

## Σημειώσεις

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Σχολή Προπονητών Γ' Κατηγορίας Ιστιοπλοΐας

**Ιωάννης Τασιόπουλος, PhD**  
[giannhstasio@yahoo.gr](mailto:giannhstasio@yahoo.gr)

**Αθήνα, 2018-19**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	2
Ορισμός Μάνατζμεντ και σπορ μάνατζμεντ	2
Οργανισμός - Αθλητικός Οργανισμός	4
Ικανότητες - Δεξιότητες	6
Βασικές αρχές μάνατζμεντ	9
Διοίκηση και άλλες επιστήμες	10
Ο προπονητής και ο προγραμματισμός	12
Οι βασικές αρχές του προγραμματισμού	13
Η διαδικασία του προγραμματισμού	13
Οι κατηγορίες στόχων του προγραμματισμού	14
Τα στάδια της διοίκησης με στόχους	16
Οι φάσεις του προγραμματισμού	16
Ο προπονητικός προγραμματισμός	17
Ο προπονητής και η οργάνωση	19
Οι στόχοι της οργάνωσης	20
Η οργανωτική δομή	21
Ο οργανωτικός σχεδιασμός	22
Ο προπονητής και η στελέχωση	24
Οργάνωση αθλητικού σωματείου	24
Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων	28
Ποιότητα παροχής υπηρεσιών	30
Ερωτήσεις	33
Βιβλιογραφία	34

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αθλητισμός έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος του πολιτισμού και της κουλτούρας όλων των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο και αποτελεί σήμερα ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινής μας ζωής. Τα σπορ και τα αθλητικά γεγονότα απασχολούν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την κοινή γνώμη με υψηλά ποσοστά τηλεθέασης κάθε χρόνο σε Ελλάδα αλλά και σε όλο το κόσμο, με Πρωταθλήματα όλων των αγωνισμάτων, με Διεθνείς αγώνες, Ευρωπαϊκά, Παγκόσμια πρωταθλήματα, χειμερινές και καλοκαιρινές Ολυμπιάδες.

Η Οργάνωση και Διοίκηση αθλητισμού είναι μια από τις νέες και ταχύτατα εξελισσόμενες ειδικότητες σε διεθνές επίπεδο, όπου ο αθλητισμός έχει εξελιχθεί σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα με τεράστιο όγκο επενδύσεων, εσόδων και κερδών, η διαχείριση της οποίας απαιτεί άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία.

Η ανάπτυξη της επαγγελματικής αθλητικής βιομηχανίας, η οργάνωση αθλητικών γεγονότων, η διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων, η διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων δημιουργούν την ανάγκη για την εκπαίδευση εξειδικευμένων στελεχών που θα ανταποκριθούν με αίσθημα ευθύνης και επαγγελματισμό στις απαιτήσεις ενός μοντέρνου και ενδιαφέροντος αντικειμένου.

Το αθλητικό στέλεχος είναι ο παράγοντας που είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και διοίκηση του αθλητικού συλλόγου ή της αθλητικής επιχείρησης. Η επιστημονική του κατάρτιση του δίνει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί στον αθλητικό τομέα και να συμβάλλει καθοριστικά στο μέγιστο της απόδοσης του. Ο προπονητής ως επικεφαλής της ομάδας, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις, πρέπει να έχει οργανωτικές και διοικητικές γνώσεις, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους του

### ***Ορισμός μάνατζμεντ και σπορ μάνατζμεντ***

Μάνατζμεντ: «είναι η τέχνη και η επιστήμη να συνεργάζεται κάποιος με άλλους ανθρώπους με στόχο την επίτευξη του οργανισμού» (Hitt & Ireland, 1985).

Μάνατζμεντ: «είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων του προγραμματισμού, οργάνωσης, ηγεσίας, ελέγχου, και στελέχωσης, που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων κατά αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο» (Griffin, 1993).

Μάνατζμεντ είναι ένα σύστημα ενεργειών, που αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο, στελέχωση ανθρώπινων και φυσικών πόρων, και η επίτευξη στόχων μέσω των διαδικασιών αυτών.

Σπορ μάνατζμεντ «είναι ο χώρος που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, διεύθυνση, και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που παρέχει αθλητικές δραστηριότητες, υπηρεσίες, προϊόντα» (Mullin, 1980).

Σπορ μάνατζμεντ είναι «ο συνδυασμός δεξιοτήτων που συνδέονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο, την οικονομική διαχείριση, την ηγεσία, και την αξιολόγηση στα πλαίσια ενός οργανισμού ή τμήματος το οποίο παρέχει αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα» (DeSensi, Kelley, Blanton, & Beitel, 1990).

Η ελληνική ερμηνεία του μάνατζμεντ βρίσκεται σε δύο λέξεις: Οργάνωση και Διοίκηση, η οποία συναντάται και εφαρμόζεται σε δραστηριότητες με συμμετοχή δύο ατόμων και άνω, στην προσπάθεια τους να παρέχουν μία υπηρεσία ή να παράγουν ένα προϊόν. Το αθλητικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην απόδοση της αθλητικής οργάνωσης και της διοίκησης. Αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: α) τα σπορ και τον αθλητισμό β) από την οργάνωση και διοίκηση.

Στο πρώτο περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον αθλητισμό και τη φυσική αγωγή, δηλαδή ερασιτεχνικοί και επαγγελματικοί αγώνες, αθλητικά γεγονότα, σχολικός, πανεπιστημιακός, μαζικός αθλητισμός, αθλητικά γεγονότα, αθλητικά προγράμματα, αθλητικές εγκαταστάσεις, και αθλητικά προϊόντα.

Στο δεύτερο περιλαμβάνονται οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες, της οργάνωσης, διοίκησης, του σχεδιασμού, στελέχωσης, ελέγχου. Επομένως το σπορ μάνατζμεντ περιέχει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον αθλητισμό, και το μάνατζμεντ περιέχει όλες διοικητικές και οργανωτικές δραστηριότητες γύρω από τα σπορ.

Είναι αποδεκτό ότι υπάρχουν τρία επίπεδα μάνατζμεντ: α) Το κατώτερο που ασχολείται με την διοίκηση ή την εποπτεία του προσωπικού, β) Το μεσαίο που αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη, γ) Το ανώτερο που δημιουργεί πολιτική, θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές.

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι τέσσερις: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος, (Daft, 2000), ενώ ο Fayol υποστήριξε ότι οι μάνατζερ

χρησιμοποιούν πέντε διευθυντικές λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος και στελέχωση. Όλοι οι μάνατζερ εκτελούν τις παραπάνω λειτουργίες, και τις περισσότερες φορές μία η περισσότερες από αυτές αποκτούν κυρίαρχο ρόλο εις βάρος των άλλων.

Σύμφωνα με τον Drucker (1975), η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία: την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Στοιχεία τα οποία συναντάμε σε ένα αθλητικό οργανισμό, όπου έχουν να κάνουν με την καλύτερη απόδοση αυτού μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, και στην πιο αποδοτική εκμετάλλευση όλων των πόρων, οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων, καθώς και στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Όλες οι παραπάνω λειτουργίες εφαρμόζονται σε ένα απεριόριστο πεδίο δράσης, και συγκεκριμένα σε αθλητικούς οργανισμούς.

### **Οργανισμός**

Οργανισμός είναι: *«Κοινωνική οντότητα που διαθέτει στόχους, συνειδητά διαμορφωμένη δομή και ξεκάθαρα όρια»* (Slack, 1997). Με την χρήση ορισμένων κριτηρίων, όπως παραγωγής, φορέα, μέγεθος, νομικό τύπο, στόχο, χώρο, δομή, ρόλο μελών, μορφή εξουσίας προϊσταμένων, τύπο συμμετοχής υφισταμένων, έχει καταστεί εφικτή η ταξινόμηση των οργανισμών σε διάφορες κατηγορίες. και ο αθλητικός σύλλογος είναι μη κερδοσκοπικός, με σκοπό την παροχή αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων στα μέλη του.

Η συμπεριφορά του οργανισμού, εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στους τομείς του εσωτερικού περιβάλλοντος και από την αλληλεπίδραση με τους τομείς στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι κύριοι τομείς είναι: οικονομικοί, νομικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί, πολιτισμικοί, πολιτικοί, και οικολογικοί.

Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία: α) ανθρώπινο δυναμικό, β) στόχους, γ) δομή και λειτουργία, δ) σύνορα, ε) χρονική διάρκεια.

### **Ανθρώπινο δυναμικό:**

Αποτελείται από ανθρώπους ή ομάδες ατόμων (αθλητές, μέλη διοικητικών συμβουλίων, προπονητές, κλπ.) οι οποίοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους έχοντας διαφορετικούς ρόλους που οδηγούν στην πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών του οργανισμού.

**Στόχοι:** Ο οργανισμός έχει αποστολή και στόχους, όπως αθλητικές διακρίσεις, κατάκτηση πρωταθλήματος, παροχή αθλητικών υπηρεσιών, κλπ.

**Συνειδητά διαμορφωμένη δομή:** Υπάρχει διάρθρωση ρόλων με διαίρεση καθηκόντων όπως μάρκετινγκ, δημόσιες και διεθνείς σχέσεις, διοίκηση προσωπικού, κλπ.

**Ξεκάθαρα όρια:** Αποτελείται από δικά του στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα που τον ξεχωρίζουν από άλλους οργανισμούς.

**Συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία:** Σχεδιάζει και παρέχει αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Επομένως ένας οργανισμός για να λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά, πρέπει να 'χει καλή επικοινωνία, ηγεσία, οργανωτική δομή, συστηματικό προγραμματισμό, σωστή λήψη αποφάσεων, καλή οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο αθλητικός οργανισμός θεωρείται ανοιχτό σύστημα καθώς τα μέρη του δέχονται αλληλοεπίδραση με το περιβάλλον και αποτελείται από:

**Εισροές** (υλικές, ανθρώπινο δυναμικό, αξίες, στόχοι, προσδοκίες και οι πληροφορίες)

**Διαδικασίες επεξεργασίας** (οι εσωτερικές διοικητικές διαρθρώσεις, η δομή του οργανισμού)

**Εκροές** (αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες, θέαμα, αθλητικά προγράμματα)

**Ανατροφοδότηση / έλεγχος** (εσωτερικά και εξωτερικά, όπου σχετίζεται με τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων καθώς και στη συνεχή προσαρμογή της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι αθλητικοί οργανισμοί διακρίνονται σε: αθλητικές επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι αθλητικές επιχειρήσεις είναι: οργανισμοί με άμεσα έσοδα, οργανισμοί με περιφερειακά έσοδα, οργανισμοί με έμμεσα έσοδα. Οργανισμοί με άμεσα έσοδα είναι οι επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου και μπάσκετ, επαγγελματικές ενώσεις αθλημάτων, οργανωτικές επιτροπές αθλητικών γεγονότων, οργανισμοί που λαμβάνουν έσοδα μέσω των εισιτηρίων, τηλεοπτικών δικαιωμάτων, χορηγιών, κατευθείαν από την οργάνωση του αθλητικού γεγονότος (αγώνες ποδοσφαίρου, μπάσκετ, πυγμαχίας κλπ.)

Οι οργανισμοί με περιφερειακά έσοδα παράγουν έσοδα από υποστηρικτικές υπηρεσίες σε αθλητικά γεγονότα (διαφημιστικές υπηρεσίες), αθλητική ένδυση-υπόδηση, εκμετάλλευση αθλητικών χώρων μετά από εκχώρηση πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι οργανισμοί με έμμεσα έσοδα δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις αθλητικών προϊόντων, στην παροχή χορηγιών σε αθλητικά γεγονότα και παρέχουν χορηγικά προγράμματα στον αθλητισμό.

Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί είναι ωφέλιμοι για τα μέλη τους όπου υποστηρίζουν τα δικαιώματα και τα συμφέροντα αυτών, όπως ενώσεις και ομοσπονδίες προπονητών, ενώσεις διαιτητών, σωματεία εργαζομένων στους αθλητικούς οργανισμούς, η Ένωση Ολυμπιονικών και οι οργανισμοί που είναι ωφέλιμοι για τρίτους όπου παρέχουν υπηρεσίες που απευθύνονται στην ευρύτερη κοινωνία, όπως αθλητικοί σύλλογοι με προγράμματα για όλες τις ηλικιακές κατηγορίες, Ομοσπονδίες των αθλημάτων που εποπτεύουν όλους τους συλλόγους του συγκεκριμένου αθλήματος

Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και αποτελείται από αθλητικούς συλλόγους, σωματεία, ομίλους, ενώσεις, ομοσπονδίες, όπου παρέχουν υπηρεσίες που συνδυάζουν την αθλητική απόδοση, τη συμμετοχή, την ικανοποίηση, την κοινωνικότητα.

#### **Δεξιότητες / Ρόλοι του αθλητικού μάνατζερ**

Τα διοικητικά στελέχη – μάνατζερ, για να είναι αποδοτικά χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Οι γνώσεις τους επιτρέπουν να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες, τους επιτρέπουν να μπορούν να διοικούν. Επομένως ο συνδυασμός αυτός είναι απαραίτητος στην αποτελεσματικότητα και στην οργάνωση.

#### ***Ικανότητες - Δεξιότητες***

Τα διοικητικά στελέχη – μάνατζερ, για να είναι αποδοτικά χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Οι γνώσεις τους επιτρέπουν να ξέρουν τι πρέπει να κάνει, ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες τους, τους επιτρέπουν να μπορούν να διοικούν. Επομένως ο συνδυασμός αυτός είναι απαραίτητος στην αποτελεσματικότητα και στην οργάνωση.

Η δεξιότητα είναι μια εκμαθημένη ικανότητα αντιμετώπισης ενός προβλήματος που μπορεί να επαναλαμβάνεται επιτυχώς και σε επόμενα χρονικά διαστήματα. Ο Katz (1975) και ο Zeigler (1979) εντόπισαν πέντε βασικές δεξιότητες τις οποίες πρέπει να

διαθέτουν και να χρησιμοποιούν οι μάνατζερ για να είναι αποτελεσματικοί όταν ασκούν τις διοικητικές τους δραστηριότητες. Αυτές είναι:

α). *Τεχνική*: Η Δεξιότητα που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες, τεχνικές που συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού.

β). *Ανθρώπινη – Κοινωνική*: Η Δεξιότητα που βοηθά το μάνατζερ να κατανοεί τις ανθρώπινες αντιλήψεις, διαθέσεις, συμπεριφορές και να είναι αποτελεσματικός στις σχέσεις του με τους άλλους.

γ). *Αντιληπτική*: Η Δεξιότητα να συλλαμβάνει και να κατανοεί σύνθετα προβλήματα, φαινόμενα, καταστάσεις, αντικείμενα, να τα αξιολογεί και να τα συγκρίνει κατά τρόπο ολιστικό και συστηματικό, δηλαδή να κατανοεί τον οργανισμό ως σύνολο και πως τα τμήματα του ταιριάζουν μαζί, καθώς και πως όλος ο οργανισμός σχετίζεται με κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές πραγματικότητες.

δ). *Συνδυαστική*: Συνδυασμός ανθρώπινων, τεχνικών και αντιληπτικών δεξιοτήτων.

ε). *Προσωπική*: Η Δεξιότητα που έχει να κάνει με την αποθήκευση πληροφοριών, γεγονότων, μεταβίβαση σκέψεων, και την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού χρόνου.

Ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του μάνατζερ και το ρόλο του μέσα στον οργανισμό η χρήση κάθε μιας από αυτές τις δεξιότητες διαφέρει. Οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικές για τα κατώτερα στελέχη, οι ανθρώπινες έχουν σημασία σε όλα τα επίπεδα, ενώ οι νοητικές έχουν καίρια σημασία για το ανώτερο επίπεδο.

Επομένως σύμφωνα με τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, ως διοικητικό στέλεχος– μάνατζερ ορίζεται το άτομο που προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπινους, φυσικούς, χρηματοοικονομικούς πόρους, και πληροφορίες.

Ο ρόλος είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που έχει στόχο να αντικατοπτρίσει μια δεδομένη θέση στον οργανισμό. Ο Mintzberg (1980), προσδιόρισε τρεις κατηγορίες ρόλων: α) Διαπροσωπικό, β) Ενημερωτικό, γ) Αποφασιστικό, οι οποίοι διαιρέθηκαν σε δέκα λειτουργίες όπου απεικονίζονται στον Πίνακα 1.

**Πίνακας 1.** Οι ρόλοι και οι λειτουργίες του Mintzberg

Ρόλος	Λειτουργία
α) Διαπροσωπικός	α) Αντιπρόσωπος
	β) Ηγέτης
	γ) Σύνδεσμος



β) Ενημερωτικός	α) Σύμβουλος
	β) Μεταβιβαστής
	γ) Εκπρόσωπος
γ) Αποφασιστικός	α) Επιχειρηματίας
	β) Χειριστής διαφορών
	γ) Διαχειριστής
	δ) Διαπραγματευτής

Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, οι τρεις δεξιότητες των Katz και Zeigler, καθώς και οι δέκα ρόλοι του Mintzberg, συνδυάστηκαν από τον Chelladurai το (1985), και σχημάτισε τον Πίνακα 2, όπου περιλαμβάνει και απεικονίζει όλες αυτές τις έννοιες.

**Πίνακας 2.** Οι λειτουργίες, οι δεξιότητες, και οι ρόλοι του μάνατζμεντ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΡΟΛΟΙ
Προγραμματισμός	Αντιληπτικές	Σύμβουλος
		Μεταβιβαστής
Οργάνωση		Επιχειρηματίας
		Χειριστής διαφορών
Στελέχωση		Διαχειριστής
		Διαπραγματευτής
Διεύθυνση	Ανθρώπινες	Ηγέτης
Έλεγχος	Τεχνικές	Εκπρόσωπος
		Σύνδεσμος
		Αντιπρόσωπος

Chelladurai (1985).

Με βάση το πίνακα 2, και τον σκοπό της εργασίας όσο αφορά τις αντιλαμβανόμενες ικανότητες του προπονητή, εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της στελέχωσης, και οι ανάλογες αντιστοιχίες ρόλων.

### **Οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ**

Οι βασικές αρχές της διοίκησης αφορούν όλα τα διοικητικά στελέχη και η βασική αντίληψη που επικρατεί είναι, ότι σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών είναι η ενεργοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι αρχές αυτές αφορούν άμεσα τους προπονητές, αφού καθοδηγούν τους αθλητές και το υπόλοιπο προσωπικό.

Ο Fayol (1959) ανέπτυξε τις αρχές του μάνατζμεντ τις οποίες αναγνωρίζουμε σήμερα και χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Οι αρχές αυτές αναφέρονται στο πίνακα 3.

#### **Πίνακας 3. Οι Γενικές αρχές του μάνατζμεντ**

<i>α) Αρχή του καταμερισμού της εργασίας. Ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και η ανάπτυξη εξειδικευμένων εργασιακών μεθόδων σε όλους τους συνεργάτες και προσωπικό, αυξάνει την αποδοτικότητα της εργασίας, καθώς και η ανάθεση ρόλων στους αθλητές αποσκοπεί σε αυτό.</i>
<i>β) Αρχή της εξουσίας και ευθύνης. Η εξουσία είναι συνδεδεμένη με την ευθύνη και ο προπονητής λόγω της θέσης που κατέχει, έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές και να αναμένει από τους αθλητές και τους συνεργάτες του να τις εκτελούν και να αναλαμβάνουν το ποσοστό ευθύνης. Ωστόσο πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα σε αυτά τα δύο στοιχεία.</i>
<i>γ) Αρχή της πειθαρχίας. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή και καλή λειτουργία του συνόλου. Υπάρχουν κώδικες και κανόνες που πρέπει να τηρούνται και να εφαρμόζονται δίκαια από όλους. Η πειθαρχία εντός και εκτός αγώνων είναι βασική για την επιτυχία του προπονητή.</i>
<i>δ) Αρχή της ενότητας της εντολής. Είναι ο καθορισμός ορίων εξουσίας και η λήψη εντολών από κάθε υφιστάμενο. Οι εντολές του προπονητή ή των συνεργατών να εφαρμόζονται για να υπάρχει ενότητα και για να μην δημιουργηθεί σύγκρουση εντολών και σύγχυση.</i>
<i>ε) Αρχή της ενότητας της διεύθυνσης. Ο προπονητής είναι υπεύθυνος για τις αγωνιστικές δραστηριότητες του συλλόγου, οι οποίες αποβλέπουν σε συγκεκριμένο σκοπό και κατευθύνονται μόνο από αυτόν.</i>
<i>στ) Αρχή της υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό. Η προσπάθεια επίλυσης και εναρμόνισης των διαφορών με την καλή επίβλεψη και το καλό παράδειγμα των ηγετών. Το</i>

ατομικό συμφέρον συμπεριλαμβάνεται στο ομαδικό και οι στόχοι της ομάδας προέχουν από τους προσωπικούς.
ζ) Αρχή της ανταμοιβής. Η επιβράβευση και η αμοιβή για την προσπάθεια, να είναι συνεχής και δίκαιη και να ικανοποιεί όλους. Αυτή μπορεί να είναι ηθική, οικονομική, ή λεκτική.
η) Αρχή της συγκέντρωσης. Η λήψη των αποφάσεων προέρχεται από τον προπονητή ενώ στο υπόλοιπο προσωπικό και στους αθλητές να παραχωρείται η ευθύνη που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που ανατέθηκε.
θ) Αρχή της ιεραρχίας. Αυτή είναι απαραίτητη και σεβαστή από όλους και πηγάζει από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια με κατεύθυνση προς τα κάτω, και ευθύνη των κατώτερων στελεχών να ενημερώνουν τον προπονητή.
ι) Αρχή της τάξης. Ο προπονητής επιβάλλει την ανάλογη τάξη στον σύλλογο με το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση καθώς και τα αθλητικά υλικά σε ανάλογη θέση, ώστε να υπάρχει συνεργασία και αποτελεσματικότητα.
κ) Αρχή της ισότητας, δικαιοσύνης. Η δίκαιη κρίση και απόφαση να υπάρχει σε όλα τα μέλη του συλλόγου ώστε το αίσθημα της δικαιοσύνης να δίνει εμπιστοσύνη και εκτίμηση στον προπονητή.
λ) Αρχή της σταθερότητας των θέσεων. Ο προπονητής σε συνεργασία με την διοίκηση να στηρίζει την μακροπρόθεσμη απασχόληση στον σύλλογο και όχι τις συχνές απολύσεις και προσλήψεις.
μ) Αρχή της πρωτοβουλίας. Ο προπονητής να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και κάποια ελευθερία στα μέλη του συλλόγου, ώστε να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.
ν) Αρχή της ομαδικής προσπάθειας. Το ομαδικό πνεύμα να καλλιεργείται ώστε να υπάρχει σωστή επικοινωνία και συνεργασία όλων των μελών του συλλόγου.

Fayol (1959)

### **Η διοίκηση και άλλες επιστήμες**

Η εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης των οργανισμών, απέδειξε ότι δεν πορεύεται μόνη της στην επίτευξη και υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων της, αλλά συνεργάζεται και δέχεται την βοήθεια από άλλες επιστήμες και συγκεκριμένα από τις οικονομικές, θετικές, επιστήμες συμπεριφοράς, νομικές – πολιτικές, πληροφορικής και διοικητικής επιστήμης.

Οι γνώσεις της οικονομικής ανάλυσης είναι απαραίτητες για τα στελέχη προκειμένου να λάβουν αποτελεσματικές χρηματοοικονομικές αποφάσεις. Επομένως στο επίπεδο της μικροοικονομικής ανάλυσης, το στέλεχος αναλύει και επεξεργάζεται οικονομικά στοιχεία και δεδομένα, προκειμένου να πάρει επιχειρησιακές αποφάσεις, ενώ στο επίπεδο της μακροοικονομικής ανάλυσης, μελετάει και αναλύει την κατάσταση της οικονομίας της χώρας, το μέλλον και την εξέλιξη αυτής, ώστε να προβλέπει και να αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις της οικονομικής πολιτικής στον επιχειρησιακό χώρο.

Οι θετικές επιστήμες είναι χρήσιμα εργαλεία για την διοίκηση και με την σπουδαία εφαρμογή των μαθηματικών επιλύονται προβλήματα οικονομικής φύσης και λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις.

Η στατιστική έχει καθοριστικό ρόλο, καθώς υποδεικνύει μεθόδους συλλογής, ταξινόμησης, επεξεργασίας στοιχείων, και με την παρατήρηση και ανάλυση αυτών, παρέχει γνώσεις και πληροφορίες που αφορούν την ατομική απόδοση των αθλητών, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των αθλητών και των αντιπάλων.

Η γνώση στοιχείων από τις επιστήμες συμπεριφοράς όπως η κοινωνιολογία, παιδαγωγική και η ψυχολογία, είναι αναγκαίες και απαραίτητες.

Ο αθλητικός σύλλογος είναι ένας χώρος όπου οι άνθρωποι εκδηλώνουν την κοινωνική τους φύση και αναπτύσσουν κάποια δραστηριότητα μαζί με άλλους ανθρώπους-αθλητές. Ο προπονητής έχει χρέος να διατηρεί καλό κλίμα στις σχέσεις των ατόμων που διοικεί και να φροντίζει να εξομαλύνει τις αντιθέσεις και τις διαφορές που υπάρχουν. Όσο καλύτερα γνωρίζει την συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην ομάδα, καθώς και τις αδυναμίες του, με την χρήση κατάλληλων κινήτρων βοηθάει στην βελτίωση της απόδοσης του. Όλα αυτά βάσει των γνώσεων της αθλητικής κοινωνιολογίας και των παιδαγωγικών.

Η αθλητική ψυχολογία συμβάλλει σημαντικά στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού, αθλητών, στην προσωπικότητα των αθλητών, στην ψυχολογική τους προετοιμασία και πνευματική τους ετοιμότητα, και γενικά στην διάκριση των ικανοτήτων, κλίσεων και συμπεριφορών.

Οι επιστήμες της βιοκινητικής και της εργοφυσιολογίας δίνουν πληροφορίες για την φυσιολογική και κινητική δυνατότητα των αθλητών.

Οι επιστήμες της έρευνας και αθλιατρικής βοηθούν στο να δίνουν συνεχείς πληροφορίες και γνώσεις που επιμορφώνουν και εμπλουτίζουν συνέχεια τον προπονητή.

Οι επιστήμες της φυσικοθεραπείας και διαιτολογίας βοηθούν στην θεραπεία και αποκατάσταση των αθλητών, καθώς και στην σωστή διατροφή αυτών.

Η επιστήμη της προπονητικής συνδυάζει και χρησιμοποιεί τις παραπάνω επιστήμες για να εφαρμόσει τα προπονητικά προγράμματα.

Οι νομικές και πολιτικές επιστήμες μας δίνουν γνώσεις που αφορούν το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι σύλλογοι.

Τέλος η επιστήμη του μάνατζμεντ μας δίνει γνώσεις για το σωστό προγραμματισμό, την άριστη οργάνωση, την κατάλληλη διοίκηση και στελέχωση, καθώς και τον απαραίτητο έλεγχο.

Όλες αυτές οι επιστήμες είναι χρήσιμες και απαραίτητες τόσο για το διοικητικό επίπεδο, όσο και για τον προπονητικό επίπεδο.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση των ερασιτεχνικών ομάδων, δεν υπάρχουν όλα αυτά τα στελέχη που χρειάζονται για την οργάνωση, την διοίκηση, τις δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, τις χορηγίες, τους οικονομικούς πόρους, καθώς και οι ψυχολόγοι, φυσικοθεραπευτές, διαιτολόγοι με αποτέλεσμα ο προπονητής να αναλαμβάνει πολλές δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος στους συλλόγους και να αυξάνεται η δυσκολία εφαρμογής του προπονητικού προγράμματος.

### ***Ο προπονητής και ο προγραμματισμός***

Ο προγραμματισμός ή και σχεδιασμός όπως αναφέρεται, θεωρείται η πιο σημαντική και πρωταρχική διοικητική λειτουργία του γενικού μάνατζμεντ.

*Προγραμματισμός είναι η πρόβλεψη του μέλλοντος και η προετοιμασία του σχεδίου δράσης. (Fayol, H.)*

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία του προσδιορισμού των αντικειμενικών στόχων και μέσων ενός οργανισμού που απαιτούνται για την υλοποίησή τους, καθώς και η μελλοντική πρόβλεψη της εξέλιξης των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον προγραμματισμός είναι η αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος με σκοπό να αναπτυχθεί καλύτερο μέλλον και να καθορισθεί η πιο σωστή πορεία δράσης.

Τέλος ο προγραμματισμός θεωρείται απαραίτητος για κάθε αθλητική δραστηριότητα, καθώς σε αυτόν βασίζονται τα βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα πλάνα των αθλητικών ομοσπονδιών, συλλόγων και προπονητών. Μ

αυτόν όλα τα αθλητικά διοικητικά στελέχη (πρόεδροι, διευθυντές, προπονητές), είναι σε θέση να δώσουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις, να βελτιώσουν τον συντονισμό των ενεργειών και να μειώσουν τις περιττές παραλείψεις και δραστηριότητες.

### ***Οι βασικές αρχές του προγραμματισμού***

Οι παρακάτω τρεις βασικές αρχές είναι απαραίτητες για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός.

#### *α). Αρχή της χρονικής δέσμευσης*

Ο χρονικός προσδιορισμός και ορίζοντας των προγραμμάτων και στόχων δράσης είναι βασικός για να υλοποιηθούν αυτά από τα στελέχη, που σημαίνει χρονική δέσμευση.

#### *β). Αρχή της διόρθωσης*

Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις ή παραδοχές που αφορούν την εξέλιξη της κάθε οργάνωσης και η πραγματική εξέλιξη των μεταβλητών δεν συμπίπτει με αυτές με συνέπεια να χρειάζεται επαναπροσδιορισμός σύμφωνα με τα νέα δεδομένα ώστε να υπάρχει υλοποίηση αυτού.

#### *γ). Αρχή της ελαστικότητας*

Επειδή οι παραδοχές και προβλέψεις είναι πιθανές που σημαίνει ότι μπορούν να συμβούν, χρειάζεται να υπάρχει ελαστικότητα και εναλλακτική λύση σε κάθε βήμα και ενέργεια.

### ***Η διαδικασία του προγραμματισμού***

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελείται από τα παρακάτω στάδια προετοιμασίας ενός προγράμματος: α) αποστολή, β) αξιολόγηση περιβάλλοντος, γ) προσδιορισμό στόχων, δ) καθορισμό πολιτικών, ε) καθορισμό διαδικασιών, στ) λειτουργικά προγράμματα.

#### *α). Αποστολή*

Ο προσδιορισμός του λόγου της ύπαρξης του συλλόγου, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους συλλόγους αποτελεί την ουσία της αποστολής. Είναι ουσιαστικά ο δρόμος μέσω του οποίου επιλέγει ο σύλλογος να εκπληρώσει τον προορισμό του. Στοιχεία του είναι οι αξίες και οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση των στόχων. Κατά μια έννοια είναι η φιλοσοφία που έχει ο σύλλογος,

και συγκεκριμένα τι επιδιώκει, όπως τη διάδοση και ανάπτυξη του αθλήματος, τον αθλητισμό, το πρωταθλητισμό, τις νίκες, τις διακρίσεις, την αγωγή και την υγεία.

#### β). Αξιολόγηση περιβάλλοντος

Σε μια σύγχρονη εποχή ραγδαίων εξελίξεων και αλλαγών, η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων έχει αποφασιστική σημασία στον αθλητικό οργανισμό και επομένως η πρόβλεψη αυτή απαιτεί αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσο πιο συστηματική είναι τόσο και πιο αποτελεσματική θα είναι στο καθορισμό των στόχων και του προγραμματισμού.

#### γ). Στόχοι

Ο προσδιορισμός και καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του αθλητικού οργανισμού εξαρτάται από την αξιολόγηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, και έχουν άμεση σχέση με το τελικό αποτέλεσμα. Η χρησιμότητα αυτών είναι σημαντική αφού αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο, καθώς υποκινούν τον ανθρώπινο παράγοντα να αυξήσει την απόδοση του, και βοηθούν τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν με σαφήνεια το τι ακριβώς επιδιώκουν. Οι προπονητές οφείλουν να καθορίσουν τους στόχους του συλλόγου οι οποίοι πρέπει να είναι:

1. Σαφείς και κατανοητοί. Δηλαδή να έχουν σωστή διατύπωση και σαφήνεια, ώστε οι ενδιαφερόμενοι (διοίκηση, παράγοντες, συνεργάτες, αθλητές), κατανοώντας τους στόχους, οι υποχρεώσεις τους να είναι διακριτές και να είναι σε θέση να προσπαθούν περισσότερο για την επίτευξη τους.
2. Ρεαλιστικοί. Να είναι πραγματοποιήσιμοι, ώστε οι προσπάθειες όλων των μελών, αθλητών να είναι εφικτές και κοντινές στο τελικό αποτέλεσμα.
3. Να διέπονται από μια ιεραρχία. Οι στόχοι του αγωνιστικού συλλόγου είναι περισσότεροι του ενός, καθώς υπάρχουν διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες, και αγωνιστικές υποχρεώσεις κάθε χρόνο, οπότε χρειάζεται μια σειρά και προτεραιότητα σε αυτά.

Επομένως οι προπονητές ως επικεφαλής των συλλόγων, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις παραπάνω αρχές όσο αφορά τους στόχους. Είναι φανερό ότι η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν μια ενιαία ολότητα, αφού οι στόχοι αποτελούν μέσο για την υλοποίηση της αποστολής και η αποστολή μέσο για την εκπλήρωση του προορισμού.

#### ***Οι κατηγορίες στόχων του προγραμματισμού***

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αθλητικού οργανισμού διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα: α) στους στρατηγικούς στόχους που αφορούν τα

υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, β) στους τακτικούς στόχους που αφορούν τα μεσαία στελέχη, γ) στους λειτουργικούς στόχους που αφορούν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση και εφαρμογή αυτών, όπως οι προπονητές.

#### α) Στρατηγικοί στόχοι

Είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που αφορούν χρονικά διαστήματα 3-5 ετών και εφαρμόζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, και αναφέρονται στους βασικούς στόχους του οργανισμού με σκοπό την σωστή κατανομή των πόρων και προσδιορισμό των κατευθύνσεων δράσης και μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

#### β) Τακτικοί στόχοι

Είναι οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι που αφορούν χρονικά διαστήματα 1-3 ετών και εφαρμόζονται από τα μεσαία διοικητικά στελέχη και αναφέρονται στον τρόπο και στις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των γενικών στόχων και προσδιορίζουν την πολιτική.

#### γ) Λειτουργικοί στόχοι

Είναι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που αφορούν χρονικά διαστήματα μιας εβδομάδας έως ενός έτους, και εφαρμόζονται από τα εκτελεστικά στελέχη, και αναφέρονται στην συγκεκριμένη καταγραφή των ενεργειών, πόρων, μεθόδων, τρόπων, που σε συνδυασμό μεταξύ τους υλοποιούν την στρατηγική. Όλοι αυτοί οι στόχοι αποτελούν επίσης και σχέδια, εφαρμόζονται από τους προπονητές και τους διοικητικούς, στους αθλητικούς συλλόγους και στις τρεις κατηγορίες.

Σε ένα αθλητικό σύλλογο οι στρατηγικοί στόχοι του προπονητή διάρκειας 3-5 ετών, στοχεύουν σε αγωνιστικές υποχρεώσεις και διακρίσεις σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, και σε διοικητικό επίπεδο αφορούν τον πρόεδρο του συλλόγου, το διοικητικό συμβούλιο, τους παράγοντες, και τους χορηγούς.

Οι τακτικοί στόχοι διάρκειας 1-3 ετών αφορούν την πορεία των αθλητών και του συλλόγου αποβλέποντας στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, και αφορούν τον προπονητή, τους βοηθούς το υπόλοιπο προσωπικό, και τα μεσαία διοικητικά στελέχη.

Οι λειτουργικοί στόχοι διάρκειας μίας εβδομάδας έως μίας αγωνιστικής περιόδου αφορούν τους αθλητές, συνεργάτες και το προσωπικό.

Μεταξύ των τριών κατηγοριών υπάρχει άμεση σχέση, αλληλεξάρτηση και συνοχή, καθώς οι τακτικοί και λειτουργικοί στόχοι πηγάζουν από τους στρατηγικούς και είναι σωστό να υπάρχει συνεχής επικοινωνία, πληροφόρηση και αναπροσαρμογή.

Επομένως, η συνεργασία και η αρμονία είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και προπόνησης ώστε να υλοποιούνται οι λειτουργικοί στόχοι, να υπάρχει καλή αποτελεσματικότητα και αγωνιστική διάκριση που είναι στρατηγικός στόχος.



## ***Τα στάδια της διοίκησης με στόχους***

Η διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις φιλοσοφίες της διοίκησης (Hellriegel, D. Slocum, J. 1982) και αποτελείται από πέντε στάδια.

### *α). Εισαγωγή του προγράμματος*

Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης ενημερώνουν τα κατώτερα κλιμάκια για τους λόγους και τους σκοπούς για τους οποίους είναι σωστό να εφαρμοστεί η διοίκηση με στόχους, και καθορίζουν τα όρια ευθύνης κάθε τμήματος που συμμετέχει. Ο προπονητής επιδιώκει την ατομική και συλλογική διάκριση, την ατομική και ομαδική απόδοση με πολλές νίκες και διακρίσεις τόσο στον εσωτερικό όσο και στον εξωτερικό χώρο, καθώς και την ανάπτυξη του αθλήματος και της ιδέας του αθλητισμού.

### *β). Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και προσδιορισμός ευθύνης*

Ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων με τους οποίους θα μετρηθεί η απόδοση, είτε με την σύγκριση προηγούμενων ετών, είτε με την σύγκριση των ανταγωνιστών καθώς και ο προσδιορισμός ευθύνης κάθε ατόμου σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

### *γ). Διάλογος για τον προσδιορισμό των στόχων*

Ακριβής καθορισμός των στόχων όταν υπάρχουν πολλοί, με προτεραιότητα σε συγκεκριμένους ώστε να επικεντρωθεί η προσπάθεια στους πλέον επιτακτικούς.

### *δ). Αξιολόγηση και επανακαθορισμός στόχων*

Κατά την πορεία υλοποίησης ενός προγράμματος γίνεται συχνά αξιολόγηση της εφαρμογής και επανακαθορισμός όταν χρειάζεται με βάση τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

### *ε). Αξιολόγηση της απόδοσης*

Η αξιολόγηση όλων είναι απαραίτητη για να εκτιμηθεί αν οι στόχοι υλοποιήθηκαν.

## ***Οι φάσεις του προγραμματισμού***

Ανάλογα με την φύση του συλλόγου και τους μελλοντικούς στόχους γίνεται ο προγραμματισμός, όπου ο προπονητής με σκοπό να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα εφαρμόζει μια σειρά δραστηριοτήτων που αφορούν την διοίκηση και τους αθλητές, οι οποίοι προχωρούν σε μια κοινή πορεία δράσης. Αυτές χωρίζονται σε πέντε φάσεις.

#### α). Καθορισμός των στόχων

Η διοίκηση, ο προπονητής και οι αθλητές έχουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι είναι προσωπικοί και οφείλουν να είναι ρεαλιστικοί. Σε μια οργανωμένη ομάδα ανθρώπων είναι σωστό και απαραίτητο να καθορίζονται κοινοί στόχοι ως σημείο αναφοράς με σκοπό την τελική επιτυχία. Οφείλουν όλοι να διατυπώνουν με σαφήνεια και ακρίβεια τους στόχους και να τους γνωστοποιούν στους άμεσα ενδιαφερόμενους ώστε με σωστή κατεύθυνση να γίνετε πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό το πρόγραμμα. Αυτοί είναι οι διακρίσεις και οι νίκες των αθλητών σε όλους τους εσωτερικούς αγώνες και πρωταθλήματα, η προαγωγή και συμμετοχή αυτών στις εθνικές ομάδες, με σκοπό την καλύτερη κατάταξη του συλλόγου.

#### β). Προτάσεις

Ο προπονητής μετά τον καθορισμό των στόχων προχωρά στις προτάσεις προς την διοίκηση με σκοπό να υιοθετηθούν και να υλοποιηθούν. Αυτές αφορούν τις εγγραφές, τις μεταγραφές, ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και αθλητικών υλικών, τον σχεδιασμό ανάπτυξης του αθλήματος και του συλλόγου, τον σχεδιασμό προετοιμασίας και διεξαγωγής φιλικών αγώνων.

#### γ). Λήψη αποφάσεων

Οι αποφάσεις είναι καθοριστικής σημασίας και απαιτείται η συνεργασία όλων ώστε να είναι σωστές γιατί επηρεάζουν το γενικό σχεδιασμό και το μέλλον του συλλόγου. Οι λανθασμένες επιλογές μπορεί να αλλάξουν με διορθωτικές κινήσεις αλλά μπορεί να κοστίσουν οικονομικά, ηθικά και αγωνιστικά.

#### δ). Εφαρμογή

Όλα τα παραπάνω δεν έχουν αξία αν δεν έχουν άμεση εφαρμογή και δράση από όλα τα άτομα που ανήκουν στον σύλλογο

#### ε). Αξιολόγηση

Κατά την πορεία εφαρμογής των προγραμμάτων είναι σωστό να υποβάλλονται σε συνεχή ελέγχους με σκοπό την αξιολόγηση και εκτίμηση της πορείας της δράσης αυτών. Με αυτόν το τρόπο υπάρχουν συνεχείς πληροφορίες και γίνονται εκτιμήσεις, συγκρίσεις, με αποτέλεσμα να μπορούν να εφαρμοστούν τροποποιήσεις, αλλαγές και διορθωτικά μέτρα.

### ***Ο προπονητικός προγραμματισμός***

Ο προπονητικός προγραμματισμός με βάση το χρόνο χωρίζεται σε τρία στάδια.

- α) Βραχυπρόθεσμο που αφορά σχεδιασμό διάρκειας μιας εβδομάδος
- β) Μεσοπρόθεσμο που αφορά σχεδιασμό διάρκειας 2 έως 3 μηνών
- γ) Μακροπρόθεσμο που αφορά σχεδιασμό διάρκειας ενός και περισσότερων ετών.

Στην ιστιοπλοΐα ο προπονητής σχεδιάζει και εφαρμόζει ατομικό πρόγραμμα προπόνησης με σκοπό να βελτιώσει την φυσική κατάσταση, τεχνική κατάρτιση, αγωνιστική συμπεριφορά και τακτική του κάθε αθλητή. Τα πρότυπα χαρακτηριστικά ανάπτυξης ενός σύγχρονου αθλητή βασίζονται στην τεχνική, στην τακτική και στην φυσική προετοιμασία, και όλα αυτά σχεδιάζονται με βάση την ηλικία ανάπτυξης και την χρονική περίοδο προετοιμασίας. Επομένως αφού προσδιοριστεί ο στόχος της προπόνησης επιλέγεται η μέθοδος με την οποία προσδιορίζονται τα στοιχεία της επιβάρυνσης (ένταση, ποσότητα, διάρκεια, συχνότητα, διάλειμμα), τα περιεχόμενα-ασκήσεις και τα μέσα. Όλα αυτά εντάσσονται στον ετήσιο κύκλο προπόνησης με βάση την ηλικία και το στάδιο προετοιμασίας.

Οι υποχρεώσεις και αρμοδιότητες του προπονητή όσο αφορά τον προγραμματισμό είναι:

- α) Ιατρικές εξετάσεις και βεβαιώσεις που διασφαλίζουν την υγεία των αθλητών και την περαιτέρω άθληση αυτών.
- β) Οι εγγραφές και μεταγραφές, όπου προγραμματίζει την ενίσχυση και μελλοντική ανάπτυξη του συλλόγου.
- γ) Βασικό στάδιο προετοιμασίας όπου ο προπονητής κτίζει τα θεμέλια για την αγωνιστική ανάπτυξη των αθλητών. Αυτό γίνεται με σύμφωνη έγκριση της διοίκησης αλλά αυτός είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και την οργάνωση η οποία εξαρτάται από την φιλοσοφία, τα οικονομικά και το επίπεδο του συλλόγου. Στην Ελλάδα η προετοιμασία των συλλόγων γίνεται στα ιδιωτικά προπονητικά κέντρα αφού τα οικονομικά των συλλόγων, το ερασιτεχνικό επίπεδο του αθλήματος και η έλλειψη επαγγελματικής αποκατάστασης των αθλητών δεν συμβάλλουν στην προετοιμασία σε άλλους χώρους και τοποθεσίες. Με βάση αυτές τις συνθήκες ο προπονητής περιορίζεται στο πρόγραμμα προετοιμασίας.
- δ) Φιλικοί αγώνες προετοιμασίας όπου είναι απαραίτητοι για την αγωνιστική ανάπτυξη και βελτίωση των αθλητών. Ανάλογα με το επίπεδο των αθλητών, αρχάριοι-μεσαίοι-προχωρημένοι, την κατηγορία όσο αφορά το σωματικό βάρος, την ηλικία και το αγωνιστικό πρόγραμμα, ο προπονητής σχεδιάζει αγώνες.
- ε) Προπονήσεις των αθλητών όπου οργανώνονται με βάση τις διαθέσιμες ώρες αυτών μιας και υπάρχουν δυσκολίες και περιορισμοί στην συχνότητα της προπόνησης.

Συγκεκριμένα στο ερασιτεχνικό επίπεδο, οι αυξημένες υποχρεώσεις των μαθητών-αθλητών, των αθλητών εργαζομένων καθώς και τα χαμηλά κίνητρα, δεν ωθούν στην συστηματική συχνότητα προπόνησης.

Ο χώρος και το πρόγραμμα προπόνησης οφείλει να διασφαλίζει την σωματική ακεραιότητα, μιας και το άθλημα της ιστιοπλοΐας παρουσιάζει επικινδυνότητα, που σημαίνει πως τα μέτρα ασφαλείας και προστασίας κατά την διάρκεια της προπόνησης είναι πάντα απαραίτητα, με σωστή και συχνή επόπτευση του χώρου.

στ) Ασφαλής μετακινήσεις των αθλητών.

ζ) Συχνή και τακτική ενημέρωση σε επίπεδο κατασκοπίας των αντιπάλων αθλητών και συλλόγων με χρήση οπτικών μέσων (βίντεο, προσωπική παρακολούθηση, στατιστικά και αναλύσεις αυτών), και ακουστικών μέσων (τηλέφωνα και συζητήσεις).

### ***Ο προπονητής και η οργάνωση***

*«Οργάνωση είναι η δημιουργία της υλικής και ανθρώπινης δομής της επιχείρησης»  
H.Fayol, 1915*

Οργάνωση είναι ένα σύνολο ατόμων, μια διακεκριμένη οντότητα, ένωση η οποία μέσω της διαίρεσης των δομών, εργασιών, ρόλων, σχεδίων και συστημάτων επιδιώκουν την επίτευξη των σκοπών

Οργάνωση σημαίνει αποτελεσματική ανάπτυξη διεργασιών, καθηκόντων και πόρων, με σωστή διάρθρωση, ώστε να υπάρχει πραγματική ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην δομή μιας επιχείρησης με σκοπό την ομαδοποίηση όλων εκείνων των ενεργειών και δραστηριοτήτων, με τον προσδιορισμό των ρόλων, τον καθορισμό των ευθυνών, που είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότητα αυτής. Επομένως η λειτουργία της οργάνωσης αφορά την διάρθρωση, το σχεδιασμό και τη συγκρότηση της επιχείρησης. Με την σωστή οργάνωση σε ένα οργανισμό μεγιστοποιείται η απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, στοιχεία που είναι απαραίτητα σε ένα αθλητικό σύλλογο. Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι πέντε:

α). Άνθρωποι. Η οργάνωση αποτελείται από ανθρώπους η σύνολα αυτών οι οποίοι ως ένα ενιαίο σύνολο μέσου της ανάπτυξης των σχέσεων και ρόλων, αλληλοεπιδρούν και προσπαθούν στην πραγματοποίηση και υλοποίηση των στόχων.

β). Στόχοι- σκοποί. Η αποστολή και οι στόχοι είναι μια επιθυμητή κατάσταση που επιδιώκει ο οργανισμός. Σκοπός του είναι οι αντικειμενικοί στόχοι οι οποίοι εκφράζουν τις ατομικές η ομαδικές ανάγκες .

γ). Διαίρεση εργασίας. Η οργάνωση δεν αποτελείται μόνο από ένα άθροισμα λειτουργιών η ατόμων, αλλά και από συνειδητή διάρθρωση ρόλων και σχέσεων των ατόμων που γίνεται βάση σχεδιασμού και συντονισμού.

δ). Σύνορα- όρια. Το περιβάλλον της οργάνωσης διακρίνεται από σύνορα, αφού είναι μια κοινωνική οντότητα με ξεχωριστά στοιχεία, χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, που σημαίνει ότι διαφέρει από άλλες οργανώσεις.

ε). Χρονική διάρκεια. Η οργάνωση έχει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να διαχωρίσουμε τις οργανώσεις από ένα σύνολο ατόμων, όπως οι επιχειρήσεις, ομοσπονδίες, πολιτιστικοί, αθλητικοί σύλλογοι, αποτελούν οργανώσεις, ενώ οι συγκεντρωμένες ομάδες ατόμων σε αγώνες, σε συγκεντρώσεις, σε επιδείξεις δεν αποτελούν οργανώσεις αφού δεν πληρούν τα παραπάνω βασικά στοιχεία.

### ***Οι στόχοι της οργάνωσης***

Η κάθε οργάνωση αποτελείται από δύο διαστάσεις, την δομική και λειτουργική και η ύπαρξη της δικαιολογείται από τους θεσμικούς και λειτουργικούς της στόχους. Θεσμικοί είναι αυτοί που διατυπώνονται στο καταστατικό και δικαιολογείται η ύπαρξη και η λειτουργία της. Αυτοί εκφράζουν το βασικό καθήκον απέναντι στην κοινωνία. Η αποστολή ενός αθλητικού οργανισμού είναι η παροχή υπηρεσιών άθλησης και υγείας στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία.

Οι λειτουργικοί στόχοι εκφράζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει να επιτύχει. Αυτοί αναφέρονται στα συνολικά μεγέθη, στην αγορά, στην παραγωγή, στους ανθρώπους, στις καινοτομίες. Οι γενικοί στόχοι προσδιορίζονται και από επιμέρους στόχους αφού λειτουργούν ομάδες ατόμων μέσα σε αυτήν αλλά και στο περιβάλλον της, που σημαίνει ότι υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που μπορεί και να αλληλοσυγκρούονται.

Για να υπάρξει εναρμόνιση αυτών, οι ομάδες οφείλουν να συνεργάζονται και να συμβιβάζονται. Με βάση αυτά οι στόχοι έχουν μία ιεραρχία ως προς τον αριθμό, το είδος την σπουδαιότητα, οι οποίοι διαφέρουν από οργάνωση σε οργάνωση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο προπονητής οφείλει να έχει συνεργασία και συνύπαρξη με

τους αθλητές του και συνεργάτες του, και με βάση ένα κοινό στόχο, όπως η ατομική βελτίωση και απόδοση, διάκριση και νίκες. Όλα αυτά είναι αποτελεσματικά όταν ο προπονητής προσδιορίσει και καθορίσει τους στόχους και επιδιώξει τον συντονισμό των μελών της ομάδας. Αυτό επιτυγχάνεται: α) με κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων στο προσωπικό και στους αθλητές, β) με την τμηματοποίηση των εργασιών που συνδέονται λογικά και λειτουργικά μεταξύ τους, όπως η φυσική κατάσταση είναι αρμοδιότητα του γυμναστή, οι ιατρικές εξετάσεις και θεραπείες είναι αρμοδιότητα του ιατρικού τμήματος, η αποθεραπεία, το μασάζ και η αποκατάσταση είναι αρμοδιότητα του φυσικοθεραπευτή, γ) με τον συντονισμό εργασιών με συνεργασία των αντίστοιχων τμημάτων, όπως σε περίπτωση τραυματισμού αθλητή να υπάρχει συνεργασία του γιατρού, του φυσικοθεραπευτή και του γυμναστή, και δ) εξειδίκευση των ρόλων και των θέσεων όλων των ατόμων είτε είναι αθλητές, είτε είναι συνεργάτες και προπονητές.

### ***Η οργανωτική δομή***

Η δομή ή διάρθρωση της οργάνωσης ενός οργανισμού είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην σωστή απόδοση και λειτουργία του, με την σωστή κατεύθυνση της συμπεριφοράς των ατόμων, ομάδων, τμημάτων για την εκπλήρωση των στόχων, δηλαδή είναι ένα σύστημα καταγραφής των θέσεων εργασίας και των σχέσεων.

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί ανεξάρτητα από το μέγεθος και την διάρκεια ζωής διαθέτουν δομή, αφού αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη μέσα για την υλοποίηση των στρατηγικών και στόχων. Είναι το εργαλείο της διοίκησης που επιχειρεί τον προσδιορισμό των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης. Η ανάπτυξη της δομής εξαρτάται από το μέγεθος, το περιβάλλον, τους στόχους, και την τεχνολογία. Υπάρχουν κάποιοι παράμετροι της οργανωτικής δομής που διαμορφώνουν τον τρόπο εργασίας των ατόμων, των τμημάτων και των ομάδων σε ένα οργανισμό. Αυτοί είναι:

- α). Η σύνθεση των τμημάτων που καθορίζονται από τις θέσεις εργασίας και τις αρμοδιότητες.
- β). Οι σχέσεις αναφοράς που προσδιορίζουν το που λογοδοτεί κάθε υπάλληλος ή κάθε τμήμα.

γ). Ο σχεδιασμός θέσεων και ρόλων που καθορίζουν το περιεχόμενο τους, τις δεξιότητες που απαιτούνται καθώς και την ελευθερία αποφάσεων.

δ). Οι μηχανισμοί ενημέρωσης και επικοινωνίας που προσδιορίζουν τους τρόπους διανομής και συλλογής των πληροφοριών

ε). Τα συστήματα παρακίνησης που διαμορφώνουν τους μηχανισμούς παρακίνησης των εργαζομένων.

στ). Οι μηχανισμοί ανάπτυξης που καθορίζουν τις διαδικασίες προσέλκυσης και ανάπτυξης νέων μελών σε θέσεις εργασίας.

Η οργανωτική δομή είναι αναγκαία και απαραίτητη γιατί υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής, βοηθάει στην κατανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων, προσδιορίζει τις σχέσεις αναφοράς, κατανέμει το ανθρώπινο δυναμικό σε ομάδες εργασίας, προσδιορίζει την εξουσία, τον έλεγχο και τα συστήματα αποφάσεων, βοηθά την επικοινωνία και μεγιστοποιεί την παρακίνηση.

### ***Ο οργανωτικός σχεδιασμός***

Η δομή μπορεί να απεικονισθεί σε ένα γραμμικό σχέδιο που ονομάζεται οργανόγραμμα, το οποίο αποτελεί την γραφική και τυπική απεικόνιση. Αποτελεί μια επίσημη τυπική πρόβλεψη δράσης και δείχνει το επίπεδο διοίκησης με βάση τα διαδοχικά επίπεδα, τις σχέσεις τις ιεραρχίας, την κατανομή της εργασίας σε μέρη, την διαίρεση του οργανισμού σε κεντρικές η περιφερειακές μονάδες, τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας. Δεν δείχνει την άτυπη οργάνωση που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής, όλες τις οδούς επικοινωνίας τυπικές και άτυπες, και τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων.

Σε ένα αθλητικό οργανισμό, αφού ο προπονητής έχει καθορίσει τους στόχους, τις θέσεις εργασίας και αρμοδιότητες και επικοινωνία μπορεί να προχωρήσει στην δημιουργία του οργανογράμματος. Αυτό επιτυγχάνεται με μια σχηματική απεικόνιση, η οποία δεν είναι πολύπλοκη και περιλαμβάνει την οριζόντια διάσταση παριστάνοντας τις σχέσεις που έχουν τα διάφορα τμήματα και την κάθετη διάσταση που αντιπροσωπεύει την ιεραρχική διάρθρωση. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει ένα γενικό προπονητικό οργανόγραμμα με κάθετη και οριζόντια διάσταση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους προπονητές ατομικών αθλημάτων.

**Πίνακας 4.** Προπονητικό οργανόγραμμα με κάθετη και οριζόντια διάσταση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ Δ.Σ.			
	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ		ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΙΑΤΡΙΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΑΝΤΡΕΣ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΠΑΘΟΛΟΓΟΣ	ΟΔΗΓΟΣ
ΕΦΗΒΟΙ-ΝΕΑΝΙΔΕΣ	ΒΟΗΘΟΙ	ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΟΣ	
ΠΑΙΔΕΣ-ΚΟΡΑΣΙΔΕΣ	ΓΥΜΝΑΣΤΗΣ	ΦΥΣΙΚΟΘΕΡΑΠΕΥΤΗΣ	
ΠΑΜΠΑΙΔΕΣ	ΣΤΑΤΙΚΟΛΟΓΟΙ	ΜΑΣΕΡ	

(ΛΑΙΟΣ Α 2005)

Με την χρήση αυτού του οργανογράμματος, ο προπονητής μπορεί να αναπτύξει ομαλά το προπονητικό του πρόγραμμα που είναι και ο τελικός του στόχος. Όμως ο προπονητής ως επικεφαλής της ομάδας οφείλει να χειρίζεται σωστά την εξουσία η οποία χαρακτηρίζεται από το δικαίωμα της επιρροής λόγω θέσης με το να απαιτεί δράση και να κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη, από την μεταβίβαση της εξουσίας στους αθλητές η στους συνεργάτες και από το δικαίωμα της ευθύνης ως υποχρέωση που δημιουργείται με την αποδοχή της εξουσίας.

Οι υποχρεώσεις και αρμοδιότητες του προπονητή όσο αφορά την οργάνωση είναι:

- Καθορισμός των υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού ώστε να υπάρχει ομαλή και σωστή λειτουργία
- Οργάνωση των προπονήσεων όσο αφορά τον χώρο, τον χρόνο, την διάρκεια, τα τμήματα, το πρόγραμμα, αφού είναι ο μοναδικός αρμόδιος για την επίτευξη τους.
- Οργάνωση και σύνταξη εσωτερικού κανονισμού σε συνεργασία με την διοίκηση, όπου αναφέρονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις όλων.
- Οργάνωση της διαμονής και των ταξιδιών για τους αγώνες σε συνεργασία με την διοίκηση αφού η Ομοσπονδία δεν παρέχει πλήρη οικονομική κάλυψη για μετακίνηση, διατροφή και διαμονή.



### **Ο προπονητής και η στελέχωση**

Στελέχωση είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει την επιλογή, την εκπαίδευση και ενεργοποίηση του κατάλληλου προσωπικού. Ο αθλητικός οργανισμός αποτελείται από άτομα που προσφέρουν υπηρεσίες και παράγουν προϊόντα, και για να λειτουργήσει ομαλά και εποικοδομητικά χρειάζεται τα κατάλληλα άτομα στη σωστή θέση. Ο προπονητής για να στελεχώσει όσο γίνεται καλύτερα και αποτελεσματικά την ομάδα χρειάζεται να ακολουθήσει τις παρακάτω διαδικασίες: α) αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά αθλητές, συνεργάτες, προσωπικό. β) τον μελλοντικό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, και γ) επιλογή αυτών πάντα με έγκριση της διοίκησης, αλλά με την κύρια υπευθυνότητα αφού ο ίδιος κρίνεται μελλοντικά για το έργο του.

Οι υποχρεώσεις και αρμοδιότητες του προπονητή όσο αφορά την στελέχωση είναι:

- α). Η ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων και ρόλων στα κατάλληλα άτομα, είτε αφορά τους αθλητές που οφείλουν να γνωρίζουν τους αγωνιστικούς ρόλους, τρόπους και συμπεριφορές, είτε αφορά τους συνεργάτες και προσωπικό γνωρίζοντας ακριβώς τους ρόλους τους εντός και εκτός των γηπέδων. β). Οι αμοιβές του προσωπικού, αθλητών αφορούν την διοίκηση, όμως ο προπονητής οφείλει να προτείνει ανάλογες οικονομικές αμοιβές με σκοπό να υπάρχει ανάλογο κίνητρο προσφοράς και απόδοσης. γ). Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι απαραίτητη είτε με την μορφή σεμιναρίων για τους συνεργάτες, είτε με την μορφή φιλικών αγώνων εντός η εκτός Ελλάδας για τους αθλητές, καθώς και από την ενημέρωση της βιβλιογραφίας, περιοδικών.
- δ). Η αξιολόγηση προσωπικού.

### **Οργάνωση αθλητικού σωματείου**

«Αθλητικό σωματείο είναι η ένωση φυσικών προσώπων με κύριο σκοπό τη συστηματική καλλιέργεια και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των αθλητών της για τη συμμετοχή τους σε αθλητικούς αγώνες» (άρθ. 1)

### **Σύσταση Αθλητικού Σωματείου**

Για την σύσταση του σωματείου απαιτούνται οι παρακάτω διαδικασίες:

1. Απόφαση ίδρυσης από 20 τουλάχιστον πρόσωπα (άρθ. 2)
2. Καταστατικό

3. Εκλογή προσωρινής διοικούσας επιτροπής
4. Δικαστική αναγνώριση από το Μονομελές Πρωτοδικείο
5. Κοινοποίηση της δικαστικής απόφασης στον οικείο Νομάρχη
6. Δημοσίευση περίληψης της δικαστικής απόφασης σε:
  - α) Ημερήσια εφημερίδα της έδρας του σωματείου
  - β) στο Ταμείο Νομικών
7. Δημοσίευση του καταστατικού στο αρμόδιο Πρωτοδικείο
8. Εγγραφή στην οικεία αθλητική ένωση ή ομοσπονδία
9. Ειδική αθλητική αναγνώριση από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ)

### **Μέλη Αθλητικού Σωματείου (άρθρο 2)**

Ο ελάχιστος αριθμός των μελών του αθλητικού σωματείου ορίζεται σε είκοσι (20). Δεν επιτρέπονται διακρίσεις σε τακτικά, δόκιμα ή πάρεδρα μέλη.

Καθένας που συγκεντρώνει τις νόμιμες προϋποθέσεις έχει το δικαίωμα να εγγραφεί ως μέλος αθλητικού σωματείου. Για την εγγραφή απαιτείται αίτηση του ενδιαφερομένου στο διοικητικό συμβούλιο, συνοδευόμενη από πρόταση δύο (2) μελών του σωματείου και έγκριση του συμβουλίου που παρέχεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία εξήντα (60) ημερών. Σύμφωνα με το άρθρο 3 αναφέρονται τα κωλύματα εγγραφής - περιορισμοί

«Διοικητικό Συμβούλιο»

Το διοικητικό συμβούλιο (Δ.Σ.) του αθλητικού σωματείου αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) μέλη, με θητεία από ένα (1) έως τρία (3) έτη. Τα μέλη του Δ. Σ. προέρχονται από μέλη του σωματείου. Η ιδιότητα μέλους του ΔΣ είναι τιμητική και άμισθη (άρθ. 4 παρ. 4 - επιτρέπονται έξοδα κίνησης, διαμονής, διατροφής).

### **Περιεχόμενο Καταστατικού (άρθ. 5)**

Αρχαιρεσίες

Σύγκληση – συμμετοχή στις Συνελεύσεις

Λήψη αποφάσεων

Όργανα σωματείου

Συγκρότηση Οργάνων

Λειτουργία – οργάνωση σωματείου

Καθορισμός - ίδρυση - διάλυση κλάδων άθλησης

Κάθε άλλο σχετικό θέμα

## **Βιβλία (άρθ. 6)**

1. Μητρώου μελών
2. Πρακτικών Συνεδριάσεων
3. Γενικών Συνελεύσεων (ΓΣ)
4. Πρακτικών Συνεδριάσεων
5. Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ)
6. Εσόδων - Εξόδων
7. Περιουσιακών Στοιχείων
8. Πρωτοκόλλου εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων

## **Δικαιώματα-Υποχρεώσεις**

Ορίζονται από το Καταστατικό (άρθ. 7 παρ. 1)

## **Ειδική αθλητική αναγνώριση (άρθρο 8)**

Το αθλητικό σωματείο, για κάθε κλάδο άθλησης που καλλιεργεί, δικαιούται να ζητήσει την παροχή ειδικής αθλητικής αναγνώρισης, το οποίο είναι απαραίτητο για την αναγνώριση των αθλητικών διακρίσεων

## **Εσωτερικός Κανονισμός**

- Περιγράφει το πώς λειτουργεί το σωματείο.
- Περιλαμβάνει το οργανόγραμμα.
- Αναφέρει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις όσων συμμετέχουν στη λειτουργία του σωματείου.
- Περιγράφει τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε κάθε ειδική περίπτωση (πληρωμές οφειλών, αντιμετώπιση ειδικών καταστάσεων, κλπ.).
- Αναρτάται στην ιστοσελίδα του σωματείου.
- Προστατεύει το σωματείο σε περίπτωση ατυχήματος.

## **Σκοπός και οφέλη σωματείου**

- Επιδρά θετικά σε ατομικό, κοινωνικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- Βελτιώνει την σωματική – πνευματική – ψυχική υγεία.

- Ωθεί τη νεολαία προς μία θετική κατεύθυνση στη ζωή τους.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας.

### **Πρωταρχικός σκοπός είναι ο αθλητής**

- Προπονητικές υπηρεσίες
- Εγκαταστάσεις – Εξοπλισμός
- Επιστημονική & ιατρική υποστήριξη
- Επιμόρφωση και επαγγελματική εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της αθλητικής καριέρας για επαγγελματική αποκατάσταση μετά από αυτή.
- Αθλητισμός-Πρωταθλητισμός
- Σωματείο-Ελληνική Ομοσπονδία-Παγκόσμια

### **Οργάνωση**

Προσδιορίζουμε: τις αξίες, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους, και εφαρμόζουμε τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ: σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία, στελέχωση, έλεγχος.

### **Ανάπτυξη της τεχνολογίας**

- Αποκτούμε παρουσία / δραστηριότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ., web, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, κλπ.).
- Οργάνωση / συμμετοχή σε αθλητικές / πολιτιστικές / κοινωνικές εκδηλώσεις της τοπικής κοινωνίας
- Ανάπτυξη «δυνατού λογότυπου»

### **Ασφάλεια και υγιεινή**

- Ασφάλεια όλων των μελών (αθλητών, προπονητών, φιλάθλων)
- Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός διέπονται από κανόνες ασφαλείας (πυροσβεστική, κατάλληλος εξοπλισμός, δάπεδο, εξαερισμός)
- Πρώτες βοήθειες (γνώση και εξοπλισμός αυτού)
- Υποστήριξη με Λογιστή των φορολογικών του συλλόγου

- Νομική προστασία
- Εσωτερικός κανονισμός

### **Ανάπτυξη του μάρκετινγκ**

«Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αθλητικών καταναλωτών, μέσα από μια διαδικασία ανταλλαγών»

Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών κατευθείαν προς τους αθλητικούς καταναλωτές, και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών διαμέσου της αθλητικής διαφήμισης και χορηγίας»

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας και στηρίζεται στα παρακάτω:

- Χορηγίες
- Προσέλκυση για εκμάθηση ατόμων διαφόρων κοινωνικών ομάδων, πολιτιστικών συλλόγων, μαθητών, μέλη ενός μη αθλητικού συλλόγου ή φορέα
- Προσέλκυση φιλάθλων μέσω εκδηλώσεων και αγώνων

### **Οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων**

#### **Σκοπός της εκδήλωσης**

**Αθλητικός:** αθλητικοί φιλικοί αγώνες με άλλους συλλόγους.

**Ενημερωτικός:** εκδήλωση για τις βλαβερές συνέπειες των αναβολικών και την ωφέλεια της άσκησης.

**Πολιτιστικός:** παρουσίαση της ιστορίας από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας

**Κοινωνικός:** αθλητική εκδήλωση για φιλανθρωπικούς σκοπούς.

**Οικονομικός:** τουρνουά με σκοπό τη συγκέντρωση χρημάτων για την ενίσχυση του συλλόγου

#### **Σχεδιασμός**

- Τι θα περιλαμβάνει η εκδήλωση.
- Πότε θα γίνει και πόσο διαρκεί (ώρες ή μέρες) (ορισμός εναλλακτικών ημερομηνιών σε περίπτωση αναβολής)

- Που θα γίνει η εκδήλωση (τοποθεσία και χώρος)
- Οργανόγραμμα ομάδας αθλητικής εκδήλωσης
- Διαδικασίες εκδήλωσης
- Προϋπολογισμός εκδήλωσης
- Στελέχωση – προσωπικό
- Διαφήμιση-προβολή
- Ορισμοί υπευθύνων (αγωνιστικού τομέα, οικονομικών, εγκατάστασης, μάρκετινγκ)
- Ορισμός καθηκόντων
- Εξοπλισμός εκδήλωσης

### **Προϋπολογισμός εκδήλωσης**

Να γίνει σωστή εκτίμηση των δαπανών για την επιτυχή ολοκλήρωση της εκδήλωσης.

### **Στελέχωση – προσωπικό**

Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα άτομα που θα στελεχώσουν την εκδήλωση είτε έμμισθα είτε άμισθα σε όλους τους τομείς και να ορισθούν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες τους.

Ορισμός υπευθύνων για κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά (π.χ. υπεύθυνος υποδοχής θεατών, υπεύθυνος απονομών, κλπ.).

### **Διαφήμιση - προβολή**

Οι διαδικασίες γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για την εκδήλωση γίνεται μέσω λογότυπου, αφίσας, διαφημιστικού πανό, ιντερνέτ, τηλεόρασης, ραδιοφώνου.

### **Λογότυπο εκδήλωσης**

Γίνεται η γραφιστική αποτύπωση ενός εμπορικού σήματος (έμβλημα/σύμβολο) της εκδήλωσης, το οποίο εκφράζει την ταυτότητα της και χρησιμοποιείται με σκοπό να επικοινωνήσει με την αγορά και να γίνει αναγνωρίσιμη.

### **Προκήρυξη αγώνων**

Παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον τόπο, χώρο, ημερομηνία εκδήλωσης, κανονισμούς, αιτήσεις συμμετοχής, και λοιπά διαδικαστικά.

### **Πινακίδες σήμανσης**

Πινακίδες σήμανσης και καθοδήγησης στο χώρο εγκατάστασης (γραμματεία, αποδυτήρια, γήπεδο, εξέδρες)

### **Διάφορα**

Αναμνηστικό έντυπο εκδήλωσης

Απολογισμός εκδήλωσης

Αξιολόγηση με ερωτηματολόγιο από τους φιλάθλους και όλους του συμμετέχοντες για όλες τις διαδικασίες.

### **Ποιότητα παροχής υπηρεσιών**

Το αθλητικό προϊόν ορίζεται ως κάθε ομάδα ή συνδυασμός από ιδιότητες, διεργασίες και ικανότητες που μπορούν να φέρουν στον καταναλωτή την επιθυμητή ικανοποίηση. Η παροχή αυτών, όμως, είναι αποκλειστικά άυλη (π.χ. η παροχή υπηρεσιών άσκησης σε ιδιωτικά γυμναστήρια ή σε δημοτικά αθλητικά προγράμματα, η παροχή υπηρεσιών θέασης από αθλητικές ομάδες και αθλητικές εγκαταστάσεις).

Η αθλητική υπηρεσία διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

1) Κύριο προϊόν, που σχετίζεται με τη βασική ανάγκη την οποία ικανοποιεί, π.χ. φυσική κατάσταση, υγεία, αναψυχή.

2) Χειροπιαστό προϊόν, που αποτελεί το υλικό στοιχείο της κάθε υπηρεσίας και βοηθά στη διαμόρφωση της εικόνας του, π.χ. τα όργανα γυμναστικής, τα αποδυτήρια, κ.α.

3) Υποστηρικτικό προϊόν, που αποσκοπεί στη βελτίωση της εμπειρίας του καταναλωτή

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αθλητικών υπηρεσιών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές και γι' αυτό καθίστανται δύσκολο να οριστούν, δύσκολο να διατηρηθεί μια συνέπεια στη διάθεση της παρεχόμενης αθλητικής υπηρεσίας. Η ζήτηση πολλών αθλητικών υπηρεσιών παρουσιάζει έντονη περιοδικότητα και μία αθλητική υπηρεσία παρασκευάζεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή.

Η αξιολόγηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το φυσικό περιβάλλον, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, οι άλλοι συμμετέχοντες, ενώ ιδιαίτερος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι προσδοκίες των συμμετεχόντων.

Η ποιότητα μέχρι σήμερα σε διάφορες μελέτες έχει οριστεί ποικιλοτρόπως ως:

- α) παράγοντας ικανοποίησης - ευχαρίστησης του πελάτη ή υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών
- β) τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες ή υπονοούμενες ανάγκες
- γ) προσαρμογή σε σαφείς και συγκεκριμένες απαιτήσεις
- δ) καταλληλότητα συμμετοχής, δηλαδή ότι το προϊόν - υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών με επάρκεια
- ε) σφαιρική άποψη ή στάση σχετικά με την ανωτερότητα μιας υπηρεσίας

Η αξιολόγηση της ποιότητας μίας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα του βαθμού και της κατεύθυνσης της διαφοράς ανάμεσα στις αρχικές προσδοκίες του καταναλωτή γι' αυτό που πρόκειται να λάβει και στην αντίληψη που τελικά διαμόρφωσε από τη χρήση της υπηρεσίας

- α) ποιότητα ως τελειότητα
- β) ποιότητα ως αξία
- γ) ποιότητα ως προσαρμογή στις προδιαγραφές
- δ) ποιότητα ως ικανοποίηση ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών

Η ικανοποίηση είναι η ανταπόκριση της καταναλωτικής εκπλήρωσης. Είναι η άποψη για το εάν ένα χαρακτηριστικό κάποιου προϊόντος ή το ίδιο το προϊόν-υπηρεσία παρέχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπλήρωσης σχετικό με την κατανάλωση.

Η ικανοποίηση είναι μια ψυχολογική έκφραση που προκύπτει από την εμπειρία ενώ η ποιότητα υπηρεσιών ασχολείται με τις ιδιότητες της ίδιας της υπηρεσίας

Το επίπεδο της ικανοποίησης δεν εξαρτάται μόνο από τις ιδιότητες της ποιότητας υπηρεσιών αλλά και από ένα πλήθος μεταβλητές που επηρεάζουν το χρήστη π.χ. οι κλιματολογικές συνθήκες ή η φύση της κοινωνικής ομάδας.

Η ποιότητα υπηρεσιών συνεισφέρει στην ικανοποίηση των πελατών και η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει άμεσα την ποιότητα υπηρεσιών. Οι ικανοποιημένοι καταναλωτές επηρεάζονται λιγότερο από τις μεταβολές της τιμής, αγοράζουν περισσότερα προϊόντα, επηρεάζονται λιγότερο από τους ανταγωνιστές και παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση/οργανισμό για περισσότερο καιρό.



Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί με δομές και προγράμματα που παρέχουν διάφοροι αθλητικοί οργανισμοί καθώς και με την αξιολόγηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών από την πλευρά του καταναλωτή.

Η βελτίωση της ποιότητας αυτής σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες από την προσφερόμενη υπηρεσία και επιπλέον, σημαντική είναι και η κατανόηση του επιπέδου των προσδοκιών που οι καταναλωτές διαμορφώνουν για την εκάστοτε υπηρεσία καθώς χρησιμοποιούν τις προσδοκίες προκειμένου να κρίνουν και να καθορίσουν αν και κατά πόσο λαμβάνουν ένα αποδεκτό επίπεδο υπηρεσιών. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι, συνεπώς, θέμα αντίληψης. Ακόμη και δύο μόλις άνθρωποι που καταναλώνουν την ίδια υπηρεσία μπορεί να διαμορφώσουν διαφορετική αντίληψη για την παρεχόμενη ποιότητά της. Επιπλέον, η αντίληψη ενός ατόμου για την ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να διαφοροποιηθεί από τη μία χρήση στην επόμενη, λόγω πολλών παραμέτρων που συχνά δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε μια διαρκή προσπάθεια βελτίωσης των υπηρεσιών και των προγραμμάτων τους, καθώς θα πρέπει οι managers να ενημερώνουν συνεχώς για ότι καινούργιο προκύπτει στην αγορά. Έτσι θα πρέπει να βρίσκουν συνέχεια καινούργιους τρόπους διατήρησης των μελών τους και να προσελκύουν καινούργια μέλη έχοντας μια στρατηγική.

## Ερωτήσεις

1. Τι είναι σπορ μάνατζμεντ?
2. Τι είναι οργανισμός και πως ταξινομούνται οι αθλητικοί οργανισμοί?
3. Ποιες είναι οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης?
4. Τι είναι προγραμματισμός, και ποια είναι η διαδικασία του?
5. Τι είναι οργάνωση και ποια είναι τα βασικά στοιχεία?
6. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και υποχρεώσεις του προπονητή κατά τον προγραμματισμό?
7. Τι είναι αθλητικό σωματείο;
8. Ποιος μπορεί να είναι ο σκοπός μιας εκδήλωσης;
9. Πως γίνεται ο σχεδιασμός μιας αθλητικής εκδήλωσης;
10. Τι είναι αθλητική υπηρεσία;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Daft, Richard L. (2000). *Management: The Dryden Press* Hillsdale, IL.
- DeSensi, Joy T, Kelley, Dennie R, Blanton, Mary Dale, & Beitel, Patricia A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, 4(1), 31-58.
- Griffin, Ricky W. (1993). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A, & Ireland, R Duane. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic management journal*, 6(3), 273-293.
- Slack, James D. (1997). From affirmative action to full spectrum diversity in the american workplace: Shifting the organizational paradigm. *Review of Public Personnel Administration*, 17(4), 75-87.
- Λάιος Αθανάσιος, (2005). *Οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες του προπονητή*.
- Παπαδημητρίου Δήμητρα (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*.