της ζωής της ομάδας.

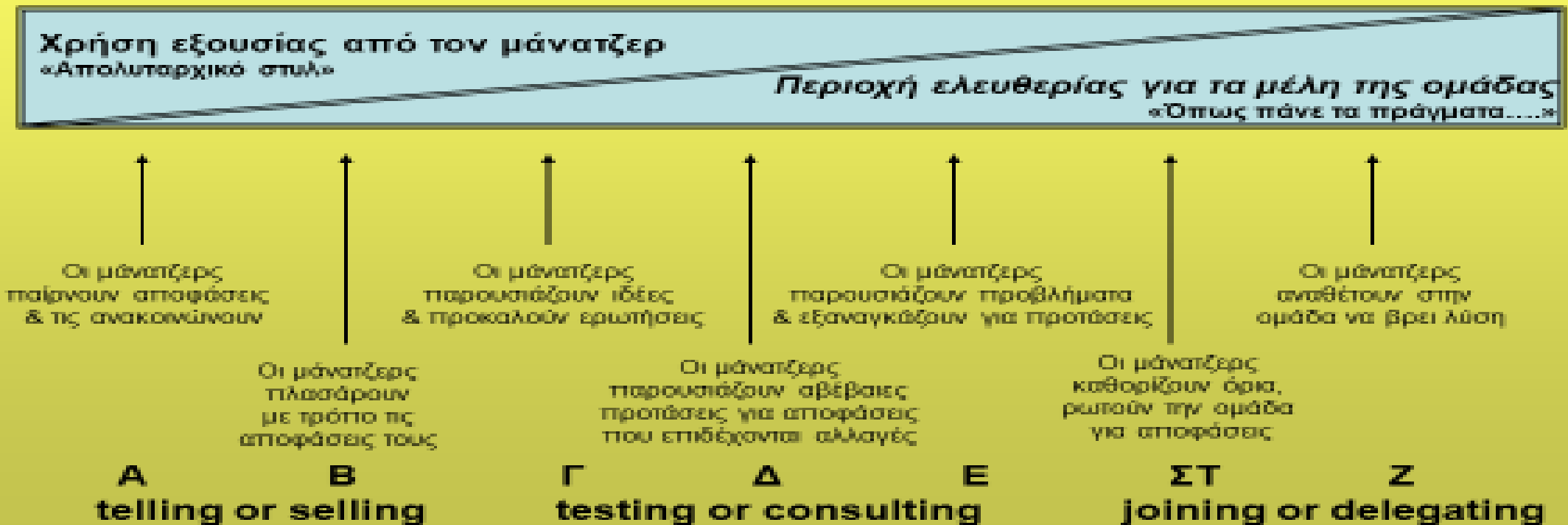
Ο ηγέτης μίας ομάδας, ο προπονητής ανάλογα της περίπτωσης ασκεί διάφορους ρόλους:

- Σπάζει τον πάγο (δημιουργεί κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των αθλητών)
- Εισάγει (προωθεί τους αθλητές προς συμμετοχή σε εμπειρίες)
- Εκπαιδευτής (διδάσκει δεξιότητες, καθοδηγεί κλπ)
- Συντηρητής (κρατά σε εγρήγορση τα μέλη της ομάδας, παρακινεί)
- Ασκεί εποπτεία (διατηρεί τον έλεγχο)
- Κηδεμόνας (...διαφυλάττει)
- Αποτελεί πρότυπο (εφαρμόζει μοντέλο συμπεριφοράς που περιμένει από την ομάδα του)

Hersey, P. and Blanchard, K.H., (1977)

Management – centered leadership

Subordinate – centered leadership



Απόψεις ερευνητών στηριζόμενες σε έρευνες:

Οι Chelladurai & Saleh

υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτεροι και πιο έμπειροι αθλητές επιθυμούν από τον προπονητή την κοινωνική υποστήριξη και την αυταρχική συμπεριφορά, περισσότερο από τους νεώτερους, που προτιμούν ένα δημοκρατικό ηγέτη.

- Ο Straub (1980) διαχωρίζει τους προπονητές σε σκληρούς, πειστικούς και αδιάφορους, αναφέρει δε ότι ο σκληρός ηγέτης εστιάζει στην απόλυτη πειθαρχία, παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς να δίνει εξηγήσεις.
- Ο πειστικός καταφέρνει να πείθει τους αθλητές του να κάνουν, αυτό που ο ίδιος θεωρεί σωστό.
- Ο Λάιος (1999) σημειώνει, ότι ο αυταρχικός προπονητής βάζει κανόνες χωρίς να τον ενδιαφέρουν οι πιθανές ιδιαιτερότητες μιας κατάστασης και γενικά αδιαφορεί για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι αυταρχικοί προπονητές έχουν προσωπικότητα που περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- πίστη στις συμβατικές αξίες της κοινωνίας,
- υποταγή σε αυταρχικές αξίες,
- επιθετικότητα,
- επιφανειακή συμπεριφορά, έλλειψη ευαισθησιών,
- προλήψεις,
- Ψευτο-δυναμικότητα,
- ενδιαφέρον για εξουσία και δύναμη,
- κυνισμό,
- πίστη σε μεταφυσικές δυνάμεις,
- πίστη στην ανηθικότητα των ερωτικών σχέσεων

Επίσης υποστηρίζεται ότι επίσης οι αυταρχικοί προπονητές είναι άτομα:

- προκατειλημμένα απέναντι στις μειονότητες (ρατσισμός),
- πιστά στους παραδοσιακούς ρόλους της οικογένειας
- συντηρητικά στα πολιτικά τους φρονήματα,
- έχουν πρόβλημα με την συμμετοχή τους σε ομάδες με δημοκρατικό ύφος,
- δυσκολεύονται να αντιληφθούν τις στάσεις των άλλων,
- είναι καχύποπτα απέναντι στους άλλους, αλλά συγχρόνως τους εκμεταλλεύονται,
- προέρχονται από οικογένειες με χαμηλή μόρφωση

Situational Leadership, The managerial grid by R. Blake and J. Mouton, (1981)



Πλέγμα διοίκησης
Managerial grid

Οι Blake και Mouton (1985) εξέτασαν το θέμα της ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της συμπεριφοράς στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Καθόρισαν δύο διαστάσεις της ηγεσίας με τους όρους,

«φροντίδα για τους ανθρώπους»

και

«φροντίδα για την παραγωγή».

Δημιούργησαν **ένα πλέγμα διοίκησης (managerial grid)**, πάνω στο οποίο καθόρισαν πέντε τύπους ηγεσίας, ανάλογα με την βαρύτητα που δίνει το διευθυντικό στέλεχος στις δύο διαστάσεις της ηγεσίας.

Οι πέντε τύποι είναι:

- α) Ελάχιστη φροντίδα, τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την παραγωγή, χαρακτηρίζει την αδιάφορη ή ανεύθυνη ηγεσία.
- β) Μεγάλη φροντίδα για τον άνθρωπο και ελάχιστη για την παραγωγή χαρακτηρίζει την συναδελφική ηγεσία.
- γ) Μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και ελάχιστη για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει τον απολυταρχική ηγεσία.
- δ) Μέτρια φροντίδα για την παραγωγή και μέτρια για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει την ηγεσία μετριότητας.
- ε) Μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και μεγάλη για τον άνθρωπο χαρακτηρίζει την δημοκρατική ή ομαδική ηγεσία (Weihrich & Koontz, 1994).

Το προπονητικό team

- Ο προπονητής και οι βοηθοί του δεν πρέπει ΟΛΟΙ να προσβλέπουν στο άριστο αποτέλεσμα στη διάρκεια του αγώνα. Υπάρχουν πολλές άλλες 'δουλειές' πριν ή κατά τη διάρκεια ή μετά τον αγώνα. Το προπονητικό team οφείλει να περιλαμβάνει και άτομα που να εκφράζουν... το:
- Αυτός που ακούει
- Αυτός που φέρνει πληροφορίες
- Αυτός που είναι κοινωνικός, ευχάριστος
- Αυτός που είναι επικοινωνιακός
- Αυτός που είναι νεωτεριστής
- Αυτός που αφιερώνεται
- Αυτός που ηγείται και μοιράζει ευθύνες
- Αυτός που κάνει λεπτές εργασίες

Μόνο τότε η ομάδα θα έχει ένα ανθρώπινο χαρακτήρα και θα μπορέσει να διατηρηθεί ως σύνολο... !!

Βασικό συστατικό στο 3^ο κεφάλαιο του Μάνατζμεντ αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικές έννοιες

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Ο όρος αναφέρεται στις διοικητικές λειτουργίες που επιστρατεύει ο εργοδότης ενός αθλητικού οργανισμού για την:

Προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού

&

Σχεδιασμό και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης αμοιβών – κινήτρων που διασφαλίζουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία και τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων (Slack, 1997)

Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

- ▶ Οι κύριες υπευθυνότητες του στελέχους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:
 1. **Ο προγραμματισμός**
 2. **Η στελέχωση**
 3. **Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**
 4. **Η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Οι παραπάνω λειτουργίες διασφαλίζουν σε κάθε τουριστικό οργανισμό και εταιρία επάρκεια εργαζομένων _με τις απαιτούμενες δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία_ ώστε να επιτύχει τους στόχους και να εκπληρώσει την αποστολή του

(Από Παπαδημητρίου Δήμητρα (2005). Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων, Εκδόσεις 'Κλειδάριθμος' (σελ 167-176)

1. Προγραμματισμός

- ▶ Στη φάση αυτή γίνεται εκτίμηση των αναγκών σε α.δ. και η πρόβλεψη της μελλοντικής διαθεσιμότητας (προσέλκυση, επιλογή κλπ). Διασφαλίζουν επαρκή αριθμό ειδικευμένων ατόμων, σε σωστές θέσεις εργασίας και διαθέσιμους τη χρονική περίοδο που τους χρειάζεται.
- ▶ Οι ανάγκες συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού, το οργανωτικό κλίμα και την εσωτερική δομή - οργανόγραμμα του οργανισμού
- ▶ Περιγραφή των θέσεων εργασίας καθορίζει αφ' ενός την επιλογή του κατάλληλου ατόμου και αφ' ετέρου τις σχέσεις ευθύνης και αλληλοεπίδρασης των εργαζομένων στο οργανόγραμμα του οργανισμού
- ▶ *Η λειτουργία αυτή γίνεται επί χάρτου*

2. Στελέχωση

Αφορά στη λειτουργία της προσέλκυσης υποψηφίων και επιλογής των καταλληλότερων

- ▶ Προσέλκυση είναι η διαδικασία αναζήτησης υποψηφίων με ανάλογα προσόντα αυτών της περιγραφής της θέσης εργασίας. Η αναζήτηση μπορεί να γίνει σ' ένα μεγάλο οργανισμό είτε εσωτερικά (από τα υπάρχοντα στελέχη) είτε εξωτερικά από τις δεξαμενές της αγοράς
- ▶ Επιλογή αφορά σε επιλογή αιτήσεων, αρχική και στη συνέχεια κύρια συνέντευξη, έλεγχο συστάσεων, απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις και κρίση - απόφαση πρόσληψης

3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού_i

Μετά την πρόσληψη, η 3η λειτουργία που σχετίζεται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την ανάπτυξή του.

Οι ενέργειες στο στάδιο αυτό έχουν διπλό στόχο:

- ▶ να επιταχύνουν το χρόνο προσαρμογής του νέου εργαζόμενου στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να ελέγχουν τον εργαζόμενο ότι διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να εργασθεί αποδοτικά
- ▶ να φροντίσουν τον **προσανατολισμό** των νέων εργαζόμενων στο εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού, δηλαδή λεπτομερή ενημέρωση για τη *φιλοσοφία, τις πολιτικές, τους κανόνες λειτουργίας και τις ειδικές διαδικασίες* που επικρατούν ώστε ο νέος να γνωρίσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού που προσλήφθηκε.

Ανάπτυξη α.δ. _ Εκπαίδευση_ ii

- ▶ Η εκπαίδευση αναφέρεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην προσαρμογή της συμπεριφοράς τους στα δεδομένα της εταιρίας ώστε να αποδίδουν καλύτερα (πχ ένα κέρασμα του προπονητή σε ένα νέο αθλητή, ένα οικογενειακό δείπνο)
- ▶ Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη σε άτομα που εξελίσσονται γρήγορα, σε καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού στην αγορά, σε καταστάσεις ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, σε δημιουργία νέων εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, σταδιακής κατάργησης άλλων κλπ.
- ▶ Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης εργαζομένων ξεκινά από την εκτίμηση των αναγκών, των κενών που υπάρχουν σε όλο τον οργανισμό, σε συγκεκριμένο τμήμα ή και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Το κόστος εκπαίδευσης όταν αφορά πχ το σύνολο του οργανισμού (νέες τεχνολογίες) είναι τόσο υψηλό, που προβληματίζει για την αντικατάσταση 'του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού' με 'νέου εκπαιδευμένου'!!

Ανάπτυξη α.δ. _ *Εκπαίδευση_iii*

Εκπαιδευτικά προγράμματα _ περιεχόμενο

- ▶ Τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν στην ανάπτυξη τριών ειδών δεξιοτήτων: τεχνικών (hard skills), διαπροσωπικών (soft skills) και επίλυσης προβλημάτων (managerial skills) (Slack, 1997).
- ▶ Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει μία ή περισσότερες μεθόδους εκπαίδευσης όπως η κυλιόμενη εργασία, οι διαλέξεις, οι μελέτες περίπτωσης, η ανάληψη ρόλων.

Ανάπτυξη α.δ. _ Εκπαίδευση_iiii

Η αξιολόγηση ως μέρος της διαδικασίας της εκπαίδευσης

- ▶ Τα κριτήρια της αξιολόγησης πρέπει να απορρέουν από τους στόχους απόδοσης (στάδιο προσανατολισμού) και την προσδοκώμενη συμπεριφορά, πράγματα που είναι ήδη γνωστά στους εργαζόμενους από την επιλογή τους & την περιγραφή της θέσης εργασίας τους. Η διαδικασία αυτή βοηθά τη διοίκηση για λήψη αποφάσεων όπως προαγωγές, αμοιβές, ανάπτυξης νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης κλπ.
- ▶ Κάποιες από τις πλέον γνωστές μεθόδους αξιολόγησης είναι: η εργασιακή απόδοση, ο σχολιασμός σημαντικών περιστατικών, οι κλίμακες αξιολόγησης.
- ▶ Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει με κάθε τρόπο να διασφαλίσει ισονομία στις αξιολογήσεις και ότι η διαδικασία είναι αξιολόγηση είναι δίκαια, έγκυρη και αξιόπιστη. Σημείο κλειδί αποτελεί το άτομο ή η ομάδα που κάνει την αξιολόγηση.
- ▶ Η σωστή αξιολόγηση επιφέρει βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

4. Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού

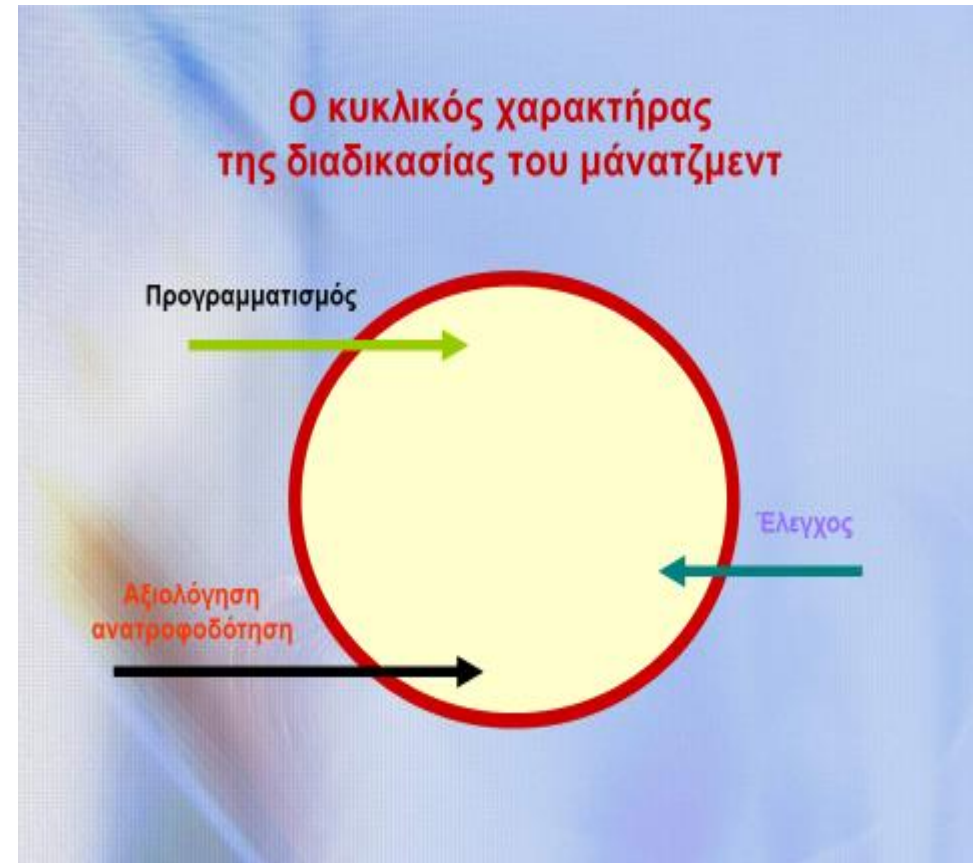
- ▶ Η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά στη δημιουργία συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής στους χώρους εργασίας και ενεργοποίησης διαδικασιών που αφορούν θέματα αμοιβών, ανταμοιβών και παροχής άλλων οφελών για τους εργαζόμενους
- ▶ Το ασφαλές περιβάλλον εργασίας αποτελεί υποχρέωση κάθε οργανισμού και συμβάλλει άμεσα στην παραγωγικότητα αφού απομακρύνει εστίες πιθανών ατυχημάτων και περιορίζει τα παράπονα των εργαζομένων.

4_ Η λειτουργία της Αξιολόγησης – του Ελέγχου της ομάδας

- Η λειτουργία του ελέγχου, αν και βρίσκεται τελευταία στη σειρά των λειτουργιών του μάνατζμεντ, θεωρείται απαραίτητη σε κάθε ομάδα/οργανισμό. Με τις διαδικασίες που ακολουθεί διαπιστώνεται εάν έχουν εκπληρωθεί οι σκοποί και οι στόχοι που έθεσε εξ' αρχής ο οργανισμός/ομάδα.
- Εδώ ακριβώς είναι το σημείο ΚΛΕΙΔΙ>
- Εδώ συνδέεται ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ με τον ΕΛΕΓΧΟ. Συνδέεται η πρώτη λειτουργία με την τέταρτη λειτουργία.
- Οι στόχοι τίθενται στην 1^η λειτουργία και αξιολογούνται στην 4^η λειτουργία.



Η διαδικασία του μάνατζμεντ, που είναι αλληλένδετη με τον προγραμματισμό και με την οποία η διεύθυνση του οργανισμού, υλοποιεί τα προγράμματά της, αξιολογεί την απόδοση και μετρά την τελική επιτυχία ή αποτυχία είναι ο έλεγχος



Στόχος του ελέγχου

Να παρακολουθεί την απόδοση του οργανωτικού έργου, συγκρίνοντας τη με τα προβλεπόμενα κριτήρια και να αναδεικνύει εγκαίρως πιθανά προβλήματα



Κύρια σημεία στη σημασία του ελέγχου

- ✓ Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού
- ✓ Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία δυναμική και συνεχής
- ✓ Ο έλεγχος περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του οργανισμού

Διεργασία ελέγχου (control process)

Είναι μια σειρά ενεργειών που πρέπει να κάνει η διοίκηση κάθε οργανισμού για να καθιερωθούν και να τηρούνται **πρότυπα απόδοσης** (τίθενται από τον Σχεδιασμό)

Με τα **πρότυπα απόδοσης** μετριέται και αξιολογείται η απόδοση και γίνονται διορθωτικές ενέργειες όπου χρειάζεται

Η διεργασία του ελέγχου εξασκείται σε όλες τις περιοχές λειτουργίας και απ' όλα τα επίπεδα διοίκησης ενός οργανισμού

Περιλαμβάνει :

Τον καθορισμό **προτύπων απόδοσης**

Την μέτρηση της απόδοσης

Την αξιολόγησή της απόδοσης

Την αξιοποίηση της μέτρησης για ανατροφοδότησης για την λήψη διορθωτικών μέτρων

Τα πρότυπα απόδοσης (performance standards)

Πρότυπο απόδοσης ονομάζεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα από μία δραστηριότητα, όταν αυτή θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία

Τα χαρακτηριστικά των **προτύπων απόδοσης** πρέπει να είναι:

α) ρεαλιστικά, β) βασισμένα στην συμπεριφορά, γ) παρατηρήσιμα (εύκολα στην αντίληψη) δ) μετρήσιμα και ε) εφικτά

τότε μόνον εξυπηρετούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στη διεύθυνση, σχετικά με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού



Δυσκολίες της αξιολόγησης

(Γαλαδουμηρικού, Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων, σελ. 197)

- ✓ Τα προβλήματα και οι αντιδράσεις απορρέουν από το γεγονός ότι τα πορίσματα της αξιολόγησης
 - α) συνδέονται άμεσα με μελλοντικές αποφάσεις του οργανισμού
 - β) βοηθούν στο σχηματισμό τεκμηριωμένων απόψεων για το παραγόμενο έργο που μπορεί να μην είναι θετικές

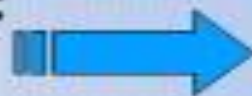


Σωστή πληροφόρηση & ειλικρινή σχέση μεταξύ όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση & όσων επηρεάζονται από αυτή



Έτσι, κατά τη συλλογή δεδομένων μπορεί να παρατηρηθεί διστακτικότητα, παραποίηση ή και άρνηση παροχής τους

- ✓ Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να δημιουργηθούν ένταση και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων



Τα άτομα που συμμετέχουν στην αξιολόγηση ενός έργου του οργανισμού θα πρέπει να είναι γνώστες του κοινωνικού και πολιτικού του γίνεσθαι, να είναι προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση των εντάσεων, διοικητικά στελέχη & προσωπικό να έχουν πεισθεί για το ρόλο & τα οφέλη της αξιολόγησης, ώστε να συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία

Σημαντικά σημεία για τον έλεγχο

Ο έλεγχος δεν έχει την έννοια της 'τιμωρίας' !!

Ο έλεγχος δεν αποζητά να βάλει κάποιον στον 'τοίχο' !!!

Ο έλεγχος δεν στοχεύει στο να 'εκθέσει' κάποιον στο σύνολο !!

Ο έλεγχος επιβάλλεται να υπάρξει εκ μέρους του προπονητή αφού έτσι επιτυγχάνονται:

A) έλεγχος της συμπεριφοράς των αθλητών, B) έλεγχος της λειτουργίας και της απόδοσης της ομάδας, Γ) έλεγχος όλου του ανθρώπινου δυναμικού της ομάδας, Δ) έλεγχος των ενεργειών του ίδιου του προπονητή, E) αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου για τον καλύτερο σχεδιασμό της επόμενης αγωνιστικής περιόδου.

Επίλογος

Στοιχεία και περιεχόμενο Εσωτερικού Κανονισμού Αθλητικής Ομάδας

Επίλογο στη παρούσα διάλεξη που παρουσιάσθηκαν οι 4 λειτουργίες του μάνατζμεντ και στοιχεία εφαρμογής τους από ένα προπονητή σε μια αθλητική ομάδα και οργανισμό, θα αποτελέσει η παρουσίαση της βασικής δομής ενός Εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας σε αθλητική Ομάδα.

Οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης μια αθλητικής ομάδας, όσο εμπνευσμένο και εάν είναι, όσο προσαρμοσμένο και εάν είναι στις ιδιαίτερες ανάγκες και συνθήκες μιας ομάδας, όσο αφιερωμένος και εάν είναι στην υλοποίησή του και εάν είναι διοίκηση ομάδας και προπονητής, έχει την ανάγκη υποστήριξης από ένα διοικητικό εργαλείο του ονομάζεται ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ.

Περιεχόμενο εσωτερικού κανονισμού μια ομάδας

- Ο ΕΚ αντικατοπτρίζει στα άρθρα του την εικόνα και τη φιλοσοφία της ομάδας και του προπονητή. Η συμβολή του προπονητή και του μάνατζερ στη σύνταξη του ΕΚ είναι απαραίτητη. Τα άρθρα πρέπει να αναφέρονται:
 1. Κατανοητά άρθρα, χωρίς παρερμηνείες σχετικά με τις υποχρεώσεις και της αρμοδιότητες των αθλητών/παικτών
 2. Η σύνταξη να γίνεται και σε άλλες γλώσσες (αλλοδαποί παίκτες)
 3. Άρθρα που να επεξηγούν λεπτομερώς τη λειτουργία της ομάδας
 4. Πρέπει να το γνωρίζουν όλοι οι παίκτες και να το υπογράψουν.

Το να μαζευτούμε μαζί είναι η αρχή,
Το να παραμένουμε μαζί είναι πρόοδος,
Το να δουλεύουμε μαζί είναι επιτυχία,
Το να επιτυγχάνουμε μαζί είναι ευτυχία.. !!!!!
ΧΚ

Βιβλιογραφία

Αλεξανδρή Κ.(2011). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη. Θεσ/νίκη

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας
Κουθούρης Χαρίλαος kouthouris@uth.gr

