

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σε Ακαδημίες Αθλημάτων

Πήδουλας Παντελής

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Βρόντου Ουρανία, Αναπλ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 27/06/2021

Ο Δηλών

Πήδουλας Παντελής
(Υπογραφή)

Copyright © Παντελής Πήδουλας, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παντελής Πήδουλας: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σε Ακαδημίες Αθλημάτων.
(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό να αναδείξει τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες Ακαδημίες Ομαδικών Αθλημάτων και της σημασίας της υιοθέτησης προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μέσα σε αυτές. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα αναλυθεί η έννοια της ΔΟΠ καθώς και η μεγάλη συμβολή που μπορεί να έχει στην επιτυχία των σύγχρονων αθλητικών επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, μέσα από την εφαρμογή προτύπων ΔΟΠ, θα προσδιοριστούν τα όποια προβλήματα πηγάζουν από τις διαδικασίες του συγκεκριμένου μοντέλου, καθώς και οι τρόποι βελτίωσης των εν λόγω διαδικασιών. Έμφαση θα δοθεί στους παράγοντες, Οραμα, Στόχοι -Σκοποί, ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, scouting και εξέλιξη αθλητών, ακαδημίες εκμάθησης, προπονητικό έργο, πελάτες (γονείς), διαφάνεια και ευ αγωνίζεσθαι. Ο τρόπος διαχείρισης αυτών των παραγόντων, καθώς και οι συνέπειές τους στην εφαρμογή της ΔΟΠ θα συντελέσουν στην οικονομική εξυγίανση και αποτελεσματικότητα των Ακαδημιών. Μέσω του «ενάρετου κύκλου» θα αποτυπωθεί η λειτουργία των Ακαδημιών και θα αποσαφηνιστούν τα κίνητρα των ιδιοκτητών τους. Στην συνέχεια θα αναλυθούν οι επιμέρους αυτές μεταβλητές καθώς και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, ώστε να προσδιοριστούν οι πολιτικές της ΔΟΠ που θα βελτιώσουν συνολικά την λειτουργία και την απόδοση των ακαδημιών αθλημάτων.

Λέξεις κλειδιά: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθλητικές Ακαδημίες, Προτάσεις βελτίωσης*

ABSTRACT

Pandelis Pidoulas: Total Quality Management In Sports Academies

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The present work aimed to highlight the problems faced by modern Team Sports Academies and the importance of the adoption of standards of Total Quality Management ($\Delta O\Pi$) by them. Through the literature review will be understood the concept of $\Delta O\Pi$ and the importance of its application in modern sports companies. In addition, the problems, the processes from which they originate and the ways that will improve these processes through the standards of $\Delta O\Pi$ will be identified. Emphasis will be placed on the factors, Vision, Goals - Goals, leadership, human resources, scouting and development of athletes, learning academies, coaching, clients (parents), transparency, good competition. These factors are the key fields that will be studied in terms of their consequences in the Management as the way they are managed will contribute to the financial consolidation and efficiency of the Academies. Through the "virtuous circle" the operation of the Academies will be captured and the motives of their owners will become clear. The variables they include and how they interact with each other will then be analyzed. Finally, having collected the above data, the policies of the Total Quality Management will be determined, which will improve Sports Academies' operation and performance as a whole.

Keywords: Total Quality Management, Sports Academies, Improvement policies

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΡΟΙΟΝ.....	10
ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	12
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	13
ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	15
ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	15
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	16
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ.....	16
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	22
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.....	25
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	28
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	40
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης αλλάζει συνεχώς την υπάρχουσα παγκόσμια τάξη, δηλαδή, μεταμορφώνει καθοριστικά την κατάσταση και το ρόλο του έθνους-κράτους (Kiss 2010). Κατά συνέπεια, από το 1990 και καθ' όλη την διάρκεια της δεκαετίας, η συνείδηση του κόσμου, επομένως και άλλων χωρών και άλλων πολιτισμών έχει αυξηθεί αποφασιστικά. Τα έθνη-κράτη σήμερα δεν εστιάζονται μόνο εσωτερικά ελέγχοντας τα εσωτερικά ζητήματα των εθνικών κοινωνιών όπως η εθνική ασφάλεια ή η κοινωνική πρόνοια, αλλά όλο και περισσότερο ανταγωνίζονται με άλλες χώρες σε κάθε επίπεδο αλληλεπίδρασης: όχι μόνο στον τομέα της παγκόσμιας οικονομίας ή της παγκόσμιας πολιτικής, αλλά και στον τομέα της διακρατικής κουλτούρας. Τα παγκόσμια αθλητικά γεγονότα διαμορφώνονται μεταξύ των συμβολικών εικονιδίων των διεθνικών πολιτισμών. Πρόσφατα, η διοργάνωση παγκόσμιων αθλητικών εκδηλώσεων έχει γίνει συμβολική όχι μόνο μιας ισχυρής εθνικής ταυτότητας, αλλά και σύμβολο της ικανότητας δράσης σε παγκόσμιο επίπεδο (Cornelissen, 2010; Jinxia, 2010).

Με το γεγονός ότι μια χώρα είναι σε θέση να διοργανώσει ένα αθλητικό δρώμενο τεράστιας εμβέλειας όπως το Παγκόσμιο Κύπελλο της FIFA ή οι Ολυμπιακοί Αγώνες, δείχνει στον κόσμο τη δύναμή της σε διάφορους τομείς: την οικονομική και διοικητική δύναμη παρέχοντας επαρκή υποδομή (στάδια, δημόσια μέσα μεταφοράς, και διαμονή), πολιτική δύναμη παρέχοντας ασφάλεια για έναν τεράστιο αριθμό επισκεπτών, πολιτιστική δύναμη παρουσιάζοντας το ίδιο το έθνος ως καλοί και φιλικό οικοδεσπότες κ.λπ. (Short, 2008: 323–324).

Ο αθλητισμός γενικά μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός για την ενίσχυση της εθνικής ταυτότητας οποιασδήποτε χώρας και του οράματός της (Tomlinson, 1986; Bairner, 2001). Ως εκ τούτου, η επένδυση στον αθλητισμό είναι μια χρήσιμη στρατηγική για τη βελτίωση της αυτοαντίληψης των πολιτών ως αναδυόμενης δύναμης και για την απόκτηση υποστήριξης για την «διευρυνόμενη» πολιτική τους. Επιπλέον, η κατάσταση ισχύος των αναδυόμενων δυνάμεων μπορεί να διαγραφεί από την προσφορά και την επιτυχία σε διεθνείς και παγκόσμιες αθλητικές εκδηλώσεις (Cornelissen, 2010).

Παραδοσιακά, υπάρχουν επτά διαστάσεις εξουσίας που προσδιορίζονται στις διεθνείς σχέσεις (Renard 2009), χωρισμένες σε φυσικούς καθοριστικούς παράγοντες (γεωγραφία, πληθυσμός και πόροι) και κοινωνικούς παράγοντες (οικονομία, στρατός, διπλωματία και ταυτότητα). Ωστόσο, οι περισσότεροι μελετητές επικεντρώνονται κυρίως στους πρώτους έξι παράγοντες: εγχώριες κοινωνικοπολιτικές, διεθνείς πολιτικές, πληθυσμός, οικονομικά, γεωργία, ενέργεια, τεχνολογία, περιβαλλοντικοί πόροι και ποιότητα (Treverton & Jones, 2005).

Η εικόνα της οικοδόμησης της κοινωνικής συνοχής μέσω του αθλητισμού μπορεί να εντοπιστεί στην Αγγλία τον δέκατο όγδοο αιώνα (Giulianotti & Robertson 2009). Αν και ο αθλητισμός βασίστηκε στις αρχές της φυσικής ικανότητας και του ανταγωνισμού, θεωρήθηκε επίσης ως εργαλείο εκπαίδευσης στα πρώτα δημόσια σχολεία της Αγγλίας. Ακολουθώντας την αντίληψη ότι το άθλημα είναι ένα στοιχείο κοινής δραστηριότητας με τις δυνατότητες των ομάδων και των ομάδων ταυτότητας, διαμεσολαβεί κοινωνικούς κανόνες και την ιδέα του σεβασμού προς άλλα μέλη της ομάδας. Αργότερα, ο αθλητισμός χρησιμοποιήθηκε με σχετικό τρόπο για πειθαρχικά θέματα βιομηχανικών εργατών και για κοινωνικοποίηση (αντίστοιχα «πολιτισμός») μεταποικιακών κοινωνιών στην Ινδία και την Αφρική (Schirato, 2007: 63–70). Έτσι, ο αθλητισμός γενικά μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο για την υπέρβαση των εμποδίων στις εθνικές κοινωνίες (Giulianotti & Robertson, 2009).

Παρά τις πολλές διαφορετικές ιδέες του υπερεθνικισμού και τις αντιλήψεις των διακρατικών κοινοτήτων σε όλα τα σύνορα των εθνών-κρατών (Appadurai, 1996), η παραδοσιακή ιδέα των εθνών-κρατών ως μοντέλο εμπορευματοποίησης εξακολουθεί να είναι αρκετά ρεαλιστική για τις περισσότερες χώρες (Giddens, 1985: 119). Η σύγχρονη ιδέα του έθνους-κράτους που περιέχει την κοινωνία πρέπει να θεωρηθεί ως η βασική δομή του σύγχρονου κόσμου (Beck, 2000; Kiss, 2010). Σε αυτό το εθνικό πλαίσιο είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο αθλητισμός μπορεί να λειτουργήσει ως στοιχείο ενοποίησης των διαφορών καθώς και για την παραβίαση του τοπικού κοινοτισμού (Maguire, 2005; Tomlinson & Young, 2006).

Αναγνωρίζοντας ότι ο αθλητισμός συνδέεται τόσο με μια ενωμένη όσο και ενωτική πηγή εξουσίας μεταξύ διαφορετικών λαών, κοινωνικών τάξεων, θρησκειών,

εθνών κ.λπ., ενώ βασίζεται στην ιδέα του ανταγωνισμού και συνεπώς συνδέεται με την ιδέα του διαχωρισμού των ανθρώπων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο αθλητισμός φαίνεται να είναι μια παγκόσμια γλώσσα, ένα πολιτιστικό εργαλείο, για τη γεφύρωση των κενών των άνισων αναπτυγμένων κρατών και ηπείρων. Σημαντικές αθλητικές εκδηλώσεις, όπως τα παγκόσμια πρωταθλήματα ποδοσφαίρου, θεσπίστηκαν ως μεγάλα πάρτι, όπου διαφορετικά άτομα πρέπει να συναντηθούν και να γνωριστούν μεταξύ τους. Από αυτή την άποψη ο αθλητισμός θεωρείται ως ένα είδος «lingua franca» που μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί από τους φτωχούς και τους πλούσιους, ανεξάρτητα από το χρώμα του δέρματος, το θρησκευτικό πλαίσιο ή τον εθνικό πολιτισμό (Boatcă, 2015; Lenger & Schumacher, 2015). Οι αθλητικές εκδηλώσεις μπορούν να διεξαχθούν σε όλα τα εθνικά σύνορα και πέρα από τα πολιτικά συστήματα, επειδή στους αγώνες του αθλητισμού κάθε συμμετέχων είναι πραγματικά ίσος αφού όλοι συναντώνται υπό τους ίδιους αντικειμενικούς κανόνες και συνθήκες (Black, 2007). Κατά συνέπεια, ο αθλητισμός έχει ένα διεθνικό δυναμικό υπέρβασης (Giulianotti & Robertson, 2009: 134–147).

Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΡΟΙΟΝ

Ενώ αρχικά βασίζονταν αποκλειστικά στα έσοδα για τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας, τα αθλητικά επαγγελματικά πρωταθλήματα παράγουν τώρα έσοδα από την τηλεόραση και άλλα μέσα (Rowe, 1995), από την διάθεση προς πώληση του πρωταθλήματος -σχετιζόμενα εμπορεύματα και ενδύματα (Burton, 1996; Gorman & Calhoun, 1994), από εταιρικές χορηγίες (Cousens & Slack, 1996; Schaaf, 1995) και, σε ορισμένες χώρες, ιδίως στις ΗΠΑ, από συμφωνίες *lucrative stadium* με κοινότητες υποδοχής (Shropshire, 1995). Καθώς η ανάπτυξη αυτής της βιομηχανίας και η εξέλιξή της έχει παρατηρηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, σημειώθηκε αύξηση της βοηθητικής δραστηριότητας, όπως οι βιομηχανίες αθλητικών καρτών και αναμνηστικών, οι οποίες βασίζονται στη λειτουργία του επαγγελματικού αθλητισμού (Williams, 1995). Παράλληλα, ο επαγγελματικός αθλητισμός σαν επιχείρηση έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό, που έχουν σχηματιστεί οργανώσεις ειδικά για την επίβλεψη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ομάδων, πρωταθλημάτων και των

μελών τους (Wahl, 1993). Όπως εξηγείται από τον Metcalfe (1987), "ίσως το πιο ξεκάθαρο και ραγδαία εξελισσόμενο παράδειγμα του αθλητισμού ως εμπορεύσιμο προϊόν είναι ο επαγγελματικός ομαδικός αθλητισμός".

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δυνητικά διακρίνουν τα επαγγελματικά αθλήματα από άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων μίσθωσης σταδίων, μονοπωλιακή διαπραγμάτευση για δικαιώματα μετάδοσης, εδαφικά δικαιώματα σε προκαθορισμένες γεωγραφικές αγορές και απόσβεση κεφαλαίων συμβολαίων παικτών (Zorn, 1994). Όπως εξήγησε ο Whannel (2000), ενώ υπάρχουν σαφώς αισθητικές απολαύσεις απλώς παρακολουθώντας την παράσταση του αθλητισμού, η πραγματική ένταση προέρχεται από την ταυτοποίηση με μια ατομική ομάδα καθώς προσπαθεί να κερδίσει. Ωστόσο, με την αυξανόμενη εταιρική συμμετοχή, ένα μοντέλο ιδιωτικής ιδιοκτησίας επηρεάζει πλέον τον επαγγελματικό αθλητισμό σε όλο τον κόσμο (Nauright & Phillips, 1997) και έχει πιθανές επιπτώσεις για πολλά πρωταθλήματα. Τα επαγγελματικά αθλητικά πρωταθλήματα είναι συχνά σε θέση να λειτουργήσουν ως μονοπώλια (Quirk & Fort, 1992), διευρύνοντας τα πρωταθλήματα για να αποκλείσουν τους νεοεισερχόμενους στην αγορά (Ross, 1989). Έτσι, τα πρωταθλήματα κατάφεραν να επιτύχουν μια αξιοζήλευτη θέση, καθώς υπάρχουν λίγα υποκατάστατα για επαγγελματικά αθλήματα (Nester, 1990).

Ωστόσο, η ανάπτυξη στον επαγγελματικό αθλητικό κλάδο τα τελευταία χρόνια, υποδηλώνει ότι η μονοπωλιακή δύναμη, εμπορία και πώληση ενός μοναδικού προϊόντος έχει μεταμορφώσει τη συνολική αρένα που είναι ο αθλητισμός. Αυτό οφείλεται σε αλλαγές τόσο στο ίδιο το πρωτάθλημα ως προϊόν, όσο και στις καταναλώτριες ομάδες. Όπως εξήγησε ο Euchner (1993), ο αθλητισμός έχει «τροποποιηθεί», καθώς έχει δεσμευτεί όλο και περισσότερο στις διαδικασίες οικονομικής παραγωγής και διανομής. Ο Euchner (1993) υποστήριξε επίσης ότι τα επαγγελματικά αθλητικά πρωταθλήματα αποτελούν πλέον μέρος του ισχυρού τομέα αναψυχής και βεβαιότητας της οικονομίας. Επιπλέον, τα αθλήματα έχουν "μετεγκατασταθεί". Η παγκόσμια αγορά έχει καταστήσει τα αθλήματα λιγότερο προσκολλημένα σε συγκεκριμένα μέρη, ιδιαίτερα εκείνα που έχουν παγκόσμια γοητεία, όπως το ποδόσφαιρο και το μπάσκετ.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στον αθλητισμό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του αθλητισμού όπως ορίζονται από τους Smith και Steward (2010) και υποστηρίζονται από τον Chadwick (2011) που δήλωσαν ότι τα διακριτικά χαρακτηριστικά του αθλήματος έχουν επιπτώσεις στους αθλητικούς οργανισμούς. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του αθλητισμού έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο γίνεται κατανοητό και εκτελεσμένο το αθλητικό επιχειρηματικό πνεύμα (Νονά, 2014). Οι πληροφορίες και άλλες νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην καινοτομία που εισάγεται σε αθλητικούς τομείς και κλάδους. Η εφαρμογή διαφορετικών τύπων καινοτομίας αυξάνει επίσης την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα του κόστους των αθλητικών οργανώσεων σε διαφορετικά επίπεδα. Ωστόσο, αυτό δεν συνοδεύεται από σχετική θεωρητική έρευνα.

Η επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό με βάση τον αθλητισμό καθορίστηκε από τον Ratten (2011; 2012), ο οποίος δήλωσε επίσης ότι είναι οποιαδήποτε καινοτόμος δραστηριότητα που έχει αθλητικό στόχο. Οι επιχειρηματίες στον αθλητισμό δραστηριοποιούνται στον δημόσιο, μη επαγγελματικό και εμπορικό τομέα (Hoye, et al., 2012). Επομένως, δεν μπορεί πάντα να ακολουθήσει την προσέγγιση «καθαρής επιχείρησης» και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο (Νονά, 2014). Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό έχουν επίσης μελετηθεί και από τους Azimzadeh και συν. (2013) που επέλεξαν το εννοιολογικό μοντέλο για την έναρξη των αθλητικών επιχειρήσεων. Ο σύνδεσμος μεταξύ καινοτομιών και επιχειρηματικότητας εισήχθη αρχικά από τον Schumpeter (1982), ο οποίος ταυτοποίησε την καινοτομία ως αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας. Επιπλέον, υπέβαλε τους κύριους τύπους συμπεριφορικής συμπεριφοράς ή καινοτομίας: την εισαγωγή νέων προϊόντων και έναν νέο τρόπο παραγωγής, την στροφή προς νέες κατηγορίες καταναλωτών, με νέες πρώτες ύλες και την αναδιοργάνωση μιας βιομηχανίας με νέο τρόπο. Ο αντίκτυπος των καινοτομιών στην επιχειρηματικότητα αναπτύχθηκε περαιτέρω από το έργο του Drucker (1985), ο

οποίος θεώρησε την καινοτομία ως το εξειδικευμένο επιχειρηματικό εργαλείο, τα μέσα με τα οποία η αλλαγή αξιοποιείται ως ευκαιρία για μια καινοτόμα νέα επιχείρηση ή υπηρεσία.

Ενώ σε άλλους τομείς η επίδραση των καινοτομιών στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διερευνάται σε μεγάλο βαθμό, στον αθλητισμό λείπει μια συστηματική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ καινοτομιών και επιχειρηματικότητας. Στη βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε συνεισφορές που αφορούν το οργανωτικό πλαίσιο της καινοτομίας στον αθλητισμό. Οι Newell και Swan (1995) παρουσίασαν ένα πλαίσιο για την κατανόηση της διάκρισης των καινοτομιών σε αθλητικούς οργανισμούς, ο Caza (2000) διερεύνησε το πλαίσιο δεκτικότητας της καινοτομίας σε έναν ερασιτεχνικό αθλητικό οργανισμό, οι Hoeber και Hoeber (2012) ταξινόμησαν τους καθοριστικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία καινοτομίας, σε έναν κοινοτικό αθλητικό οργανισμό, οι Winand et al. (2013) ανέπτυξαν μια διερευνητική τυπολογία των αθλητικών ομοσπονδιών με βάση τη στάση και τις αντιλήψεις τους για τους καθοριστικούς παράγοντες της καινοτομίας και την ικανότητα καινοτομίας τους, ενώ οι Winand και Zintz (2014) διερεύνησαν τους διαφορετικούς τύπους καινοτομιών που εφαρμόστηκαν από τις αθλητικές ομοσπονδίες. Πολλοί άλλοι συγγραφείς έχουν επικεντρωθεί στην περιγραφή διαφόρων τύπων καινοτομιών σε διάφορους αθλητικούς οργανισμούς.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η Ποιότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο πληρούνται όλες οι απαιτήσεις που αναμένονται ή καθορίζονται από τους πελάτες (National Quality Assurance and Accreditation Committee, 2004). Η βελτίωση ποιότητας αναφέρεται στη συστηματική και οργανωμένη προσέγγιση για τον επιλεκτικό προσδιορισμό των διαθέσιμων ευκαιριών για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών. Στόχος της είναι να μειώσει την παραβίαση των επιθυμητών προτύπων και να επιτύχει το ποιοτικό κενό για να εγγυηθεί τη συνέπεια της διαδικασίας και να ελέγξει τα αποτελέσματα. (Khoja, 2004). Η έννοια της ποιότητας και της διαχείρισης αυτής, αποκτά ένα αυξανόμενο, βαρύνουσα σημασίας γεγονός στην αρχή από έναν απλό έλεγχο ή επιθεώρηση για να

γίνει ένας από τους βασικούς άξονες στις στρατηγικές δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Η Διαχείριση Ποιότητας θα επιτρέψει το διαχωρισμό και τον ανταγωνισμό σε ένα άλλο στάδιο που περιγράφεται από τις γρήγορες αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση (Casadesús & Ricart, 2010). Είναι μια μέθοδος για την επίβλεψη ασκήσεων για την απόκτηση παραγωγικότητας, επάρκειας και έντασης, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη πιθανότητα να διατηρηθεί η ένωση, αντιμετωπίζοντας κατά κανόνα τις ανάγκες των πελατών, των εκπροσώπων, των επενδυτών και της κοινωνίας της (Zargar et al. 2011). Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι η ΔΟΠ προάγει την ανταγωνιστικότητα δημιουργώντας μια συνεχή αλλαγή στις διακριτικές περιοχές που απαρτίζουν τον οργανισμό. Τόσο σε αυτό που ονομάζουμε εσωτερική ποιότητα (Lee et al.,2009) όσο και στην εξωτερική ποιότητα ή εκτέλεση εταιρειών (Powell, 1995; Kaynak, 2003).

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία θα επιχειρήσει να εντοπίσει τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες Ακαδημίες Ομαδικών Αθλημάτων και της σημασίας της υιοθέτησης προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μέσα σε αυτές. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα αναλυθεί η έννοια της ΔΟΠ καθώς και η μεγάλη συμβολή που μπορεί να έχει στην επιτυχία των σύγχρονων αθλητικών επιχειρήσεων.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για το σκοπό της εργασίας θα χρησιμοποιηθεί η εστιασμένη αναζήτηση δημοσιευμένων άρθρων σχετικά με τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και πως αυτές επιδρούν στην λειτουργία των αθλητικών ακαδημιών. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι ακόλουθες διαστάσεις ποιότητας:

- ✓ Ο βαθμός ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών (μελών των αθλητικών ακαδημιών) και η επίδραση της ΔΟΠ
- ✓ Τα συχνότερα προβλήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση του μοντέλου ΔΟΠ σε έναν αθλητικό οργανισμό και τρόποι επίλυσής τους
- ✓ Λεπτομερής ανάλυση των βασικών στοιχείων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με ιδιαίτερη έμφαση στις ενέργειες που χρειάζεται να προβεί ο υπεύθυνος προσωπικού στα πλαίσια της ΔΟΠ
- ✓ Παράθεση καλών πρακτικών ΔΟΠ εστιασμένες στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ερασιτεχνικό και επαγγελματικό αθλητισμό.

ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την αναζήτηση στοχευμένης αρθρογραφίας ήταν οι εξής: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αντιλαμβανόμενη ποιότητα πελατών, αφοσίωση πελατών και η συμβολή της ΔΟΠ, αθλητικοί οργανισμοί, μοντέλα ΔΟΠ, προβλήματα υιοθέτησης ΔΟΠ, τεχνικές ΔΟΠ, Ακαδημίες Ομαδικών Αθλημάτων, ερασιτεχνικός αθλητισμός, επαγγελματικός αθλητισμός, σωματεία, επίλυση προβλημάτων ποιότητας.

Η αναζήτηση άρθρων επίσης έγινε στην ελληνική και αγγλική γλώσσα. Οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κυρίως η Elsevier, Emerald και Wiley. Επίσης, αναζητήθηκαν άρθρα τόσο στον Google scholar όσο και στο Researchgate. Από το σύνολο της βιβλιογραφίας που ανταποκρινόταν στις λέξεις κλειδιά, στην συνέχεια μέσω της ανάγνωσης της περίληψης τους κρινόταν ο βαθμός καταλληλότητας τους για την συμπερίληψη τους στα αποτελέσματα της ανασκόπησης βιβλιογραφίας. Η σημαντικότερη παράμετρος μη συμπερίληψης μιας έρευνας ήταν το πεδίο εφαρμογής της στον κλάδο τους αθλητισμού.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Μέσα στις πιο πρόσφατες δεκαετίες, ποικίλες εκτελέσεις φαίνεται να προσπαθούν να εκτιμήσουν την ποιότητα, τόσο το προφανές (υποκειμενικό) όσο και το στόχο. Η έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική ή υποκειμενική, τόσο εντός όσο και εκτός της ένωσης. Ωστόσο, υπάρχουν λίγες μελέτες για τις υπηρεσίες, την ποιότητα τους και την ικανοποίηση των χρηστών φορέων στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη διαχείριση του αθλητισμού (Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006). Υπάρχουν μελέτες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών αθλητικών οντοτήτων που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση των προσδοκιών, της ικανοποίησης και των αντιλήψεων της ποιότητας από τους χρήστες. Ενδεικτικές χρησιμοποιούμενες κλίμακες αναφέρονται στην βιβλιογραφία η QUESC (Quality Excellence of Sports Centers) των Kim και Kim (1995), αλλά και οι πιο πρόσφατες QSport-10 των Rial-Boubeta, Varela-Mallou και Rial-Boubeta (2010) και DEPQUAL (Salazar, 2015) που μετρά την ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι αθλητές και άλλοι σε εκδηλώσεις και αθλητικές εγκαταστάσεις. Διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάλυση της διαχείρισης των δήμων έχουν χρησιμοποιηθεί σε άλλες μελέτες, μερικές μέσω της ανάλυσης των δημοτικών αθλητικών πολιτικών και της αξιολόγησής της (Redondo, 1997), άλλες αναλύοντας τις λειτουργίες και τις εκδηλώσεις της στη διαχείριση (Martínez del Castillo, 1994) και αναλύοντας την ικανοποίηση των χρηστών (Dorado, 2006).

Τα τελευταία χρόνια, αναδεικνύονται μοντέλα και εργαλεία που επιδιώκουν να αξιολογήσουν την ποιότητα του οργανισμού, εξετάζοντας τις διαδικασίες και όλα όσα σχετίζονται με αυτές. Οι διαστάσεις μετατρέπονται σε αρχές που συνδέονται με τα οφέλη που αφορούν τα έσοδα, τη μείωση κόστους και την αύξηση του ηθικού του προσωπικού (Robinson, 2002). Συγγραφείς όπως ο Marques (2003), ο Ruiz (2001), ή ο Correal (2003), κατανοούν ότι η διάσταση που προσφέρει ο Διεθνής Οργανισμός

Τυποποίησης (ISO) μπορεί να βοηθήσει να πετυχαίνουμε στόχους που μας επιτρέπουν να βελτιώσουμε την ποιότητα. Οι Quesada και Diez (2002), παρατήρησαν ότι η ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών χωρίζεται σε μια σειρά υπο-μοντέλων (υποκειμενικά και αντικειμενικά). Αυτές θα είναι η τυπική ποιότητα, η σχεσιακή ποιότητα, η ποιότητα του περιβάλλοντος και η ποιότητα τεχνολογίας.

Η κατασκευή της ποιότητας υπηρεσιών, όπως έχει σχεδιαστεί στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ υπηρεσιών, επικεντρώνεται στην αντιληπτή ποιότητα, που ορίζεται ως η ικανότητα του καταναλωτή να κρίνει μιας οντότητας ως ανώτερη από τους Zeithaml, Parasuraman και Bitner (1985). Με άλλα λόγια, η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να οριστεί ως ένα μέτρο του πόσο καλά η παρεχόμενη υπηρεσία ταιριάζει με την προσδοκία των πελατών της υπηρεσίας. Ο Gronroos (1982) θεωρεί τις υπηρεσίες ως προϊόντα που απαιτούν, σε μεγάλο βαθμό, τη συμμετοχή του καταναλωτή στη διαδικασία παραγωγής και κατανάλωσης, κατά τη διάρκεια των οποίων οι καταναλωτές συγκρίνουν τις προσδοκίες τους για την υπηρεσία με αυτό που πραγματικά λαμβάνουν. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης είναι η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας (Parasuraman et al., 1985, 1988). Επομένως, βασικό μέλημα των διαχειριστών θα πρέπει να είναι η διερεύνηση του βαθμού της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά των ίδων των καταναλωτών.

Η επινόηση του μέσου SERVQUAL τους Parasuraman (1988), λειτούργησε ως καταλύτης στην κατανόηση των αντιλήψεων των πελατών γύρω από το θέμα της ποιότητας, από τα ανώτερα στελέχη της κάθε επιχείρησης. Αυτό το όργανο προορίζεται να συλλάβει το εύρος των χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά για τους καταναλωτές μιας υπηρεσίας. Αρχικά οι Parasuraman et al. (1985) προσδιόρισαν δέκα γενικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά, ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης έρευνας, αυτές μειώθηκαν σε πέντε κατηγορίες (Parasuraman et al., 1988, 1991). Η κλίμακα SERVQUAL θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς κλάδους και περιβάλλοντα υπηρεσιών. Ωστόσο, σε μεταγενέστερη εργασία (Parasuraman et al., 1993), αναγνώρισαν την ανάγκη για προσαρμογή συγκεκριμένου περιβάλλοντος του οργάνου. Αυτή η προσαρμογή συγκεκριμένου περιβάλλοντος του οργάνου SERVQUAL υποστηρίζεται από αρκετούς άλλους

ερευνητές όπως (Gagliano & Hathcote, 1994; Johnson et al. 1995; Murray & Howat, 2002). Η δημοτικότητα του SERVQUAL οφείλεται σε πολλά πλεονεκτήματα (Buttle, 1996):

- ✓ Είναι αποδεκτό ως πρότυπο για την αξιολόγηση διαφορετικών διαστάσεων των χαρακτηριστικών ποιότητας των υπηρεσιών.
- ✓ Έχει αποδειχθεί πως ισχύει για ορισμένες καταστάσεις υπηρεσιών.
- ✓ Έχει αποδειχθεί ότι είναι αξιόπιστο, πράγμα που σημαίνει ότι διαφορετικοί αναγνώστες ερμηνεύουν τις ερωτήσεις με παρόμοιο τρόπο.
- ✓ Το όργανο είναι διακριτικό επειδή έχει περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, πράγμα που σημαίνει ότι οι πελάτες και οι εργαζόμενοι μπορούν να το συμπληρώσουν γρήγορα.
- ✓ Έχει μια τυποποιημένη διαδικασία ανάλυσης για να βοηθήσει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο ορισμός της ικανοποίησης των πελατών δόθηκε από τον Oliver (1997) που την χαρακτήρισε ως «κρίση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ή το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία, παρείχε (ή παρέχει) ένα ευχάριστο επίπεδο εκπλήρωσης που σχετίζεται με την κατανάλωση» (σελ. 13). Η ικανοποίηση των πελατών είναι το αίσθημα που έχει κάποιος όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες του ως πελάτης και η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη για βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας υπηρεσιών οδηγεί σε συνολική ικανοποίηση με την εξυπηρέτηση. Οι ικανοποιημένοι πελάτες θα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν ξανά την υπηρεσία ή θα πουν σε άλλους πιθανούς πελάτες θετικά πράγματα για την υπηρεσία (Patterson & Spreng, 1997). Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση θεωρείται προηγούμενο μελλοντικών προθέσεων (Cronin et al., 2000; Soderlund, 1998). Με τη σειρά της, η καταμέτρηση των ποσοστών ικανοποίησης των καταναλωτών, μπορεί να παρέχει στους διαχειριστές σχετικά αξιόπιστους δείκτες μελλοντικής υποστήριξης πελατών για τις υπηρεσίες τους. Η ικανοποίηση των πελατών ήταν το επίκεντρο σημαντικής έρευνας, θεωρίας και πρακτικής μάρκετινγκ σε πολλές βιομηχανίες. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει έλλειψη

βιβλιογραφίας που να αφορά την έννοια του ικανοποιημένου πελάτη (Anderson & Mittal, 2000; Iacobucci, et al., 1994; McCollough et al., 2000; Patterson, 1995; Patterson & Spreng, 1998; Spreng et al. , 1996).

ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η σύλληψη της δομής πίστης έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών. Στο σημερινό μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, κάθε οργανισμός αναζητά καινοτόμους τρόπους για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αυξήσει την αφοσίωση των πελατών και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα χωρίς να θυσιάζει την ποιότητα των υπηρεσιών (Javalgi & Moberg, 1997). Η αφοσίωση στην υπηρεσία, με την τελική της επίδραση στην επαναγορά από τους πελάτες, είναι ίσως μία από τις πιο σημαντικές κατασκευές στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Πράγματι, οι πιστοί πελάτες που επιδίδονται σε επαναλαμβανόμενες αγορές αποτελούν τη βάση κάθε επιχείρησης (Caruana, 2002). Μερικοί έχουν επισημάνει την αφοσίωση των πελατών ως βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bharadwaj et al., 1993) και ως έναν παράγοντα που καθιστά την επιχείρηση βιώσιμη και ραγδαία αναπτυσσομένη. (Reichheld, 1996). Ωστόσο, το πώς η «πίστη» έχει εννοηθεί και μετρηθεί έχει ποικίλει σημαντικά μεταξύ των μελετών, με αποτέλεσμα να απαιτούνται περισσότερες έρευνες για τη θεμελιώδη έννοια της αφοσίωσης (Oliver, 1999).

Έχουν προταθεί τρεις εννοιολογικές απόψεις για τον ορισμό της αφοσίωσης των πελατών: η προοπτική συμπεριφοράς, η συμπεριφορική προοπτική και η σύνθετη προοπτική (Bowen & Chen, 2001; Zins, 2001). Η προοπτική συμπεριφοράς, «αγοραστική πίστη», εξετάζει αυστηρά τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενων αγορών και βασίζεται στο ιστορικό αγορών του πελάτη. Εδώ, η έμφαση δίνεται στο παρελθόν - αντί σε μελλοντικές δράσεις. Επιπλέον, δεν μπορούν να ερμηνευθούν άλλες πιστές συμπεριφορικές ενέργειες όπως ανοχή τιμών, από στόμα σε στόμα ή συμπεριφορά καταγγελιών. Η επικέντρωση στη συμπεριφορά της πίστης θα μπορούσε να υπερεκτιμήσει την αληθινή πίστη. Αντίθετα, η φυσιολογική προοπτική επιτρέπει την αύξηση της κατανόησης της πιστής συμπεριφοράς (Zins, 2001). Εδώ, η αφοσίωση των πελατών προσεγγίζεται ως μια δομή συμπεριφοράς. Η στάση

υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο η τάση του καταναλωτή προς μια υπηρεσία έχει ευνοϊκή κλίση. Αυτή η τάση αντικατοπτρίζεται από δραστηριότητες όπως οι πελάτες που προτείνουν παρόχους υπηρεσιών σε άλλους καταναλωτές ή τη δέσμευσή τους να επαναπροσδιορίσουν έναν προτιμώμενο πάροχο υπηρεσιών. Διατηρώντας μια στάση φιλικώς κείμενη προς έναν έναν πάροχο υπηρεσιών, οι πελάτες μπορεί να βελτιώσουν την «προτίμηση πίστης» (De Ruyter et al., 1998). Τέλος, η σύνθετη προοπτική συνδυάζει τους ορισμούς συμπεριφοράς και συμπεριφοράς της πίστης. Η σύνθετη προοπτική μπορεί να θεωρηθεί ως εναλλακτική λύση στη συναισθηματική πίστη, καθώς η χρήση τόσο της στάσης όσο και της συμπεριφοράς σε έναν ορισμό αφοσίωσης αυξάνει αναμφισβήτητα την προβλεπόμενη δύναμη της πίστης (Pritchard & Howard, 1997).

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Παρόλο που πολλοί διακεκριμένοι ερευνητές έχουν εντάξει στα έργα τους, τους όρους «ποιότητα υπηρεσίας» και «ικανοποίηση» εναλλακτικά, οι περισσότεροι από αυτούς φαίνεται να καταλήγουν ότι πρόκειται για δυο μη ταυτόσημες έννοιες, αν και έχουν πολλά κοινά σημεία σύμφωνα (Parasuraman, 1988; Spreng & Mackoy, 1996). Οι Zeithmal και Bitner (2003), βρήκαν την έννοια της ικανοποίησης ως πιο γενική σε σχέση την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών. Περιλαμβάνει αξιολογήσεις τόσο συναισθηματικές, όσο και γνωστικές, ενώ οι αξιολογήσεις ποιότητας υπηρεσίας είναι κυρίως μια γνωστική διαδικασία (Tian-Cole & Crompton, 2003). Ορισμένες μελέτες και αναφέρουμε επιγραμματικά, Alexandris (2001), Caruana (2002) και Spreng & Chiou (2002), στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ υπηρεσιών ανέφεραν ότι αυτές οι δύο έννοιες σχετίζονται στενά. Από την άλλη πλευρά, η αφοσίωση συχνά περιλαμβάνεται σε μοντέλα ποιότητας υπηρεσίας ως μεταβλητή αποτελέσματος (Cronin & Taylor, 1992;), ένας τομέας που παρέμεινε σχετικά ανεπτυγμένος, ωστόσο, είναι η συσχέτιση των αξιολογήσεων της ποιότητας της υπηρεσίας και πίστης των πελατών υπηρεσιών παρά το γεγονός ότι η πίστη είναι

απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Reichheld, 1993).

Οι αθλητικές υπηρεσίες προσφέρονται για εξέταση κρίσιμων περιστατικών και της επιρροής τους στη συμπεριφορά των πελατών. Η γνώση του τι περιμένουν οι πελάτες και το επίπεδο των προσδοκιών τους από αθλητικούς οργανισμούς επιτρέπει στον έμπορο υπηρεσιών να καθορίσει εάν θα υπάρχει το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας (Robledo, 2001; Walker, 1995; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman et al., 1985, Gronroos, 1988). Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον κλάδο των αθλητικών υπηρεσιών εξακολουθεί να αποτελεί αμφιλεγόμενο ζήτημα (Williams, 1998). Όπως ανέφερε ο Robinson (2002), οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διακρίνουν από άλλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Πρώτον, η εκταμίευση για αθλητικές δραστηριότητες είναι διακριτική και μπορεί να θεωρηθεί πολυτέλεια. Δεύτερον, οι πελάτες συνήθως αλληλεπιδρούν με αθλητικούς οργανισμούς, όσο τους το επιτρέπει ο ελεύθερος τους χρόνος και τρίτον, υπάρχει συχνά μια συναισθηματική επένδυση στις δραστηριότητες του αθλητικού οργανισμού, όπως η υποστήριξη μιας αθλητικής ομάδας, το να ανήκει κάποιος σε σύλλογο ή να πηγαίνει κολύμπι για τη βελτίωση της υγείας του. Αυτοί οι παράγοντες είναι πιθανό να οδηγήσουν σε πολύ μεγαλύτερες προσδοκίες των αθλητικών οργανώσεων από ό, τι πολλοί άλλοι πάροχοι υπηρεσιών.

Κάτω από αυτές τις καταστάσεις, ένα αυξανόμενο σώμα βιβλιογραφίας προέκυψε από τον τομέα της αθλητικής συμπεριφοράς των καταναλωτών που έχει σαν στόχο να εντάξει στο φάσμα της έννοιας του αθλητισμού τις διάφορες τεχνικές ικανοποίησης πελατών καθώς και την έννοια αυτή (Kim & Kim, 1995; McDonald et al., 1995; Murray & Howat, 2002; Lentell, 2000; Woratschek, 2000; Theodorakis et al., 2001). Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει προσφέρει μελέτες από την πλευρά των πελατών (Alexandris, et al., 2004; Burns, et al., 2003; Crompton & Mackay, 1989; Lentell, 2001; Woratschek, 2000). Το σύνολο των ερευνών που έχουν δημοσιευτεί, έχουν επικεντρωθεί στο να αποσαφηνίσουν την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών για τους πελάτες καθώς και στο αναπτυχθούν στρατηγικές ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Υπήρξαν, ωστόσο, πολύ περιορισμένες

προσπάθειες διερεύνησης της επίδρασης της ποιότητας της υπηρεσίας στη συντήρηση των πελατών (Alexandris, et al., 2001) Παραδείγματα δημοσιευμένων μελετών είναι το QUESC, που αναπτύχθηκε από τους Kim και Kim (1995), το CERM, που αναπτύχθηκε από τους Howat, Absher, Crilley και Milne (1996) στο πλαίσιο Αυστραλιανών αθλητικών συλλόγων, το REQUAL που αναπτύχθηκε από τους MacKay και Crompton (1990), στον τομέα των αθλητικών υπηρεσιών, και το TEAMQUAL (McDonald et al., 1995) που αναπτύχθηκε στον κλάδο του επαγγελματικού αθλητισμού για την καταμέτρηση του ποσοστού ποιότητας στην λειτουργία του.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση διαχείρισης η οποία επιδιώκει να αποκτήσει διαχείριση ποιότητας μέσω της συμμετοχής του συνόλου των οργανωτικών μελών και στοχεύοντας στην σε βάθος χρόνου επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και της κοινωνίας καθώς και της ικανοποίησης των πελατών. Υπερβαίνει μια θεωρία διοίκησης. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια πλεονεκτική δομή που χρησιμοποιείται ως μέρος και από τις ενώσεις για να εξασφαλίσει έναν ακριβή και διαρκή εξορθολογισμό του πρόσθετου κινήτρου με συγκεκριμένο τελικό στόχο για την επέκταση της αναγνώρισης των σημείων τους. Ως αποτέλεσμα αυτής της προληπτικής προσέγγισης, όλες οι βασικές, υποστηρικτικές και διοικητικές διαδικασίες πρέπει να περιγράφονται με τρόπο που να εγγυάται μια ιδανική ποιότητα για πελάτες, εκπροσώπους και διαφορετικούς συνεργάτες.

Πρόσφατη έρευνα υπογράμμισε την ανάγκη για συνολική διαχείριση ποιότητας στον αθλητικό τομέα (De Knop et al. 2004; De Knop & Buisman, 1999). Ο αθλητισμός είναι μια επιχείρηση και κάθε επιχείρηση που διαχειρίζεται καλά, φέρνει ανάπτυξη. Ένα από τα αναπτυξιακά προγράμματα και τις προσπάθειες οποιουδήποτε

έθνους με συνείδηση της ανάπτυξης είναι ο αθλητισμός. Οι Ogunaboka και Elendu (2012) χαρακτήρισαν τα αθλήματα ως οποιαδήποτε έντονα φυσική κίνηση, η οποία διαθέτει τον εξοπλισμό της, συγκεκριμένα όρια και οδηγίες από έναν εξειδικευμένο φορέα. Ο αθλητισμός συγκεντρώνει χρηματοδότηση στην κοινωνία μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Οι αναπτυξιακές ιδιότητες του αθλητισμού μπορεί να μην αξιοποιηθούν εάν δεν διαχειρίζονται και διατίθενται στο εμπόριο χρησιμοποιώντας εργαλεία μάρκετινγκ. Οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για αναπτυξιακά έργα στην κοινωνία θα μπορούσαν να δημιουργηθούν μέσω του αθλητισμού (Elendu, 2012). Στην εποχή που διανύουμε, τόσο οι ανεπτυγμένες όσο και οι αναπτυσσόμενες χώρες συνέχισαν να συνειδητοποιούν και να χρησιμοποιούν τον αθλητισμό για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξή τους μέσω της εφαρμογής αρχών, θεωριών και εργαλείων μάρκετινγκ. Με τον όρο μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον Kotler (1997), προσδιορίζουμε μια διαδικασία κοινωνικής διαχείρισης μέσω της οποίας ομάδες και άτομα φτάνουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω της δημιουργίας πρωτίστως, της προσφοράς και της ανταλλαγής κατόπιν προϊόντων αξίας με άλλους.

Η διαχείριση αθλητισμού ουσιαστικά θεωρείται η εφαρμογή όλων των εννοιών, θεωριών, αρχών, διαδικασιών, πρακτικών και φιλοσοφίας διαχείρισης σε αθλητικές καταστάσεις, άτομα, ιδρύματα και εκδηλώσεις με σκοπό την επίτευξη αθλητικών στόχων. Ο Elendu (2012) θεώρησε την ανάπτυξη του αθλητισμού ως θετική βελτίωση και αλλαγή στην κατάσταση των αθλητικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, της αθλητικής οργάνωσης και διοίκησης, της ευημερίας του αθλητικού προσωπικού, των αθλητών, θεατών και οπαδών ανεξαρτήτου θρησκευτικών και φυλετικών καταβολών καθώς και ηλικίας και φύλλου, εθνικότητας και οικονομικής κατάστασης, στην πραγματοποίηση αθλητικών στόχων σε μια δεδομένη κοινωνία. Η ποιότητα της αθλητικής υπηρεσίας λειτουργεί ως καταλύτης για την ανάπτυξη των οργανισμών (Zeithaml et al., 1985). Δεδομένου ότι ο τομέας έχει εξελιχθεί σε μια αγορά διαφοροποιημένων αγοραστών, με την εξυπηρέτηση και την ποιότητα ως τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, η ανάγκη για επαγγελματισμό έχει αυξηθεί σημαντικά. Επιπλέον, οι αθλητικοί σύλλογοι αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις,

όπως οικονομικά προβλήματα και προβλήματα υποδομής, εγκατάλειψη και έλλειψη μελών του διοικητικού συμβουλίου και προπονητών (De Knop et al 2004).

Ο Al-Shaf'i (2006) υποστηρίζει ότι η επένδυση σε αθλητικά ιδρύματα σημαίνει αύξηση του κεφαλαίου της. Ανοίγει το δρόμο για σχέσεις αμοιβαίου ενδιαφέροντος μεταξύ επενδυτών και ιδρυμάτων που εκπροσωπούνται από τους παίκτες, τη διοίκηση και το κοινό. Με τη συμμετοχή του μάρκετινγκ σε αθλητικά ιδρύματα, η χώρα μπορεί να αναδιαρθρώσει το σχέδιό της που έχει σχεδιαστεί για να τα υποστηρίζει ακολουθώντας την πολιτική χορηγίας. Αυτό μπορεί να είναι σημαντικά επωφελές για την ανάκτηση της ισορροπίας σε αυτά τα ιδρύματα, δίνοντάς τους τη δυνατότητα της επίτευξης των στόχων τους και της αύξησης της ποικιλίας των δραστηριοτήτων τους. Ο Al-Shaf'i πιστεύει επίσης ότι η διαχείριση της συνολικής ποιότητας στα αθλητικά ιδρύματα απαιτεί εξίσου από τα διευθυντικά και ανώτερα στελέχη να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους δείχνουν τη σωστή στάση απέναντι στα συστήματα ποιότητας. Πρέπει επίσης να παρέχουν τους βασικούς πόρους, είτε υλικούς είτε ανθρώπινους, για να διασφαλίζουν την ακεραιότητα και την ορθότητα των αρχείων, να ελέγχουν τις λειτουργίες όλων των δραστηριοτήτων και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά συστήματα για πετύχουν τους στόχους τους.

Η συνέχεια και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων οποιουδήποτε αθλητικού ιδρύματος συνδέονται με την ικανότητά του να προσελκύει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους, η οποία εξαρτάται ουσιαστικά από το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει. Σήμερα, οι ανεπτυγμένες χώρες έχουν αρχίσει να εξετάζουν το σημαντικό ρόλο των επενδύσεων στην ανάπτυξη του αθλητισμού. Σε αυτές τις χώρες, οι επενδύσεις είναι βασική και επείγουσα ανάγκη την οποία υποχρεούνται να παρέχουν στους πολίτες τους. Είναι απαραίτητο για την τεχνική διεξαγωγή οποιουδήποτε αθλητικού προγράμματος και για την οικοδόμηση μιας πλήρως ανεπτυγμένης βάσης για τον αθλητισμό. Σε αυτές τις χώρες, τα αθλητικά ιδρύματα μπορούν να προσελκύσουν τον ιδιωτικό τομέα που εκπροσωπείται από επίσημους χορηγούς μέσω του μάρκετινγκ και της διαφήμισης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στον αθλητικό τομέα. Επιπλέον, μπορούν να επωφεληθούν από την εμπειρογνομοσύνη τους για τη διαχείριση αποτελεσματικών

επενδύσεων και τη δημιουργία νέων οριζόντων για τη γνώση και τον επαγγελματισμό, προκειμένου να αναπτύξουν αθλητικά και εγκαταστάσεις νέα ενθαρρυντικά περιβάλλοντα που καλωσορίζουν οποιαδήποτε πιθανή ανάπτυξη.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύνολο κανόνων και φιλοσοφίας που βελτιώνουν συνεχώς τον οργανισμό. Είναι ένας τρόπος που παρακινεί μεθόδους και εργατικό δυναμικό προκειμένου να βελτιώσει τις διαδικασίες οργάνωσης ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, άμεσων αλλά και μελλοντικών (Faraji, et al., 2012). Επιστημονικές και εμπειρικές έρευνες σε διαφορετικούς τομείς έδειξαν ότι κάθε οργανισμός έχει διαφορετική δομή. Οι οργανισμοί έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά και κουλτούρες που είναι ο μοναδικός συνδυασμός διαφορετικών μεταβλητών. Κάθε οργανισμός έχει τα δικά του προβλήματα σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης και σε σχέση με αυτά, επιλέγονται συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες. Επομένως, φαίνεται ότι λαμβάνοντας υπόψη τους συγκεκριμένους όρους αυτής της μονάδας, η στρατηγική οφείλει να περιγραφεί και να διατυπωθεί με σαφήνεια για οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό (Miryousefi, Karamoozian, & Jahanshahi, (2020).

Σήμερα, η συνολική διαχείριση ποιότητας και η καθιέρωσή της στους οργανισμούς θεωρείται ως μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές διαχείρισης στον τομέα της ποιότητας. Ωστόσο, η ίδρυσή της και η εφαρμογή της σε οποιονδήποτε οργανισμό απαιτεί περισσότερες επιστημονικές έρευνες σχετικά με τη σκοπιμότητα εγκατάστασής της και την εφαρμογή της στον σχετικό οργανισμό. Ο αθλητισμός, ο οποίος αναγνωρίζεται ως μία από τις κορυφαίες βιομηχανίες στον κόσμο, με τον υψηλό κύκλο εργασιών του, απαιτεί αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και να καθιερώσει το συνολικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας στο υποσύνολο του και σε οργανισμών όπως πολλά άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία στους αθλητικούς συλλόγους, λαμβάνοντας υπόψη την παρουσία των υπηρεσιών στον αθλητικό τομέα (Yeganeh et al., 2015). Η διερεύνηση και αξιολόγηση της σκοπιμότητας της εγκατάστασης και επίσης η εφαρμογή συνολικής

διαχείρισης ποιότητας, μπορεί να δείξει τα πλαίσια και τη σκοπιμότητα των δυνατοτήτων καθολικής διαχείρισης ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς, ειδικά στους αθλητικούς συλλόγους, και μπορεί να παρέχει το πλαίσιο για τη διαμόρφωση μελλοντικών προοπτικών και στρατηγικά σχέδια που σχεδιάζουν από αυτή την άποψη, ως απαίτηση στους αθλητικούς οργανισμούς (Tork Far, 2015).

Η συνολική ποιότητα σημαίνει ότι όλα και ο καθένας στον οργανισμό υπόκειται σε βελτίωση (Park, 2002). Η διαδικασία (βελτίωση) πρέπει να γίνεται σε καθημερινή βάση. Είναι ένα ατελείωτο ταξίδι. Η διαδικασία βελτίωσης πρέπει να ενσωματωθεί με άλλες οργανωτικές πρωτοβουλίες βελτίωσης και επιχειρηματικές στρατηγικές. Η ποιότητα είναι μια νοοτροπία, μια σταθερή νοητική στάση ή διάθεση που προκαθορίζει τις απαντήσεις ενός ατόμου και τις ερμηνείες των καταστάσεων. Είναι μια τάση ή μια συνήθεια που πρέπει να μοιράζονται όλοι στον οργανισμό. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας είναι ένας συνεχής κύκλος στην ΔΟΠ, και αυτό μπορεί να γίνει μετρώντας την επιτυχία και συνεχίζοντας τη βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση θέτει την ΔΟΠ εκτός από άλλες προσπάθειες βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω της χρήσης ποσοτικών μεθόδων και της συμμετοχής των εργαζομένων. Οι στατιστικές μέθοδοι βοηθούν στην ποσοτικοποίηση των παραλλαγών στα συστήματα και τις διαδικασίες. Διακυμάνσεις μπορεί να προκύψουν λόγω της αβεβαιότητας μέτρησης των οργάνων, των προμηθευτών (εξωτερικών και εσωτερικών), της μεταβλητότητας του μηχανήματος, του ανθρώπινου δυναμικού (εμπειρία και στάση) και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος όπως η θερμοκρασία οι εποχικές αλλαγές κ.λπ.

Η ποσότητα της διακύμανσης ποσοτικοποιείται με τη βοήθεια της τυπικής απόκλισης. Οι παραλλαγές μπορεί να είναι δύο τύπων, η ειδική αιτία και η κοινή αιτία. Ειδικές αιτίες παραλλαγής συμβαίνουν λόγω ειδικών ή μοναδικών περιστάσεων, και αυτές συμβάλλουν σποραδικά στη μεταβλητότητα της εξόδου της διαδικασίας. Αυτές οι ειδικές αιτίες μπορούν να εξαλειφθούν με την έγκαιρη λήψη δεδομένων χρησιμοποιώντας δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης. Συνήθεις αιτίες διακύμανσης οφείλονται συνήθως σε μεγάλο αριθμό τυχαίων πηγών παραλλαγής, και αυτές συμβάλλουν τακτικά στην μεταβλητότητα της εξόδου της διαδικασίας. Η

συνολική μεταβλητότητα έχει μια μη συστηματική εμφάνιση τυχαίας όψης. Αυτά μπορούν να μειωθούν με την αλληλεπίδραση με πολλούς ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, τον εντοπισμό προβλημάτων κατά την ανάλυση του Pareto και τη διερεύνηση των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Με τον όρο του στατιστικού ελέγχου διεργασιών (SPC) περιγράφεται η χρήση στατιστικών για την παρακολούθηση των διαδικασιών. Ο SPC εφαρμόζει στατιστικά εργαλεία σε διαδικασίες για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και της ποιότητας των προϊόντων (Ngwenya et al., 2016).

Αναφορικά με τα προβλήματα της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας μια μελέτη που διεξήχθη από τους Ahmed και Hassan (2003) έδειξε ότι σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, για παράδειγμα στη Ιταλία στην Γαλλία, στη Νορβηγία και στην Αγγλία η μέθοδος με την οποία οι εταιρείες εφαρμόζουν τις πρακτικές τους στη ΔΟΠ είναι πολύ περίπλοκος και έχει μακρά διαδικασία. Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε δείχνει ότι το επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ στα ιδρύματα τηλεπικοινωνιών είναι ακόμη χειρότερη. Σύμφωνα με τον Ahmed και τον Hassan (2003), τα ακόλουθα ήταν τα προβλήματα που επισημάνθηκαν κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ: Οι βιομηχανίες, δεν έχουν καθορίσει την αποστολή, το όραμα, και κάποια συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας για τα θεσμικά όργανα, επομένως δεν διαθέτουν την παραμικρή αντίληψη του όρου της ποιότητας. Οι ηγέτες των θεσμικών οργάνων δεν αντιλαμβάνονται την ποιότητα σαν σύγχρονη έννοια και της υποχρέωσης προς αυτήν, οι επιχειρήσεις έχουν κακή παρατήρηση, φροντίδα και έλεγχο της ποιότητας της βιομηχανικής πρακτικής, υπάρχει έλλειψη χρόνου και πόρων και οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τους βραχυπρόθεσμους στόχους από τους μακροπρόθεσμους, η διαδικασία επίτευξης της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας είναι περίπλοκη με τη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και οι οργανισμοί χρειάζονται πολύ χρόνο για να μεταβάλουν την κλασική άποψη των εργαζομένων γύρω από τον όρο της ποιότητας (Ngwenya et al., 2016).

Αυτά τα προβλήματα φαίνεται να σχετίζονται με την αδύναμη κατανόηση του ΔΟΠ και τον στόχο εφαρμογής του στην πλειονότητά των οργανισμών. Επιπλέον, η εκπαίδευση στη ΔΟΠ δεν φαίνεται να είναι προσοδοφόρα, διεξάγεται ως επί τω

πλείστο εσωτερικά όπου δεν υπάρχει εμπειρία και η έλλειψη ανατροφοδότησης μετά το πέρας της εκπαίδευσης είναι παράγοντες που εμποδίζουν τις ενέργειες των οργανισμών στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Michael, 2007; Ngwenya et al., 2016)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM) έχει έναν συγκεκριμένο ορισμό και νόημα, οποιαδήποτε προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε γενικές γραμμές, ως διαχείριση ανθρώπων (Beardwell & Claydon, 2007). Ωστόσο, αυτός ο ορισμός δεν παρέχει βαθύτερη κατανόηση του τι ακριβώς είναι το HRM. Οι ερευνητές στον τομέα του HRM παρέχουν έναν ολοκληρωμένο ορισμό για το HRM. Το HRM έχει ολοκληρωμένες στρατηγικές και μια συγκροτημένη οπτική γύρω από την διαχείριση της απασχόλησης, επιδιώκει στην επίτευξη ενός πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές μέσω ενός εργατικού δυναμικού που παρουσιάζεται οργανωμένο και εργατικό, χρησιμοποιώντας μια σειρά προγραμματισμού, πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων που πραγματοποιούν τη διαχείριση ατόμων ή HRM, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της επιβράβευσης και της αξιολόγησης (Akingbola, 2013; Beardwell & Claydon, 2007; Dessler, 2008; Khasawneh, 2011).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό (HR), δηλαδή τα άτομα που εργάζονται για τον οργανισμό και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο (Armstrong, 2006). Επιπλέον, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαχείριση της απασχόλησης για να βρεθούν σε πλεονεκτητικότερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός διακριτικού συνόλου ολοκληρωμένων πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών (Dessler, 2008). Ο Doherty (1998) αποκαλύπτει ότι διάφορες στρατηγικές HRM μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Υπό το φως πολλών διαφορετικών απόψεων, το HR είναι μια στρατηγική προσέγγιση που επικεντρώνεται στους στόχους του HRM και πώς αυτοί μπορούν να επιτευχθούν. Για να ολοκληρωθεί η εξήγηση του HRM, πρέπει να αναφερθεί ότι είναι μια διαδικασία

δημιουργίας αξιών (Chelladurai, 2006a) και περιλαμβάνει διαφορετικά βήματα, όπως προγραμματισμός, πρόσληψη, επιλογή, διατήρηση και αντικατάσταση, προσανατολισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και αξιολόγηση και ανταμοιβές (Hoye et al., 2012).

Το έργο του Armstrong (2006) τονίζει ότι το HR είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας σε έναν οργανισμό. Η άποψη του Armstrong αναγνωρίστηκε από τους Chelladurai (2006), Hoye et al. (2012), Khasawneh (2011), και πολλούς άλλους ακαδημαϊκούς στον τομέα του HRM. Επιπλέον, πολλοί άλλοι διαχειριστές πόρων τονίζουν ότι το HR είναι ένας παράγοντας ιδιάζουσας σημασίας που είναι δυνατόν να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης και έναυσμα για την μετατροπή άλλων πόρων (χρηματοοικονομικά, εγκαταστάσεις και υλικό) σε πόρους πολύτιμους. (Chelladurai, & Madella, 2006). Έτσι, ένας οργανισμός μπορεί να επενδύσει στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση των εργαζομένων για να αυξήσει το γνωστικό τους επίπεδο, την εμπειρία και τις δεξιότητές τους, και μέσω αυτού, ο οργανισμός μπορεί τελικά να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα και την παραγωγή του (Khasawneh, 2011).

Το HR είναι εξαιρετικά σημαντικό για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Chelladurai, & Madella, 2006) επειδή το HR αποτελείται από διαφορετικές δεξιότητες, στάσεις και ταλέντα σχετικά με τα καθήκοντα και τις σχέσεις ενός οργανισμού, και ως εκ τούτου πρέπει να διαχειρίζεται διαφορετικά από άλλους πόρους του οργανισμού (Chelladurai, & Madella, 2006). Παρόλο που χρειάζεται να αναλύσουμε γύρω από το θέμα της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού όλες αυτές τις διαφορετικές απόψεις, προκειμένου να εξασφαλίσουμε ότι αξιοποιούμε αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών δραστηριοτήτων για θέματα που σχετίζονται με το HRM, η μεταβλητή της δέσμευσης των υπαλλήλων θα πρέπει να αυξηθεί, μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων στρατηγικών από τους εργοδότες. (Bloisi, 2007, Unlu, et al., 2012). Κατά συνέπεια, η επόμενη ενότητα είναι αφιερωμένη στη συζήτηση των αξιών του SHRM, οι οποίες μπορούν να καταστήσουν τις λειτουργίες της οργάνωσης βελτιωμένες ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, του

προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και άλλων ζητημάτων που επηρεάζουν τον αθλητισμό σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σήμερα, οι κυβερνήσεις έχουν χρηματοδοτήσει ιδιωτικούς αθλητικούς και ψυχαγωγικούς οργανισμούς που παρέχουν ανταγωνιστικά τις υπηρεσίες τους στο ευρύ κοινό. Άλλες ιδιωτικές και αθλητικές επιχειρήσεις αναψυχής αυξάνονται σε αριθμό και πεδίο εφαρμογής. Παγκόσμιοι προσανατολισμένοι οργανισμοί έχουν προκύψει από τοπικά ιδρυμένες επιχειρήσεις. Οι εθελοντές διαχειριστές έχουν αντικατασταθεί από μισθωτούς επαγγελματίες και πολλοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν μεταφέρει τις βασικές τους δραστηριότητες από ερασιτέχνες σε επαγγελματικούς αθλητικούς σκοπούς. Επομένως, οι αθλητικοί και ψυχαγωγικοί οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν και να προγραμματίζουν τόσο εθελοντικό όσο και αμειβόμενο προσωπικό κατά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους (McMahon-Beattie, & Yeoman, 2004). Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται κυρίως στη μελλοντική πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, η οποία μπορεί να ενσωματωθεί τόσο με το ποιοτικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και με το ποσοτικό στοιχείο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού (Beardwell & Claydon, 2007).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία αντιμετώπισης αλλαγών και αβεβαιότητας, λαμβάνοντας υπόψη και προγραμματίζοντας παράγοντες όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση και η διάθληση, ο προσανατολισμός και οι απολαβές, κ.λπ., για να επιβιώσουν με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πριν προγραμματίσουν αυτά τα σενάρια, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη το οικονομικό, εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Reilly, 1996). Ωστόσο, η πρακτική HR σε έναν σύνθετο επιχειρηματικό οργανισμό δεν μεταφέρεται εύκολα σε αθλητικούς οργανισμούς, επειδή το HRM είναι το πιο κρίσιμο και προβληματικό φαινόμενο για τη λειτουργία ενός οργανισμού (Chelladurai, & Madella, 2006; Taylor, & McGraw, 2006). Η ανάπτυξη του επίσημου προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω έλλειψης προοπτικής σε θέματα όπως η νομοθεσία, η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση και η διαχείριση ανταμοιβών. Επιπλέον, οι

αθλητικές οργανώσεις αντιμετωπίζουν ένταση μεταξύ τυπικότητας και ανεπίσημης μορφής, αν και η χρήση αυτών των επίσημων προσεγγίσεων μπορεί να παρέχει ισχυρές αισθήσεις ομαδικής εργασίας, να ενισχύσει τις κοινωνικές συνδέσεις και να αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων και των εθελοντών (Taylor & McGraw, 2006).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Λαμβάνοντας αρχικά υπόψιν τις προϋποθέσεις οι οποίες έχουν τεθεί από την ομάδα του HR, ακολουθεί η διαδικασία πρόσληψης, αρχικά με τον εντοπισμό των κατάλληλων ατόμων για την θέση, και στην συνέχεια με την προσέλκυση και την επιλογή τους (Amin et al., 2014; Beardwell & Claydon, 2007). Έτσι, όπως επεσήμανε ο Chelladurai (2006), η διαδικασία πρόσληψης είναι η διαδικασία εντοπισμού πολλών κατάλληλων για τη δουλειά ατόμων και ενθάρρυνσής τους να υποβάλουν αίτηση για αυτήν. Ο επιλέξιμος υποψήφιος μπορεί να προσληφθεί από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Οι εξωτερικοί πόροι περιλαμβάνουν διαφημίσεις όπως εφημερίδες, Διαδίκτυο και περιοδικά. Το στοιχείο αυτής της μεθόδου που την καθιστά χρήσιμη είναι ότι μεγάλος αριθμός ανθρώπων είναι δυνατόν να προσεγγιστούν εύκολα. Η πρόσληψη υπαλλήλων από πανεπιστήμια είναι μια μέθοδος με πολλά οφέλη, καθώς τα πανεπιστήμια είναι η καλύτερη πηγή για την εύρεση νέων επαγγελματιών. Επιπλέον, εάν ο οργανισμός έχει μια ισχυρή διαδικασία πρόσληψης, αυτό είναι ένα πλεονέκτημα για αποτελεσματικές πρακτικές κοινωνικοποίησης και ενισχύει την ατομική δέσμευση (Aisbett et al., 2015).

Οι πρακτικές πρόσληψης αθλητικών βιομηχανιών αποτελούν μια αυξανόμενη πρόκληση για πολλούς αθλητικούς συλλόγους σε όλο τον κόσμο στη διατήρηση εθελοντών (Taylor et al., 2015). Οι Wicker και Breuer (2013) ισχυρίζονται ότι η πρόσληψη και η διατήρηση είναι ένα σημαντικό πρόβλημα για αθλητικούς συλλόγους σε πολλές χώρες. Τα στοιχεία που σχετίζονται με αθλητικούς συλλόγους στη Σκωτία δείχνουν ότι το 68% των αθλητικών συλλόγων απέτυχε να προσελκύσει νέα μέλη, το 55% απέτυχε να προσελκύσει ανώτερα μέλη, το 41% απέτυχε να προσελκύσει

γυναίκες μέλη και το 25% απέτυχε να προσελκύσει άλλα μέλη της οικογένειας (Allison, 2001). Έτσι, περισσότεροι από τους μισούς αθλητικούς συλλόγους στη Σκωτία ανέφεραν ότι το 54% των υπαρχόντων μελών τους επέλεξαν να παραμείνουν με τους συλλόγους τους. Η κατάσταση είναι παρόμοια στην Ελβετία, όπου περίπου το 34% των αθλητικών συλλόγων ανέφεραν σοβαρά προβλήματα σχετικά με την πρόσληψη νέων μελών. Σύμφωνα με τους Allison (2001) και Wicker και Breuer (2013). Επιπλέον, οι Hoye και Aisbett (2015) παρατήρησαν ότι σε κοινοτικά αθλητικά γεγονότα, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από μεγάλο αριθμό αμειβόμενου και εθελοντικού προσωπικού. Το 2005, το Αυστραλιανό Γραφείο Στατιστικής υπολόγισε ότι 1,5 εκατομμύριο εθελοντές λειτουργούσαν στον αθλητικό τομέα και συνέβαλαν πάνω από 165 εκατομμύρια ώρες ετησίως στη διοργάνωση αθλητικών και ψυχαγωγικών συλλόγων (Taylor & McGraw, 2006). Ωστόσο, αυτά τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι η πρόσληψη και η διατήρηση παραμένουν σημαντικές προκλήσεις στον αθλητικό τομέα. Αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία αθλητικών οργανώσεων επειδή δεν μπορούν να διοργανώσουν εκδηλώσεις ή καθημερινές επιχειρήσεις λόγω έλλειψης προσωπικού (Akingbola, 2013).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση είναι το στάδιο της διαδικασίας HR ενός οργανισμού που ουσιαστικά συνεπάγεται τη διδασκαλία νέων υπαλλήλων των βασικών δεξιοτήτων που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους. Τα προγράμματα κατάρτισης αλληλοσυνδέουν στοιχεία της διαδικασίας HR του οργανισμού, ξεκινώντας από τον προσανατολισμό. Ο προσανατολισμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται μια πρώτη επαφή των νέων υπαλλήλων με τις βασικές πληροφορίες για τον οργανισμό, καθώς και με άλλες απαραίτητες γνώσεις σχετικές με την υγεία και ασφάλεια, τους όρους και τις προϋποθέσεις, την ιστορία του οργανισμού καθώς και το προϊόν ή την υπηρεσία του, την ηθική και τις τιμές περιλαμβάνει (Dessler, 2008). Όλες οι παραπάνω πληροφορίες σχετίζονται άμεσα με τις εργασίες των νέων υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι μεταβαίνουν σε αυτά τα στάδια μετά τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Η εκπαίδευση μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη: γενική εκπαίδευση και ειδική εκπαίδευση. Η γενική εκπαίδευση (αλφαριθμητισμός) σημαίνει ότι οι δεξιότητες μεταφέρονται από τον έναν οργανισμό στον άλλο και είναι χρήσιμες σε όλους τους οργανισμούς. Η ειδική κατάρτιση είναι δεξιότητες και γνώσεις που είναι χρήσιμες όταν εργάζεστε για έναν μόνο εργοδότη ή σε έναν κλάδο (Khasawneh, 2011). Ωστόσο, η εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητά τους ως προς την παραγωγή. Οι δύο παραπάνω παράγοντες αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης γύρω από νέες δεξιότητες αλλά και της απόκτησης γνώσεων (Unlu, et al., 2012; Khasawneh, 2011). Για την υποστήριξη αυτής της ιδέας, υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύει η έρευνα των Aisbett και Hoyer (2015) ότι η πεποίθηση ενός υπαλλήλου ότι είναι επαρκώς εκπαιδευμένος και αναπτυγμένος στο εσωτερικό ενός οργανισμού οργα διεγείρει αισθητά την απόδοση και τη δέσμευσή του. Ωστόσο, οι διαχειριστές συχνά πιστεύουν ότι η διαδικασία επαγωγής είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, αν και έχει αποδειχθεί ότι μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία επαγωγής που εφαρμόζεται εγκαίρως, μειώνει το άγχος στο προσωπικό και αυξάνει την παραγωγικότητα και την αξιοπιστία. Με άλλα λόγια, η επαγωγική διαδικασία λειτουργεί καταλυτικά σε αποτελεσματική οργάνωση και είναι επωφελής και σημαντική (Doherty, 1998).

Ωστόσο, οι Hanlon και Cuskelly (2002) ανέφεραν ότι οι αθλητικές οργανώσεις δεν παρέχουν ικανοποιητικές ευκαιρίες επαγωγής στο προσωπικό τους. Ένας οργανισμός που το πέτυχε είναι το Victoria Racing Club, το οποίο διοργανώνει το Melbourne Cup. Ο σύλλογος έκανε ένα πρόγραμμα επαγωγής για ένα συγκεκριμένο γεγονός για τους υπαλλήλους τους. Το πρόγραμμα είχε ως αποτέλεσμα σημαντική αύξηση της ικανοποίησης μεταξύ των διαχειριστών της εκδήλωσης και άλλων υπαλλήλων και αύξησε την επιτυχία της εκδήλωσης. Αυτό αποδεικνύει ότι τα καλά σχεδιασμένα επαγωγικά προγράμματα οδηγούν σε αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης.

Επιπλέον, οι Costa, Chalip, Green και Simes (2006) καθιστούν σαφές ότι οι εθελοντές είναι οικονομικά και λειτουργικά βιώσιμοι για τη διεξαγωγή αθλητικών

εκδηλώσεων. Για παράδειγμα, χιλιάδες εθελοντές βοήθησαν στη διοργάνωση και λειτουργία των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004 (45.000 εθελοντές), στο Σίδνεϊ το 2000 (41.000 εθελοντές), στο Λονδίνο το 2012 (70.000 εθελοντές) και στο Πεκίνο το 2008 (70.000 εθελοντές). Με άλλα λόγια, το πόσο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι είναι άμεσα συνυφασμένος παράγοντάς με την απόδοσή, την οποία κατ'επέκταση την επηρεάζει η εκπαίδευσή. Επομένως, η εκπαιδευτική εμπειρία των εργαζομένων καλό θα είναι να διεξάγεται με υπευθυνότητα. Διαφορετικά, αν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εκπαίδευσή τους μπορεί να οδηγήσει στην εγκατάλειψη ή την έλλειψη εθελοντών.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν διάφορους τρόπους για να κάνουν πράξη την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ο στόχος υπέρβασης είναι να ενισχυθεί το ευρύ φάσμα δεξιοτήτων των εργαζομένων, είτε πρόκειται για ευελιξία, οργανωτική, δημιουργικότητα, επικοινωνία ή ηγεσία. Μερικές από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης των εργαζομένων σύμφωνα με τον Hietala (2019) περιλαμβάνουν:

- 1 Εκπαίδευση
- 2 Εναλλαγές εργασίας
- 3 Coaching
- 4 Καθοδήγηση - Mentoring
- 5 Εργαστήρια / Επιτροπές / Ομάδες Εργασίας
- 6 Προσομοιώσεις
- 7 Συνέδρια
- 8 On-the-job ανάπτυξη
- 9 Αυτοδιδασκαλία
- 10 Κριτική απόδοσης 360 μοιρών

11 Σχεδιασμός καριέρας

1. Εκπαίδευση

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων υπαλλήλων μέσω ενός συνδυασμού διαλέξεων, πρακτικών ασκήσεων, βίντεο, podcasts, προσομοιώσεων και μεμονωμένων / ομαδικών εργασιών. Περιλαμβάνει τόσο επίσημες (βασισμένες στην τάξη, καθοδηγούμενες από εκπαιδευτές, μαθήματα eLearning) όσο και ανεπίσημες (παρακολουθώντας βίντεο YouTube, αναθεώρηση εκπαιδευτικών ιστολογίων και αναρτήσεις σε ομότιμα φόρουμ όπως LinkedIn ή chat room, αυτο-μελέτη) προσεγγίσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Κάθε επιλογή θα είναι συγκεκριμένη για τις ανάγκες ενός οργανισμού και το σχετικό θέμα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούν ενεργά την εκπαίδευση (είτε πληρώνεται από τον εαυτό τους είτε από τον οργανισμό) σε όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους για να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες που (σε συνεννόηση με τους διαχειριστές / επόπτες τους) κρίνονται απαραίτητες για τον ρόλο που εκτελούν. Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να υποστηρίξουν ενεργά την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων για μελλοντικούς ρόλους / αρμοδιότητες που η εταιρεία ελπίζει να αναθέσει σε αυτούς τους υπαλλήλους.

2. Εναλλαγές εργασίας / εργασίας

Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν εθελοντικά να εναλλάσσουν ρόλους με συναδέλφους σε μια βάρδια / ομάδα, για να εφαρμόσουν μερικές από αυτές τις νέες δεξιότητες στην πράξη. Οι εργοδότες μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν την κατανομή θέσεων εργασίας ως μια μέθοδο για τους εργαζομένους, οι έχουν εξωτερικεύσει την πρόθεσή τους να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία, να αναπτύξουν κάποιες πρόσθετες δεξιότητες. Η μέθοδος Stretch assignments περιλαμβάνει τη διοίκηση που συνεργάζεται με υπαλλήλους για να καταλάβει πού θέλουν να βελτιωθούν και, στη συνέχεια, να βρουν αναθέσεις για τους υπαλλήλους να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες. Συνήθως, οι αναθέσεις θα ωθήσουν τα όρια του υπάρχοντος ρόλου / ευθύνης ενός υπαλλήλου, για να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής του ώστε να

συμπεριλάβουν πρόσθετες δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Οι εκτάσεις Stretch θα μπορούσαν είτε να είναι οριζόντιες (να αναθέτουν σε έναν υπάλληλο να χρησιμοποιεί πρόσθετες δεξιότητες για να κάνει περισσότερη δουλειά παρόμοια με - αν και όχι το ίδιο - τον υπάρχοντα ρόλο τους), ή κάθετες (επέκταση του πεδίου του ρόλου ενός υπαλλήλου για κάλυψη down-stream ή up-stream ευθυνών).

3. Coaching

Αυτή η μέθοδος ανάπτυξης δεξιοτήτων περιλαμβάνει συνήθως ανώτερους υπαλλήλους που εργάζονται ένας προς ένα με λιγότερο έμπειρα άτομα. Αυτό μπορεί να παρακολουθήσει γρήγορα την κατανόηση ενός υπαλλήλου για μια ποικιλία θεμάτων, αλλά αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι και χρονοβόρα (ανάληψη των περιουσιακών στοιχείων του έμπειρου / πολύτιμου προσωπικού) και να οδηγήσει σε γνώση του θέματος σαν κλώνος - σε αντίθεση με έναν υπάλληλο που μαθαίνει το θέμα με τον τρόπο του ή μέσω της εισόδου από ένα ευρύ φάσμα συναδέλφων και συμβούλων.

4. Καθοδήγηση

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει ανώτερους ηγέτες / διευθυντικά στελέχη κατώτερου προσωπικού υπό την εποπτεία τους για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη σημαντικών δεξιοτήτων που μπορεί να λείπουν από το καθοδηγούμενο άτομο. Τα πιο επίσημα προγράμματα καθοδήγησης χρησιμοποιούνται συνήθως για ανώτερα στελέχη / ηγετικούς ρόλους, ενώ λιγότερες επίσημες δομές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στην κατώτερη διοίκηση.

5. Εργαστήρια / Επιτροπές / Ομάδες Εργασίας

Αυτές είναι μέθοδοι που δίνουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν με συναδέλφους από μέσα και έξω από τον οργανισμό. Το πλεονέκτημα εδώ είναι η πλούσια πρόσβαση σε παρόμοιους συναδέλφους (εσωτερικούς) και διαφορετικούς συναδέλφους (εξωτερικούς). Αυτό το ευρύ φάσμα πληροφοριών και γνώσεων μπορεί να είναι χρήσιμο για την απόκτηση νέων

πληροφοριών, την αντιμετώπιση προβλημάτων και το άνοιγμα της επικοινωνίας σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτό είναι ιδανικό για δεξιότητες επικοινωνίας και ομαδική εργασία, αλλά μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε οτιδήποτε άλλο.

6. Προσομοιώσεις

Στην απλούστερη μορφή της, μια προσομοίωση θα μπορούσε να διαδραματίζει ρόλο αλληλεπίδρασης με την εξυπηρέτηση πελατών, για παράδειγμα, να μάθει πώς να διαχέει έναν ενοχλητικό και αντιφατικό πελάτη αυτοπροσώπως ή να ανταποκρίνεται σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης.

7. Συνέδρια

Όπως τα εργαστήρια και οι επιτροπές, τα συνέδρια είναι ένας χρήσιμος τρόπος για τη δικτύωση και απόκτηση έκθεσης σε μια τεράστια βάση γνώσεων τόσο των διεπιστημονικών όσο και των εξωτερικών βιομηχανιών. Γενικά, διατίθενται συγκεκριμένες συνεδρίες για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και της κατάρτισης σχετικών θεμάτων, συχνά επιλέγοντας μια μορφή που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον / χρησιμότητα σε συγκεκριμένες υποομάδες εντός ενός οργανισμού.

8. Ανάπτυξη κατά την εργασία

Οι εργαζόμενοι που έχουν παρακολουθήσει κάποια βασική κατάρτιση σχετικά με μια τεχνική ικανότητα συχνά θα βρουν στην εργασία μια εξαιρετική μέθοδο για να βελτιώσουν αυτές τις δεξιότητες. Ο κύριος στόχος της ανάπτυξης κατά την εργασία είναι να παρέχει τα πάντα στον υπάλληλο για αυτοδιδασκαλία ενώ εργάζεται. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν κάτι ή να εφαρμόζουν τις μεθόδους καθώς ολοκληρώνουν τις ανατεθείσες εργασίες. Αυτός είναι ένας πολύ δημοφιλής τρόπος για την ανάπτυξη υπαλλήλων, καθώς οι εταιρείες συνήθως δεν έχουν το χρόνο να εκπαιδεύσουν κάθε εργαζόμενο σε κάθε δεξιότητα, ειδικά εάν αυτή η δεξιότητα δεν απαιτεί συγκεκριμένες / προηγμένες γνώσεις.

9. Αυτοδιδασκαλία

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικές μεθόδους: ανάγνωση / έρευνα, παρακολούθηση μαθημάτων κ.λπ. εκτός των ωρών εργασίας. Το θέμα δεν σχετίζεται πάντα με τις δεξιότητες που χρειάζεται ένας οργανισμός, αλλά κάτι νέο που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα βελτιώσει την απόδοσή τους. Ενώ ο χρόνος που επενδύεται για αυτοδιδασκαλία δεν αντισταθμίζεται άμεσα, εάν ένας εργαζόμενος αγοράσει ένα μάθημα που θα βελτιώσει την απόδοσή του, η εταιρεία θα πρέπει να τον αποζημιώσει πληρώνοντας για αυτό το μάθημα. Το όφελος είναι ότι ο εργαζόμενος αποφασίζει τι τον ενδιαφέρει και το επιδιώκει ανεξάρτητα.

10. Επανεξέταση απόδοσης 360 μοιρών

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει τη λήψη σχολίων σχετικά με έναν υπάλληλο, από μια διατομή ομοτίμων, υφισταμένων, εποπτών και, στη συνέχεια, τον εντοπισμό ευκαιριών ανάπτυξης δεξιοτήτων βάσει αυτών των στοιχείων.

11. Σχεδιασμός σταδιοδρομίας

Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να προτείνουν μελλοντικούς / εναλλακτικούς τρόπους σταδιοδρομίας για τους ίδιους, στους επόπτες / διευθυντές τους, και να εκκινήσουν συζητήσεις για τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας. Με βάση την επισκόπηση των επιχειρηματικών στόχων και την οργανωτική αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού, οι εργοδότες μπορούν να προσδιορίσουν τις υπάρχουσες δεξιότητες που πρέπει να ενισχυθούν σε ολόκληρο τον οργανισμό ή τις πιθανές νέες δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει η επιχείρηση. Μέσα από συζητήσεις με τη διοίκηση, οι μεμονωμένοι υπάλληλοι θα πρέπει στη συνέχεια να αναλύσουν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά τους τους και να προσφερθούν εθελοντικά σε ορισμένους από αυτούς τους ρόλους. Τα μεμονωμένα σχέδια σταδιοδρομίας μπορούν στη συνέχεια να χαρτογραφηθούν με συγκεκριμένα ορόσημα ανάπτυξης δεξιοτήτων που προσδιορίζονται για κάθε ρόλο.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρόλο που ορισμένοι οργανισμοί συνεχίζουν να χρησιμοποιούν άτυπες και υποκειμενικές πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης για να λαμβάνουν αποφάσεις ανταμοιβής, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι αντικειμενικές πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες στις τρέχουσες εποχές (Gardner, 2008). Σύμφωνα με τον Gardner (2008) η αξιολόγηση της απόδοσης ενός ατόμου έρχεται σε συνάρτηση με την αξιολόγηση της εργασίας του, με βασικό στόχο την επίτευξη αντικειμενικών αποφάσεων προσωπικού. Θεωρείται επίσης ως η διαδικασία ανάλυσης, απόκτησης και καταγραφής των πληροφοριών που αφορούν τη σχετική αξία του υπαλλήλου στον οργανισμό (Armstrong, 2006). Αυτό γίνεται μέσω της προγραμματισμένης αλληλεπίδρασης μεταξύ των εποπτικών αρχών ενός οργανισμού και των υπαλλήλων στην οποία ο πρώτος αξιολογεί την απόδοση του τελευταίου. Ένας από τους κύριους στόχους σε αυτήν την περίπτωση είναι ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών που αποτελούν τη βάση της σύστασης δράσεων για βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων (Gardner, 2008).

Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του εργαζομένου του εκάστοτε οργανισμού με βασικό στόχο τη βελτίωση της παραγωγής σε σχέση με τους ανταγωνιστές και της απόδοσης της επιχείρησης εν γένει. Όσον αφορά τις σύγχρονες επιχειρήσεις, το να υπάρχει ένα σταθερό επίπεδο απόδοσης που θα είναι υψηλό αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για να ξεχωρίσουν μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την διαδικασία της αξιολόγησης της αξίας αναλύονται οι ικανότητες και οι προεπιλογές της απόδοσης των εργαζομένων σε μιας συγκεκριμένης θέσης, μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου, η οποία επισημαίνει τα ζητήματα που είναι προς βελτίωση (Xyrotiri-Kouflidou, 2011).

Ο Dessler θέτει επί τάπητος την έννοια ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management - PM) το οποίο περικλείει την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων και την καθιστά θεμελιώδης και απαραίτητη. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη επιχειρησιακή λειτουργία, η οποία χρησιμοποιεί ως εφόδια την κατάρτηση του προσωπικού και το σύστημα αμοιβών,

εκτός από την αξιολόγηση. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία πραγματοποιείται δια εργασιακού βίου. (Xyrotiri-Kouflidou, 2011).

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε επιχειρήσεις ή αθλητικούς οργανισμούς, είναι ουσιαστικά πρώτα, ο εντοπισμός του κατάλληλου ατόμου για τη κατάλληλη εργασία, τη σωστή στιγμή, και δεύτερον, η διασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει κατάλληλα εκπαιδευμένο και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό. Οι έννοιες που υποστηρίζουν την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων δεν είναι ιδιαίτερα περίπλοκες. Ωστόσο, το τεράστιο μέγεθος ορισμένων οργανώσεων, καθώς και οι δυσκολίες στη διαχείριση ασυνήθιστων οργανώσεων στον αθλητικό κλάδο, καθιστούν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ένα πολύπλοκο ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στην πράξη.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικούς οργανισμούς στοχεύει στην εγγύηση της ύπαρξης ενός εργατικού δυναμικού, παραγωγικού, αποτελεσματικού και ικανοποιημένου. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στο διαχείριση, την ανάπτυξη, την εφαρμογή, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση πρακτικών και συστημάτων που ακολουθούν οι εργοδότες για την επιλογή, την πρόσληψη, την εξέλιξη, την ανταμοιβή, τη διατήρηση και την αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού τους.

Φάση 1: Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφορά ουσιαστικά την αξιολόγηση και πρόβλεψη των αναγκών στελέχωσης του οργανισμού και συχνά αναφέρεται ως η πιο σημαντική φάση για αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό (Smith & Stewart 1999). Η φάση σχεδιασμού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σύντομη και αρκετά στατική για οργανισμούς στους οποίους το επίπεδο στελέχωσης παραμένει αρκετά σταθερό και οι τύποι θέσεων εργασίας που

εκτελούνται από τα μέλη του προσωπικού ποικίλλουν ελάχιστα. Για οργανισμούς που είναι δυναμικοί ή βρίσκονται σε κατάσταση ροής (ως αποτέλεσμα οικονομικών πιέσεων ή ευκαιριών για παράδειγμα), ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας κύκλος συνεχούς ανάπτυξης.

Στη φάση σχεδιασμού, ένας οργανισμός πρέπει να εκτιμήσει εάν οι τρέχουσες ανάγκες στελέχωσης θα είναι επαρκείς για να καλύψουν τη μελλοντική ζήτηση (ή εναλλακτικά, εάν απαιτείται λιγότερος αριθμός προσωπικού), εάν η ανανέωση του προσωπικού είναι προβλέψιμη και μπορεί να αντιμετωπιστεί, εάν οι λόγοι των μισθωτών, πλήρους απασχόλησης, το προσωπικό μερικής απασχόλησης, το περιστασιακό και το εθελοντικό προσωπικό είναι κατάλληλο ή επαρκές, είτε υπάρχουν ετήσιες είτε κυκλικές διακυμάνσεις στο προσωπικό που πρέπει να ικανοποιηθούν και να διαχειριστούν, και εάν θα απαιτηθούν στο μέλλον συγκεκριμένες δυνατότητες που λείπει ο οργανισμός.

Μόλις ένας οργανισμός αποφασίσει ότι απαιτείται ένα νέο μέλος του προσωπικού ή πρόκειται να δημιουργηθεί μια νέα θέση, ο οργανισμός πρέπει να πραγματοποιήσει μια ανάλυση εργασίας, προκειμένου να προσδιορίσει το περιεχόμενο της εργασίας (πρωτεύουσες και σιωπηρές εργασίες), απαιτήσεις (δεξιότητες, ικανότητες, προσόντα και εμπειρία) και πλαίσιο (αναφορά σχέσεων και χαρακτηριστικών εργασίας). Μόλις ολοκληρωθεί η όσο το δυνατόν πιο λεπτομερής διατύπωση της εργασίας, ο οργανισμός είναι έτοιμος να αναπτύξει μια περιγραφή εργασίας (ένα έγγραφο που καλύπτει το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας) και μια προδιαγραφή εργασίας (ένα έγγραφο που καλύπτει τις απαιτήσεις εργασίας, ιδίως δεξιότητες και βάση γνώσεων).

Υπάρχουν τέσσερις αρχές διαχείρισης που μπορούν να εφαρμοστούν στο σχεδιασμό εργασίας. Είναι πολύ χρήσιμο για να σκεφτεί κανείς πώς μπορεί να τοποθετηθεί μια εργασία μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς και για τον εντοπισμό διαφορετικών τύπων οργανισμών. Αυτά τα θέματα είναι απλοποίηση θέσεων εργασίας, εναλλαγή θέσεων εργασίας, διεύρυνση θέσεων εργασίας και εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (Chelladurai 2006). Η απλοποίηση εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία μια εργασία (και ο οργανισμός) χωρίζεται σε μια σειρά

απλουστευμένων και εξειδικευμένων εργασιών. Αυτή η απλοποίηση αποσκοπεί στην αύξηση της εξειδίκευσης των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

Η απλοποίηση της εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα θετικό εργαλείο διαχείρισης, ιδίως όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός μεμονωμένου εργαζομένου. Ωστόσο, η εξειδίκευση στην εργασία, ανάλογα με το πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει στους εργαζομένους να βαρεθούν και στη συνέχεια να μην είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Η δεύτερη αρχή, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, είναι εν μέρει μια θεραπεία για την πλήξη και τη δυσαρέσκεια που μπορεί να προκύψει από την απλοποίηση. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν θέσεις εργασίας σε περιοδική βάση, προκειμένου να διατηρούνται φρέσκοι και να ενθαρρύνονται, αν και σαφώς μια αθλητική οργάνωση θα έχει μόνο ένα πεπερασμένο εύρος θέσεων εργασίας μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να εναλλάσσονται. Η διεύρυνση της εργασίας αναφέρεται σε μια διαδικασία στην οποία οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να διευρύνουν το εύρος της εργασίας τους και να προσθέσουν εργασίες, ακόμη και αν είναι απλουστευμένες και εξειδικευμένες. Το όφελος αυτής της προσέγγισης είναι ένα πιο ευτυχισμένο εργατικό δυναμικό, αλλά το μειονέκτημα είναι η αντίληψη της υπερβολικής εργασίας. Τέλος, ο εμπλουτισμός της εργασίας αναφέρεται στη δομή της εργασίας έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τα κίνητρα και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία βασίζεται στο να μπορείς να σχεδιάζεις θέσεις εργασίας που να είναι ευέλικτες και να έχουν την ικανότητα για ανάπτυξη και αλλαγή, καθώς και την απασχόληση ατόμων που μπορούν να εργαστούν αυτόνομα. Σύμφωνα με τον Chelladurai (2006), τα μεγαλύτερα επίπεδα ευθύνης και η απαιτητική εργασία που είναι διαθέσιμα μέσω του εμπλουτισμού εργασίας σημαίνει ότι είναι μια ανώτερη μέθοδος σχεδιασμού εργασίας.

Φάση 2: Πρόσληψη

Πρόσληψη θεωρείται η διαδικασία με την οποία ο εκάστοτε οργανισμός προσπαθεί να εντοπίσει το πιο κατάλληλο άτομο για τη δουλειά που έχει

προσχεδιαστεί. Μεγαλύτερες πιθανότητες να βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος υπάρχουν όταν ο αριθμός των αιτούντων είναι μεγαλύτερος. Η συγκρότηση μιας ομάδας αιτούντων δεν είναι πάντα εύκολη, ειδικά εάν η εργασία απαιτεί συγκεκριμένα προσόντα, γνώσεις, δεξιότητες ή εμπειρία που έχουν ζήτηση ή έλλειψη προσφοράς. Έτσι, για τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου σε έναν μεγάλο επαγγελματικό σύλλογο με ευθύνη για μια επιχείρηση πολλών εκατομμυρίων δολαρίων, η αναζήτηση μπορεί να είναι εκτεταμένη και δαπανηρή. Ωστόσο, η πρόσληψη συνοδού για να ελέγχει εισιτήρια μελών στα παιχνίδια μπορεί να απαιτεί μόνο μια μικρή διαφήμιση σε μια τοπική εφημερίδα. Τέλος, η πρόσληψη 10.000 ατόμων για να ενεργήσουν ως εθελοντές σε μια σημαντική εκδήλωση θα μπορούσε να απαιτήσει μια εθνική ή διεθνή διαφημιστική εκστρατεία σε διάφορες μορφές μέσων. Όλο και περισσότερο, οι διαδικασίες πρόσληψης γίνονται πιο περίπλοκες καθώς οι οργανισμοί εκμεταλλεύονται τις ταχέως αναπτυσσόμενες τεχνολογίες επικοινωνίας.

Φάση 3: Επιλογή

Η διαδικασία συμπύκνωσης των υποψηφίων που υπέβαλαν αίτηση για τη θέση κατά τη φάση πρόσληψης ονομάζεται επιλογή και έλεγχος. Συγκροτείται μια σύντομη λίστα με τους καταλληλότερους υποψηφίους και, στη συνέχεια, επιλέγεται ο καλύτερος για το ρόλο. Η φάση επιλογής θα περιλαμβάνει συνήθως τουλάχιστον μία συνέντευξη των υποψηφίων που έχουν επιλεγεί στη λίστα. Αυτά τα εργαλεία επιλογής θα χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστεί εάν ο αιτών είναι κατάλληλος υπό το φως της ανάλυσης εργασίας και ποιος από τους υποψηφίους είναι το καλύτερο άτομο για τη δουλειά. Ανάλογα με τη γεωγραφική θέση των αιτούντων, η συνέντευξη μπορεί να διεξαχθεί αυτοπροσώπως, μέσω τηλεφώνου, μέσω τηλεδιάσκεψης ή μέσω του Διαδικτύου. Η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις καλύπτει μια σειρά οργανωτικών και εργασιακών θεμάτων στις περισσότερες χώρες. Μια συνέντευξη

είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να προσδιοριστεί εάν ένας υποψήφιος υπάλληλος θα ταιριάζει καλύτερα στον οργανισμό και τη θέση.

Ωστόσο, άλλες τεχνικές, όπως εξελιγμένες δοκιμές προσωπικότητας και νοημοσύνης, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για να προσδιοριστεί εάν ο αιτών έχει τις απαιτήσεις εργασίας που προσδιορίζονται στη φάση σχεδιασμού (δεξιότητες, ικανότητες, προσόντα και εμπειρία). Για παράδειγμα, ο δείκτης τύπου Myers-Briggs (MBTI) είναι ένα τεστ προσωπικότητας που, βάσει ερωτημάτων σχετικά με ψυχολογικές διαδικασίες, όπως η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι επιθυμούν να ερμηνεύουν πληροφορίες ή να λαμβάνουν αποφάσεις, κατηγοριοποιούν τους ανθρώπους σε έναν από τους 16 τύπους προσωπικότητας. Με βάση τις ψυχολογικές θεωρίες του Carl Jung, το MBTI μπορεί να χρησιμοποιηθεί από αθλητικούς οργανισμούς για να προσδιορίσει εάν ένας υποψήφιος όχι μόνο έχει τις κατάλληλες δεξιότητες και τα εκπαιδευτικά προσόντα για τη δουλειά, αλλά και εάν η προσωπικότητα, η στάση και οι αξίες τους θα είναι «κατάλληλα» για τον οργανισμό.

Φάση 4: Προσανατολισμός

Μόλις οι υπάλληλοι περάσουν επιτυχώς στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν να εργάζονται στη νέα τους εργασία στον αθλητικό οργανισμό. Πριν ξεκινήσουν, ωστόσο, πρέπει να προσανατολιστούν και να εισαχθούν. Αυτή η φάση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, καθώς ένας καλός προσανατολισμός ποιότητας και ένα πρόγραμμα επαγωγής μπορεί να κάνει έναν υπάλληλο να αισθάνεται τόσο ευπρόσδεκτος όσο και εξουσιοδοτημένος, αλλά ένα κακό πρόγραμμα, ή κανένα πρόγραμμα, μπορεί να κάνει έναν νέο υπάλληλο να αισθάνεται σαν να έχει ταξιδέψει σε ξένο χώρα, στην οποία δεν μπορούν να μιλήσουν τη γλώσσα, δεν ξέρουν πού να πάνε και δεν μπορούν να διαβάσουν κανένα από τα σημάδια. Εν ολίγοις, το να είσαι σε μια νέα οργάνωση μπορεί να είναι μια τρομακτική εμπειρία. Η εφαρμογή επιτυχημένων προγραμμάτων προσανατολισμού και μετάβασης μπορεί να βελτιώσει ορισμένες από τις δυσκολίες, τις ανησυχίες και τα εμπόδια. Τα πιθανά προβλήματα επιδεινώνονται εάν ο εργαζόμενος είναι εθελοντής και μπορεί να επιδεινωθούν περαιτέρω εάν ο εθελοντής δεν έχει άμεση

επίβλεψη από αμειβόμενο υπάλληλο του οργανισμού. Αυτή είναι μια συνταγή για καταστροφή και για τις δύο πλευρές, του οργανισμού και του εργαζόμενου.

Μόλις ένας αθλητής έχει επιλεγεί για να παίξει για μια ομάδα σε ένα μεγάλο επαγγελματικό αθλητικό πρωτάθλημα (πέρασε τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής), αντιμετωπίζει πάντοτε τον εντελώς νέο κόσμο του επαγγελματικού αθλητισμού και όλες τις απαιτήσεις που τον συνοδεύουν. Η Εθνική Ένωση Μπάσκετ (NBA) στις ΗΠΑ αναγνώρισε ότι αυτή ήταν μια δύσκολη στιγμή για πολλούς νέους αθλητές και ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προσανατολισμού και επαγωγής. Από το 1986, οι παίκτες της νέας σεζόν από την επόμενη σεζόν ήταν υποχρεωμένοι να συμμετάσχουν σε μια κατασκήνωση προπόνησης και ανάπτυξης μιας εβδομάδας τον μήνα πριν από την έναρξη της σεζόν. Το πρόγραμμα μετάβασης rookie έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε αυτοί οι νεαροί αθλητές να μπορούν να αναπτύξουν καλύτερες δεξιότητες, οι οποίες θα παίξουν τον ρόλο τους στην προετοιμασία για τις ιδιαίτερες και απαιτητικές πιέσεις μιας επαγγελματικής αθλητικής καριέρας. Μέσω του προγράμματος μετάβασης, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως η σεξουαλική υγεία, η διατροφή και η διαχείριση του θυμού, το NBA ελπίζει ότι οι νέοι παίκτες του θα είναι σε θέση να λάβουν καλύτερες αποφάσεις.

Τα επιτυχημένα προγράμματα προσανατολισμού και μετάβασης περιστρέφονται γύρω από την άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό και τις λειτουργίες του. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν μια γενική επισκόπηση, πολιτικές και διαδικασίες, κανονισμούς υγείας και ασφάλειας στην εργασία, ζητήματα εργασιακών σχέσεων, φυσική περιήγηση στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, επισκόπηση των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης που διατίθενται στους υπαλλήλους ή εξήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Slack 1997).

Φάση 5: Κατάρτιση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι πρωταρχικό μέλημα για έναν οργανισμό που επιδιώκει τη συνεχή διάνθηση. Οι αθλητικοί οργανισμοί που δεν συμμετέχουν σε συστηματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης προορίζονται

να λειτουργήσουν πολύ κάτω από το βέλτιστο, όχι μόνο επειδή θα μείνουν πίσω στις τρέχουσες τάσεις, πρακτικές και δεξιότητες, αλλά επειδή δεν θα βλέπουν τους εαυτούς τους ως οργανισμούς μάθησης (Senge 1990). Στην πιο βασική της μορφή, η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι νέοι και οι υπάρχοντες εργαζόμενοι μαθαίνουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.

Ο Dressler (2003) περιγράφει μια διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης πέντε βημάτων που είναι χρήσιμη για αθλητικούς οργανισμούς. Το πρώτο βήμα είναι να ολοκληρωθεί μια «ανάλυση αναγκών», στην οποία ο οργανισμός προσδιορίζει τις απαιτούμενες ικανότητες για τους υπαλλήλους του, αναλύει την τρέχουσα βάση δεξιοτήτων και καθορίζει σημαντικούς στόχους κατάρτισης. Το δεύτερο βήμα περικλύει την ανάπτυξη του πραγματικού προγράμματος κατάρτισης, το οποίο μπορεί να γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Οι περισσότερες αθλητικές οργανώσεις, είναι πολύ μικρές για να διαθέτουν εξελεγμένα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που έχουν την ικανότητα και την εμπειρία για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Οι αθλητικοί οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν εξωτερικούς παρόχους κατάρτισης, όπως πανεπιστήμια ή εταιρείες συμβούλων, για την παροχή προσαρμοσμένων ή τυπικών προγραμμάτων, ανάλογα με την ανάλυση των αναγκών. Το τρίτο βήμα, η επικύρωση, είναι ένα προαιρετικό βήμα στο οποίο η επιχείρηση είναι σε θέση να επιβεβαιώσει ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης που έχει αναπτυχθεί ή συμβληθεί ικανοποιεί τις ανάγκες που έχουν αναλυθεί. Το τέταρτο βήμα είναι η εφαρμογή του προγράμματος, κατά τη διάρκεια του οποίου εκπαιδεύεται το προσωπικό (αυτό θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε από ένα μονοήμερο σύντομο μάθημα, έως ένα διετές μεταπτυχιακό πρόγραμμα). Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα αξιολογείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το επιτυχημένο πρόγραμμα μπορεί να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει περισσότερους υπαλλήλους ή περισσότερες δεξιότητες, ενώ το ανεπιτυχές πρόγραμμα πρέπει να διακοπεί ή να επαναχρησιμοποιηθεί, πράγμα που απαιτεί από τον οργανισμό να επανεκτιμήσει την ανάλυση των αναγκών. Όπως ολόκληρη η

διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης θεωρείται καλύτερα ως κυκλική.

Φάση 6: Εκτίμηση απόδοσης

Αυτή η φάση της διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνητικά η πιο επικίνδυνη, καθώς έχει την εγγενή ικανότητα να «παγώνει» τη διαχείριση ενάντια στους «υπαλλήλους» σε μακροοικονομικό επίπεδο και σε μικρο επίπεδο να αναγκάζει τους διαχειριστές να αισθάνονται άβολα όταν κρίνουν άλλους ή να προκαλούν υπαλλήλους να νιώθεις ανάξια, ως μέρος μιας αρνητικής εκτίμησης. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να προσεγγίζεται προσεκτικά από αθλητικούς οργανισμούς και οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού εντός ενός οργανισμού πρέπει να επιδιώκουν να αναπτύξουν μια συνεργατική διαδικασία στην οποία ο υπάλληλος, καθώς και ο διευθυντής, αισθάνεται εξουσιοδοτημένος. Όπως σημείωσε η Chelladurai (2006), είναι χρήσιμο να σκεφτούμε την αξιολόγηση της απόδοσης όσον αφορά τους διοικητικούς και αναπτυξιακούς της σκοπούς. Ο διοικητικός σκοπός αναφέρεται στην ανάγκη εντός οργανισμού να λαμβάνει κρίσεις σχετικά με την απόδοση που σχετίζονται άμεσα με ανταμοιβές και αναγνώριση, όπως προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Ο διοικητικός σκοπός απαιτεί συχνά ποσοτικά μέτρα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκτιμηθούν βάσει παρόμοιων κριτηρίων. Ο αναπτυξιακός σκοπός αναφέρεται στην ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατοτήτων ενός υπαλλήλου, που συχνά απαιτούν ένα συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μέτρων και μπορεί να αποτελέσει καταλύτη για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι διοικητικοί και αναπτυξιακοί σκοποί της αξιολόγησης απόδοσης καταδεικνύουν ότι η διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντα ένας τακτοποιημένος κύκλος. Αντίθετα, υπάρχει μια σταθερά μεταξύ των φάσεων.

Κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, οι διευθυντές και οι ηγέτες χρειάζονται την ικανότητα να ελέγχουν την απόδοση και να προτείνουν βελτίωση, ως τρόπο ανάπτυξης της συνολικής οργανωτικής ικανότητας. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα φόρουμ στο οποίο νιώθουν άνετα να προσδιορίσουν τα πράγματα που έκαναν καλά και τα πράγματα που θα μπορούσαν να

είχαν κάνει καλύτερα, ως μέρος μιας διαδικασίας συνεχούς επαγγελματικής και σταδιοδρομίας. Από αυτήν την άποψη, πρέπει να εξεταστεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σε όλους αθλητικούς οργανισμούς, ανεξαρτήτου μεγέθους και τύπου, αλλά από το αποτελεσματικό σχέδιο «σχέδιο, αναθεώρηση, βελτίωση», το οποίο συνήθως συνδέεται με την ατζέντα διασφάλισης ποιότητας (Deming 1993, σελ. 134–136).

Ειδικά στους επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι συχνά δημόσια, αν μερικές φορές είναι περίπλοκη. Οι αθλητές και οι προπονητές αξιολογούνται συνεχώς στην απόδοσή τους. Στο μπάσκετ ο αριθμός των πόντων, ριμπάουντ, ασίστ, τέρβερ, κλοπ, φάουλ και μπλοκαρισμένα σουτ καταγράφονται σχολαστικά. Από χρόνο σε χρόνο, οι στόχοι τίθενται για τους αθλητές και η ικανότητά τους να επιτυγχάνουν στόχους σε βασικούς δείκτες απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε μια εκτεταμένη σύμβαση με βελτιωμένες συνθήκες. Από την άλλη, η αποτυχία επίτευξης των στόχων μπορεί να σημαίνει ότι ένας παίκτης σε ένα άθλημα πρέπει να επιστρέψει στα δευτερεύοντα πρωταθλήματα, να επιστρέψει στη φόρμα ή να δει τις ημέρες παιχνιδιού του. Για προπονητές, η αξιολόγηση απόδοσης βασίζεται συχνά σε ένα μόνο στατιστικό στοιχείο, το ρεκόρ νίκης-απώλειας. Το γεγονός ότι ο προπονητής είναι ικανός να κάνει τους παίκτες να νιώθουν καλά για τον εαυτό τους ή να έχει μια εξαιρετική σχέση εργασίας με το διοικητικό προσωπικό, θα μετράει όταν πρόκειται για διαπραγμάτευση μιας νέας σύμβασης εάν αυτός ή αυτή έχει ένα αρνητικό ρεκόρ.

Φάσεις 7 και 8: Ανταμοιβές και διατήρηση

Μόλις μια αθλητική οργάνωση σχεδιάσει, προσλάβει, επιλέξει, προσανατολίσει, εκπαιδεύσει και αξιολογήσει το προσωπικό της, είναι λογικό να προσπαθήσει να το διατηρήσει. Η διατήρηση προσωπικού καλής ποιότητας, είτε είναι αμειβόμενη είτε εθελοντική, σημαίνει ότι ο οργανισμός θα είναι καλύτερος οικονομικά και στρατηγικά. Η οργανωτική γνώση και η πνευματική ιδιοκτησία χάνεται όταν μια αθλητική επιχείρηση δεν διατηρεί το προσωπικό της. Η συνεχής απώλεια προσωπικού θα σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει την ευκαιρία να

ενθαρρύνει και να αναπτύξει νέους τρόπους σκέψης, αλλά το πιο πιθανό σενάριο είναι ότι θα οδηγήσει σε σπατάλη πόρων, αδικαιολόγητα μετατοπισμένα σε υποτυπώδη προγράμματα μετάβασης.

Σύνοψη

Οι πρώτες έξι φάσεις της διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη διατήρηση προσωπικού. Τα προγράμματα κακού προσανατολισμού, κατάρτισης και αξιολόγησης επιδόσεων, ειδικότερα, μπορούν όλα να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη διατήρηση του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, η εξίσωση διατήρησης, οι ανταμοιβές και η αποζημίωση μπορούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να παραμείνουν σε έναν οργανισμό. Σε έναν επαγγελματικό αθλητικό οργανισμό αυτό μπορεί να σημαίνει, αντί να προσπαθεί να διατηρήσει το μισθολογικό κόστος χαμηλό, οι ανώτεροι διευθυντές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την «τιμή αγοράς» (Smith & Stewart 1999). Σε έναν κυρίως εθελοντικό οργανισμό, η ανταμοιβή μπορεί να λάβει τη μορφή επιστολής εκτίμησης για το γεγονός ότι συμμετείχε σε μια επιτυχημένη εκδήλωση και μια πρόσκληση για συμμετοχή το επόμενο έτος. Με άλλα λόγια, η στρατηγική ανταμοιβής και διατήρησης θα εξαρτηθεί σε κυρίως από το πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται καθώς και το υπάρχον επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στον σημερινό παγκόσμιο κόσμο, η αθλητική βιομηχανία θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες και, σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, είναι σημαντικό για τους αθλητικούς συλλόγους, έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της αθλητικής βιομηχανίας, να προστατεύσουν τα επίπεδα βιωσιμότητας και επιτυχίας αυτού του κλάδου όσον αφορά τους συλλόγους και τη συνέχεια του. Είναι αποδεκτό ως σημαντική προϋπόθεση ,για την ενσωμάτωση ποιοτικών διαδικασιών σε όλες τις διεργασίες των αθλητικών συλλόγων, στο σημείο όπου μπορούν να επιτευχθούν επιτυχίες όπως η κερδοφορία και η παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητο κάθε αθλητικός σύλλογος που στοχεύει στη διατήρηση της βιωσιμότητάς του στον αθλητικό κλάδο και στη διασφάλιση της αποδοτικότητάς του εντός του πεδίου του αθλητικού στόχου και στη διατήρηση των περιουσιακών του στοιχείων να ενσωματώνει τη συνεχή κατανόηση της βελτίωσης εντός του συλλόγου και της συνολικής ποιότητας στα συστήματά του.

Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο οι εσωτερικοί των αθλητικών συλλόγων, δηλαδή οι υπάλληλοι, θα συμπεριληφθούν στη μέγιστη απόδοση, τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ομάδων-στόχων των αθλητικών συλλόγων που θα ικανοποιηθούν στο μέγιστο επίπεδο. Το κύριο επιχείρημα σε αυτό το πλαίσιο είναι η ανάγκη για αθλητικούς συλλόγους να εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Η βασική προσέγγιση για την αξιολόγηση είναι ότι η δυνατότητα εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε ένα αθλητικό σωματείο είναι μια διαχειριστική απόφαση και σε αυτό το πλαίσιο η σημασία των διαχειριστών του αθλητικού συλλόγου είναι σημαντική. Στο σημείο της διατήρησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ως στρατηγικής διαχειριστικής προσέγγισης, είναι απαραίτητο για τα άτομα, σε επίπεδο διαχείρισης, για να καταβάλουν αποτελεσματική προσπάθεια για την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και για να καθιερώσουν τις διαδικασίες οργάνωσης για την εξυπηρέτηση της ποιότητας.

Οι πρωτοπόροι σχεδιάζουν μια αυστηρή και θετική προοπτική του μέλλοντος για τους υφισταμένους τους και τους ενθαρρύνουν να πάνε προς τα θεμιτά και τις

δύσκολες αποστολές. Με αυτόν τον τρόπο, ο πρωτοπόρος δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και στη χρήση νέων μαθημάτων στην εκτέλεση έργων.

Η διοίκηση υποστηρίζει και ενθαρρύνει προγράμματα για την προώθηση ποιοτικών εννοιών και εφαρμογών και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στην υλοποίηση έργων και πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη συστήματος ποιότητας. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η σημερινή διαχείριση συλλόγων και εταιρειών επιδιώκουν να εφαρμόσουν ποιοτικές έννοιες για να αυξήσουν τα επίπεδα των υπαλλήλων τους, να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους και να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η παρακολούθηση των σημερινών αλλαγών στον τομέα της γνώσης συμβάλλει στην προώθηση των συλλόγων και των εταιρειών.

Ερευνώντας τις πτυχές του HRM, μπορούμε να μάθουμε τρόπους ώστε να βελτιώσουμε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών ενός οργανισμού, και ταυτόχρονα να επηρεάσουμε ορισμένους παράγοντες όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση, η επαγωγή, η διαχείριση ανταμοιβών κ.λπ. Κατά το παρελθόν λίγες δεκαετίες, η παγκοσμιοποίηση, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, και οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία και στην αγορά έχουν τονίσει την ανάγκη επανεξέτασης της διαχείρισης του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ξεπεραστούν σημαντικές προκλήσεις (Taylor et al., 2006). Επομένως, οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιούν το SHRM για να ξεπεράσουν σημαντικά ζητήματα και να διαμορφώσουν καλά σχεδιασμένες στρατηγικές έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να πετύχει. Έτσι, η επίσημη εφαρμογή του SHRM και οι καλά σχεδιασμένες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες. Ωστόσο, η κακή εφαρμογή αυτής της πρακτικής μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση του οργανισμού.

Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε αθλητικούς οργανισμούς βασίζεται στην εφαρμογή ενός αλληλένδετου συνόλου διαδικασιών. Σε ένα επίπεδο αυτό μπορεί να θεωρηθεί αρκετά μηχανιστικό, αλλά σε ένα άλλο πιο θετικό επίπεδο μπορεί να θεωρηθεί ως σχέδιο για την επιτυχή διαχείριση των ανθρώπων μέσω ενός σαφώς οριοθετημένου συνόλου σταδίων. Ο προγραμματισμός της διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη, η επιλογή, ο προσανατολισμός, η αξιολόγηση απόδοσης η εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι στρατηγικές διατήρησης είναι απαραίτητες για έναν οργανισμό να λειτουργεί με επιτυχία σε κρατικά, μη κερδοσκοπικά ή εμπορικά αθλητικά περιβάλλοντα, επειδή η διαχείριση καλών ανθρώπων βρίσκεται στον πυρήνα κάθε επιτυχημένης αθλητικής οργάνωσης, ανεξάρτητα από το πλαίσιο. Η καλή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στους αθλητικούς οργανισμούς να αντιμετωπίσουν ορισμένες από τις μοναδικές και ιδιαίτερες προκλήσεις τους, όπως τη θέση των αθλητών σε επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς, τα μεγάλα περιστασιακά και ημι-μόνιμα εργατικά δυναμικά που απαιτούνται από μεγάλες εκδηλώσεις (ετήσιες ή περιοδικές) και τον μεγάλο αριθμό εθελοντικού εργατικού δυναμικού εντός αθλητικών συστημάτων που βασίζονται σε κλαμπ. Από την άλλη πλευρά, η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό που όχι μόνο δεν έχει δεσμευτεί, αλλά επίσης υπόκειται σε χαμηλά επίπεδα ηθικού και ικανοποίησης από την εργασία. Εν ολίγοις, η αποτελεσματική και συστηματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να θεωρείται ως ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης σε οποιονδήποτε αθλητικό οργανισμό, ανεξαρτήτου τύπου και μεγέθους.

Υπάρχει επίσης δυνατότητα καθιέρωσης συνολικής διαχείρισης ποιότητας σε ορισμένους επιλεγμένους αθλητικούς συλλόγους στην περιοχή συμμετοχής του προσωπικού, των στατιστικών και των πληροφοριών, των φυσικών και απτών παραγόντων. Σήμερα, οι διαχειριστές μετατρέπονται σε συμμετοχική διαχείριση για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας των πηγών του οργανισμού, σε σχέση με τις αυξανόμενες εξελίξεις στην τεχνολογία και τον εκσυγχρονισμό που καθιστούν κατά συνέπεια τον οργανισμό πολύπλοκο. Λόγω του ότι η συνεργασία παρέχει πεδίο πρόσβασης στη δημόσια γνώση και ευαισθητοποίηση που αυξάνει την εργασία και την προσπάθεια του προσωπικού. Από τη μία πλευρά, η δυνατότητα μετατροπής της πληροφορίας σε γνώση αυξάνεται λόγω της ελεύθερης και εύκολης ανταλλαγής πληροφοριών και το ισοζύγιο της παραγωγικότητας και δημιουργικότητας αυξάνει μεταξύ του προσωπικού μέσω της καινοτομίας η οποία παρέχεται. Το προσωπικό είναι η ουσία του οργανισμού και η συμμετοχή τους θα

μετατρέψει τις ικανότητές τους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Θα φέρει επίσης κίνητρα, δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού προς τον οργανισμό, φέρνοντας νέα καινοτομία και δημιουργικότητα στην προώθηση των στόχων του οργανισμού. Είναι επίσης μια από τις κύριες και πολύτιμες πηγές των διαχειριστών ενός οργανισμού εκτός από τις πληροφορίες. Καθώς ο όγκος και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού αυξάνεται, οι πληροφορίες γίνονται πιο σημαντικές. Σε οποιονδήποτε οργανισμό, μπορούν να λαμβάνονται αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με την ανάλυση δεδομένων και την παραγωγή πληροφοριών. Συνειδητά οι αποφάσεις, αυξάνουν την ικανότητα να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του παρελθόντος ως προς τις πραγματικές αναφορές και τα αρχεία, και επίσης, η αύξηση της ικανότητας ελέγχου, πρόκλησης και αλλαγής απόψεων και αποφάσεων θεωρείται ότι εφαρμόζει την αρχή των βασισμένων σε γεγονότα οφέλη λήψης αποφάσεων. Ο φυσικός και απτός παράγοντας είναι ένας άλλος τομέας, ο οποίος είναι αποτελεσματικός που καθιστά εφικτή την καθιέρωση συνολικής διαχείρισης ποιότητας στους αθλητικούς συλλόγους. Μπορεί να οφείλεται τόσο στην αποτελεσματικότητα των φυσικών παραγόντων όσο και στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Εάν κάποιος μπορεί να ελέγξει τους φυσικούς παράγοντες στο χώρο εργασίας και να τους αλλάξει ιδανικά, θα αισθανθεί πιο ασφαλής. Αυτοί είναι οι παράγοντες στους οποίους εμπλέκεται ένα άτομο με εργαλεία και μέσα. Επίσης, εάν ο χώρος εργασίας είναι οργανωμένος και τακτοποιημένος σύμφωνα με το γούστο και τις προτιμήσεις κάποιου, δημιουργεί μια αίσθηση ευχαρίστησης και ευτυχίας, και μετά αυτό διευκολύνει την εργασία και την απόλαυση. Παρά τη σημασία των φυσικών παραγόντων στην προσέλκυση πελατών. Δυστυχώς, αυτό το ζήτημα δεν έχει συζητηθεί σε μελέτες. Με βάση τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να αναφερθεί ότι η καθιέρωση της συνολικής διαχείρισης ποιότητας, ιδίως των αιτιών και των δεικτών της στους συλλόγους, θα έχει θετικές συνέπειες στην πρόοδο των στόχων και επίσης στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας των συλλόγων, ωστόσο, από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να παρέχει το πεδίο της αύξησης της ευαισθητοποίησης και της προσοχής του προσωπικού, και των διευθυντών του συλλόγου.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, S. & Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(7), 795-826.
- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369.
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Azimzadeh, S. M., Pitts, B., Ehsani, M. & Kordnaeij, A. (2013). The Vital Factors for Small and Medium Sized Sport Entreprises Start-ups. *Asian Social Science*, 9(5), 243–253.
- Bairner, A. (2001). *Sport, Nationalism, and Globalization: European and North American Perspectives*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.). London: Pearson Education.
- Beck, U. (2000). *What is Globalization?* Cambridge: Polity Press.
- Black, D. (2007). The Symbolic Politics of Sport Mega-Events: 2010. *In Comparative Perspective. Politikon: South African Journal of Political Studies* 34(3): 261–276.
- Boatcă, M. (2015). *Global Inequalities Beyond Occidentalism*. Aldershot: Ashgate.

Burton, R. (1996). A case study on sports property servicing excellence: National Football League Properties. *Sport Marketing Quarterly*, 5(3), 23-30.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Caza, A. (2000). Context Receptivity: Innovation in an Amateur Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 14, 227–242.

Chadwick, S. (2011). Editorial: the distinctiveness of sport: opportunities for research in the field. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 120–123.

Chelladurai, P. (2006a). *Human resource management in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.

Chelladurai, P., & Madella, A. (2006b). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics.

Cornelissen, S. (2010). The Geopolitics of Global Aspiration: Sport Mega-Events and Emerging Powers. *The International Journal of the History of Sport* 27(16–18), 3008–3025.

Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182.

Correal, J. (2003) Implantación del modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9000:2000 en el Patronato Deportivo Municipal de Benalmádena. In Instituto Andaluz del Deporte (Ed.), *La gestión de la calidad de las entidades deportivas como un reto de futuro*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte. 2003

Cousens, L.C. & Slack, T. (1996). Emerging patterns of inter-organizational relations: a network perspective of North American professional sports leagues. *European Journal for Sport Management*, 3(1), 48-69.

Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th ed.). London: Pearson Education Ltd.

De Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International journal of service industry management*, 9(5), 436-453.

Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.

Dorado, A. (2006). *Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales*. Consejo Económico y social de Castilla-La Mancha, Toledo

Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.

Elendu, I. C. (2012). Nigeria's debased values system at the modern era: Implications for sports development. *Journal of Education and Practice*, 3(3), 48 - 53.

Faraji, R., Sani, K., & Poursoltani, H. (2012). Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 451-460.

Gardner, C.E. (2008). Employee evaluation: is it worth the effort?, *DVM*, 18(5), 647-81.

Giddens, A. (1985). *The Nation-State and Violence: Volume Two of a Contemporary Critique of Historical Materialism*. Cambridge: Polity Press.

Giulianotti, R., & Robertson, R. (2009). *Globalization and Football: A Critical Sociology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Gorman, J. & Calhoun, K. (1994). *The Name of the Game: The Business of Sports*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.

Hanlon, C., & Cuskelly, G. (2002). Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel. *Event Management*, 7(4), 231-243.

Hietala, J. (2019). *Digital Transformation of the Workforce. Creating Human Touch for AI Revolution*. Available at:

<https://www.valamis.com/resources/whitepapers/digital-transformation-of-the-workforce-white-paper> .

Hoeber, L. & Hoeber, O. (2012). Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213–223.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2012). *Sport management principles and applications* (3rd ed.). Oxford: Elsevier Ltd.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing leisure*, 1(2), 77-89.

Jinxia, D. (2010). The Beijing Games, National Identity and Modernization in China. *The International Journal of the History of Sport*, 27(16–18), 2798–2820.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435.

Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544.

Khoja, T. (2004). *An Introduction to Improving the Quality of Health Services: Preliminary Health Care*. The Executive Office of the Councils of Ministers of Health of Gulf Cooperation Council for the Arab States, Saudi Arabia.

Kim D, & Kim SY. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of sport management*, 9(2), 208-220.

Kiss, E. (2010). The Dialectics of Modernity. A Theoretical Interpretation of Globalization. *Journal of Globalization Studies* 1(2), 12–26.

Kotler, P. (1997). *Marketing management - Analysis, planning, implementation, and control*. (9th ed.) New Jersey: Prentice-Hall

Lee, P. K., To, W. M., & Billy, T. W. (2009). The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26(7), 646–662.

Lenger, A., & Schumacher, F. (eds.) 2015. *Understanding the Dynamics of Global Inequality. Social Exclusion, Power Shift, and Structural Changes*. Heidelberg: Springer.

Maguire, J. A. (2005). Introduction: Power and Global Sport. In Maguire, J. A. (ed.), *Power and Global Sport: Zones of Prestige, Emulation and Resistance* (pp. 1–22). London: Routledge.

Marques, L. (2003). El aseguramiento de la calidad en la gestión de entidades deportivas: Las normas ISO 9000:2000. In *Instituto Andaluz del Deporte (Ed.), La gestión de la calidad de las entidades deportivas como un reto de futuro* (pp. 1-18). Málaga: IAD.

Martínez del Castillo J. (1994). Un Modelo de Planificación en las Organizaciones Deportivas Municipales. *Revista Española de Educación Física y Deportes* 1(1), 27–34.

McMahon-Beattie, U., & Yeoman, I. (2004). *Sport and leisure operations management*. London: Cengage Learning EMEA.

Metcalf, A. (1987). *Canada Learns to Play: The Emergence of Organized Sport, 1807-1914*. McClelland and Stewart, Toronto, Ontario.

Michael, W. (2007). *Machiavelli, A Man Misunderstood*. Abacus.

Miryousefi, S. J., Karamoozian, M., & Jahanshahi, M. (2020). Establishing total quality management system in the sports clubs. *International Journal of Sports Science*, 10(1), 1-6.

Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.

National Quality Assurance and Accreditation Committee. (2004). Law Draft. *Commission of Quality and Accreditation in Education*. Ministry of Higher Education, Egypt. Pardo. 2003.

Nester, D.C. (1990). Labor exemption to antitrust scrutiny in professional sports. *Southern Illinois University Law Review*, 15, 123-44.

Newell, S. & Swan, J. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management*, 9, 317–337.

Ngwenya, B., Sibanda, V., Matunzeni, T., Ngwenya, B., Sibanda, V., & Matunzeni, T. (2016). Challenges and benefits of total quality management (TQM) implementation in manufacturing companies: A case study of delta beverages in Zimbabwe. *International journal of original research*, 2(6), 296-307.

Nová, J. (2014). *Developing the entrepreneurial competencies of sport management students*. INTE conference Paris, 2014.

Park, S.H. (2002) Six Sigma for productivity improvement: Korean business corporations. *Productivity Journal*, vol. 43, no. 2, pp. 173–183.

Powell, TC. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strateg Manag J* 16(1):15–37

Quesada, S. & Diez, M.D. (2002). *Dirección de centros deportivos: principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo. 2002.

Quirk, J. & Fort, R.D. (1992). *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*. University of Princeton Press, Princeton, NJ

Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7(1), 57–69.

Ratten, V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65–76.

Redondo, JC. (1997). *Ideología, política y programas deportivos municipales*. Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Renard, T. (2009). *A BRIC in the World: Emerging Powers, Europe and the Coming Order*. Egmont: Royal Institute for International Relations. Retrieved from: <http://www.egmontinstitute.be/paperegm/ep31.pdf>

Rial-Boubeta, J, Varela-Mallou J, & Rial-Boubeta A. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(18), 57–73.

Robinson, L. (2002). Is quality management appropriate for public leisure services? *Managing Leisure*, 7(1), 33-40.

Ross, S.F. (1989). Monopoly sports leagues. *Minnesota Law Review*, 73, 643-760.

Rowe, D. (1995). Coming down the line: media sport and the "right to pay", *The ACHPER Healthy Lifestyles Journal*, 42(3), 18-21.

Salazar, I.R. (2015). *Diseño de un Sistema de la Calidad Total en el ámbito deportivo. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva*. Recuperada de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/49623/tesis%20Modelo%20MEXD%20de%20finitiva.pdf?sequence=1>

Schaaf, D. (1995). *Sports Marketing: Its Not Just a Game Anymore*. Prometheus Books, Amherst, NY.

Schirato, T. (2007). *Understanding Sports Culture*. Los Angeles: SAGE Publications.

Schumpeter, J. A. (1982). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). *Transaction Publishers*.—1982.—January, 1, 244.

Selemani, M.A., Khairuzzaman, W., Zaleha, W.I.S., Rasid, A., & Andrew, R.D. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university. *The ΔOΠ Journal*, 26(2), 125-142. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ΔOΠ-10-2011-0062>

Short, J. R. (2008). Globalization, Cities and the Summer Olympics. *The International Journal of the History of Sport*, 12(3): 321–340.

Shropshire, K.L. (1995). *The Sports Franchise Game: Cities in Pursuit of Sports Franchises, Events, Stadiums, and Arenas*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA.

Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.

Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. New York, NY: Routledge.

Tomlinson, A. (1986). *Going Global: The FIFA Story*. In Tomlinson, A., and Whannel, G. (eds.), *Off the Ball: The Football World Cup*. London: Longwood.

Tomlinson, A., & Young, C. (2006). *National Identity and Global Sports Events: Culture, Politics, and Spectacle in the Olympics and the Football World Cup*. New York: State University of New York State.

Treverton, G. F., & Jones, S. (2005). *Measuring National Power*. Santa Monica: RAND.

Tsitskari E, Tsiotras D, & Tsiotras G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management*, 17(5), 625–631.

Unlu, C., Serarslan, M. Z., Yamaner, F., & Sahin, S. (2012). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4808-4812.

Whannel, G. (2000). Sport and the media. *Handbook of sports studies*, 291-308.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013a). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *International Society for Third-Sector Research*, 24(2), 461-484.

Williams, P. (1995). *Card Sharks: How Upper Deck Turned a Child's Hobby into a Billion-dollar Business*. Macmillan: New York, NY.

Winand, M. & Zintz, T. (2014). What service innovation types are implemented by sport federations? EASM conference 2014, Coventry.

Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: a typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 13(1/2), 55-73.

Yeghaneh, S., Forghani OZRUDI, M., & Moosavi, S. J. (2015). Feasibility of comprehensive Total Quality Management system in PE offices. *Sport Management Studies*, 7(29), 85-98.

Zargar, S. M., Faghani, K., & Mahmudi, G. (2011). Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability. *World Applied Sciences Journal*, 14(7), 987-995.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L. (1985). Problems and Strategies in services Marketing . *Journal of Marketing* , Vol.49, Spring pp. 33-46

Zorn, S.A. (1994), "Couldna done it without the players: depreciation of professional sports player contracts under the Internal Revenue Code", *Seton Hall Journal of Sports Law*, Vol. 4, pp. 337-95.