

Ανασκόπηση καλών πρακτικών στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ερασιτεχνικών και επαγγελματικών αθλητικών σωματείων

Ριγανάς Σπυρίδων

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του
μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Αθλητισμού
του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών &
Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

2ος Επιβλέπων: Στρίγκας Αθανάσιος, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 15/10/2022

Ο Δηλών

Ριγανάς Σπυρίδων

Copyright © Ριγανάς Σπυρίδων, 2022

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 Διοίκησης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
Ορισμός και σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	10
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	14
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	15
Στελέχωση έννοια και σημασία της	15
Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού	17
Έννοια και σημασία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	23
Αναγκαιότητα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αθλητικά σωματεία	27
Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αθλητικών σωματείων	27
Αρμοδιότητες και λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού στα Αθλητικά Σωματεία στα Πλαίσια της Νέας Πραγματικότητας	31
Χάραξη και Εφαρμογή Στρατηγικής	33
Εξέλιξη, Αξιολόγηση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού	34
Ανάπτυξη Ομάδων στα Πλαίσια της Οργανωτικής Ανάπτυξης	35
Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική πραγματικότητα	37
<i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Επίκεντρο της Πανδημίας Covid-19</i>	40
Προτάσεις και παραδείγματα κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού	45
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα, να ευχαριστήσω την τριμελή μου επιτροπή και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα μου Κουρτεσοπούλου Άννα, για την συνεργασία που είχαμε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της εργασίας καθώς επίσης για τις πολύτιμες γνώσεις και την μέθοδο ακαδημαϊκής σκέψης που μου μετέδωσε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ριγανάς Σπυρίδων: Ανασκόπηση καλών πρακτικών στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ερασιτεχνικών και επαγγελματικών αθλητικών σωματείων

(Με την επίβλεψη της Δρ. Κουρτεσοπούλου Άννας)

«Το σύνολο αποτελεί κάτι παραπάνω από το άθροισμα των τμημάτων του», είναι μια γνωστή αναφορά που συνοδεύει άρρηκτα τα επιτυχημένα επαγγελματικά ή μη αθλητικά σωματεία. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι δυνατότητες σε επίπεδο δεξιοτήτων αλλά και η οργάνωση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση ενός αθλητικού σωματείου. Η δυνατότητα που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και ο συντονισμός αυτών των πόρων μέσω της διαχειριστικής ικανότητας, φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την απόδοση ενός αθλητικού σωματείου, σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει το πώς συνδέεται η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περιβάλλον αθλητικών σωματείων είτε ερασιτεχνικών είτε επαγγελματικών. Ενώ έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην κατανόηση των άμεσων επιδράσεων μεμονωμένων πόρων στη δημιουργία αξίας, ο ερευνητής στη παρούσα εργασία θα εστιάσει σε καλές πρακτικές στρατηγικής διοίκησης σε αθλητικά σωματεία. Προσπαθώντας να καλύψει την οποιαδήποτε ασάφεια μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα αναλυθούν στοιχεία ηγεσίας - εμπειρίας, εσωτερικά αναπτυγμένοι πόροι κοκ, παράγοντες που τείνουν να επηρεάσουν τη πορεία του αθλητικού σωματείου και θα του επιτρέψει ανάλογα να δράσει. Η σημαντικότητα αυτής της εργασίας υπόκειται στην καταγραφή των βέλτιστων πρακτικών στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί να βοηθήσει με τη σειρά της τα αθλητικά σωματεία και οργανισμούς να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις.

Λέξεις Κλειδιά: *Στρατηγική διοίκηση, Ανθρώπινο δυναμικό, Καλές πρακτικές, Αθλητικό σωματείο, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

ABSTRACT

Riganas Spiridon: A review of best strategic human resource management practices as a competitive advantage in amateur and professional sports clubs

(With the supervision of Dr. Kourtesopoulou Anna)

"The ensemble is more than the sum of its divisions" is a well-known reference that inextricably accompanies successful professional or non-sporting clubs. As the literature review for sports clubs emphasizes that opportunity as well as organization plays an important role in understanding the performance of a sports club, it is also pointed out that the essential value of individual skill is not obvious. In addition, focusing only on the direct effects of individual resources on the performance of a sports club that has characterized sports research does not reduce the club's performance to the sum of individual aspirations and interests. In this context, the ability based on human resources and the coordination of these resources through management capacity seems to be particularly important for the performance of a sports club, at European and global level. An important research hypothesis that will be made from the resource-based point of view of the sports club, concerns the way in which the staff and the human resources are connected with the competitive advantage through the creation of superior value, in order to give these clubs the prospect of improvement. While significant progress has been made in understanding the direct impact of individual resources on value creation, the researcher in the present work will only study certain resources, namely staffing and human resources. In trying to cover any ambiguity between the competitive advantage, elements of leadership-experience, internally developed core resources, factors that tend to influence the course of the sports club and will allow it to act accordingly will be analyzed. The innovation of this work is subject to the recording of the various approaches to strategic human resource management that can in turn help sports clubs to meet these challenges, in view of the various theoretical and regulatory frameworks.

Keywords: *Strategic management, Human resources, Best practices, Sports club, Competitive advantage*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αθλητικό σωματείο είναι η ένωση φυσικών προσώπων, τουλάχιστον είκοσι στον αριθμό, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που σκοπό έχει τη διαρκή ολοκλήρωση και τη συνεχή ανάπτυξη δυνατοτήτων των αθλητών για συμμετοχή σε αθλητικούς αγώνες. Διακρίνονται σε ερασιτεχνικά και επαγγελματικά. Στο χώρο των ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων οι σχέσεις μεταξύ των αθλητών, των μελών του συλλόγου και του συμβουλίου διέπονται από αμεσότητα και διαπροσωπική επαφή σε αντίθεση με το χώρο των επαγγελματικών αθλητικών σωματείων όπου οι σχέσεις είναι καθαρά τυπικές και απώτερος σκοπός είναι το θέαμα και η αποκόμιση κέρδους.

Οι υπεύθυνοι υπηρεσιών αναψυχής και αθλητισμού εκτελούν ποικίλες δραστηριότητες. Ίσως η πιο ουσιαστική από αυτές τις δραστηριότητες είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε άτομο που σχετίζεται με έναν οργανισμό, άμεσα ή έμμεσα, είναι ένας πόρος. Αυτά τα άτομα μπορεί να είναι διευθυντές αναψυχής, προγραμματιστές εκδηλώσεων, διαχειριστές αθλημάτων, επόπτες, ειδικοί θεραπευτικής αναψυχής ή διευθυντές. Μπορεί να έχουν πλήρη, μερική απασχόληση, εποχιακή ή εθελοντική.

Η διοίκηση του αθλητισμού έχει γίνει ένας κοινός όρος στο παγκόσμιο επιχειρηματικό λεξιλόγιο στην παρούσα εποχή. Οι μελετητές ισχυρίζονται ότι η αθλητική διοίκηση είναι ένα ευρύ και συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό πεδίο επιχειρήσεων που ενσωματώνει διάφορες δραστηριότητες. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητισμό εκτείνεται από την εργασία στους Ολυμπιακούς Αγώνες και τις διεθνείς πλατφόρμες έως την εργασία σε μικρούς ψυχαγωγικούς και αθλητικούς συλλόγους ερασιτεχνικούς ή μη.

Η στελέχωση των καλύτερων επαγγελματιών από τη «δεξαμενή» ταλαντούχων και επιλέξιμων υποψηφίων μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη στον κλάδο του αθλητισμού. Ως ένας από τους πιο επενδυμένους και ακριβούς τομείς της παγκόσμιας αγοράς, η στελέχωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες οργάνωσης αθλημάτων αντιμετωπίζει έναν τεράστιο αριθμό υποψηφίων που είναι πρόθυμοι να «χτίσουν» την καριέρα τους στον αθλητισμό. Οι προσλήψεις πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και εκατομμύρια αιτήσεις βρίσκονται να υποβάλλονται σε διάφορους φορείς και οργανισμούς. Σημειώνεται επίσης ότι υπάρχουν αρκετά θέματα και υποχρεώσεις που αντιμετωπίζει κάποιος όταν επιλέγει τις θέσεις διοίκησης του αθλητισμού. Τα προβλήματα είναι πολλά και πρέπει να αναλυθούν για την ορθή διοίκηση του αθλητισμού και τις επιχειρήσεις γενικότερα.

Ορισμός και σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σχετίζεται με τη διαδικασία πρόσληψης, ανάπτυξης και διοίκησης των εργαζομένων ενός οργανισμού, αναφέρεται δε συχνά και με τον όρο «ανθρώπινοι πόροι». Ειδικότερα, το τμήμα «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» που εδρεύει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό περιλαμβάνει τη δημιουργία, εφαρμογή και εποπτεία εκείνων των αρχών που διέπουν τους εργαζόμενους, καθώς και τη σχέση του οργανισμού με τους υπαλλήλους του (Bloisi, 2007).

Η ΔΑΔ εναρμονίζεται με τη διοίκηση των εργαζομένων, επικεντρώνοντας σε αυτούς ως ανθρώπινο «κεφάλαιο» της επιχείρησης ή του οργανισμού που ανήκουν. Όπως και με άλλα «κεφάλαια» στοιχεία της επιχείρησης ή του οργανισμού, επιδιώκεται η μέγιστη χρήση των εργαζομένων, ελαχιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο τους οποιοσδήποτε κινδύνους ελλοχεύουν και μεγιστοποιώντας την απόδοση της όποιας επένδυσης. Οι στόχοι της ΔΑΔ είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις περαιτέρω κατηγορίες (Bearwell & Claydon, 2007):

- ✓ Κοινωνικοί στόχοι: Αφορούν στις κοινωνικές και ηθικές ανάγκες μιας επιχείρησης, καθώς και σε ό,τι συνιστά πρόκληση για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και τους εργαζόμενους. Πραγματεύονται νομικά ζητήματα όπως ισότητα στην εργασία και στις αποδοχές.
- ✓ Οργανωτικοί στόχοι: Αφορούν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση, το κατάλληλο σε αριθμό εργατικό δυναμικό αποτελούν κύρια οργανωτικά σημεία για την επίτευξη υψηλών στόχων.
- ✓ Λειτουργικοί στόχοι: Αφορούν στη σωστή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και επιτυγχάνεται μέσω της ορθότερης κατανομής όλων των ανθρωπίνων πόρων.
- ✓ Προσωπικοί στόχοι: Αφορούν στην υποστήριξη των προσωπικών στόχων κάθε εργαζομένου, όπως ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση, στις εργασιακές συνθήκες και στην επαγγελματική εξέλιξη.

Η σημασία της ΔΑΔ σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό έγκειται στην διοίκηση των ανθρώπων σε ένα εργασιακό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο προκειμένου να επιτευχθούν η αποστολή και οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός καθώς και η ανάπτυξη ενός δυνατού οράματος. Φθάνοντας στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, η ηγεσία ενός αθλητικού

οργανισμού μπορεί να ενισχύσει το αντίστοιχο τμήμα με εξειδικευμένα άτομα, προκειμένου να προωθήσει τους στόχους του, καθώς και να υποστηρίξει μέσω της εκπαίδευσης την ευόδωση των στόχων της (Chelladurai, 2006).

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός επενδύει στις καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους της/του, αφού αυτοί αποτελούν το βασικό στοιχείο ανέλιξης της. Επιπρόσθετα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επιβλέπει τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς εργασίας για να βοηθήσει την εκάστοτε επιχείρηση ή τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστική/ός. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω των παροχών και της δίκαιης αποζημίωσης, τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας (burn out) και την προσαρμογή των θέσεων εργασίας ανάλογα με την αγορά (Dessler, 2008).

Συνεπώς συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ένα αθλητικό σωματείο η επιλογή και στρατολόγηση των πλέον κατάλληλων προσώπων που θα το στελεχώσουν. Σημαντική συμβολή σε αυτό αποτελεί η δημιουργία οργανογράμματος ,η ανάθεση καθηκόντων με ταυτόχρονη περιγραφή θέσεων, κατάλληλη εκπαίδευση, αξιολόγηση-εκτίμηση και ανταμοιβή-αναγνώριση αντικατοπτρίζει μια σωστή επιχειρησιακή στρατηγική η οποία μεριμνά για τη λήψη μέτρων τα οποία θα συμβάλλουν στην ασφάλεια των ανθρώπων (αθλητών,προπονητών,φιλάθλων), των εγκαταστάσεων ,του οικονομικού τομέα ,της νομικής προστασίας καθώς επίσης και ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού ,υποστήριξη νέων τεχνολογιών και η εξωστρέφεια μέσω ενός άριστα οργανωμένου επικοινωνιακού δικτύου με δράσεις και συνεργασίες.Τεράστιο επίσης επενδυτικό κεφάλαιο για ένα σωματείο αποτελεί η συνεισφορά και η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των εθελοντών .

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πρόσφατο πεδίο στη θεωρία διοίκησης. Θεωρούμενη ως μια μακρο-προσανατολισμένη προσέγγιση, αποτελεί ένα μοτίβο χρήσης ανθρώπινων πόρων που έχει ρυθμιστεί για να καλύψει τις απαιτήσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σε θεωρητικό πλαίσιο, επικεντρώνεται στη φύση του ανθρώπινου κεφαλαίου καθώς και στις αποφάσεις που το επηρεάζουν. Τα στρατηγικά και τα μη στρατηγικά μοντέλα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζουν πιθανά σημεία εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου για τη διοίκηση (Armstrong, 2006). Αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν την άποψη της επιχείρησης ή του οργανισμού με βάση τους πόρους, την προοπτική συμπεριφοράς, τα κυβερνητικά συστήματα, τα μοντέλα εξάρτησης

από πόρους/δύναμης και τη θεσμική θεωρία. Αν και αυτά τα μοντέλα προσφέρουν ορθολογικές απόψεις, δεν τεκμηριώνονται πλήρως με δοκιμές. Επομένως, απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές μελέτες για την ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου.

Οι κριτικοί του παρόντος ζητήματος υποστηρίζουν ότι ο τομέας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στερείται συνεκτικού θεωρητικού πλαισίου. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να προωθήσει τη θεωρητική ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσω της ανασκόπησης θεωρητικών μοντέλων που είναι χρήσιμα για την κατανόηση τόσο των στρατηγικών και μη στρατηγικών καθοριστικών παραγόντων των πρακτικών διοίκησης.

Η μελέτη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1970 με σκοπό την κατανόηση της έννοιας και του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ως αποτέλεσμα αυτών των επιδιώξεων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ξεκίνησαν να κατανοούν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και να τους ενσωματώνουν στη διοίκησή τους. Οι προαναφερόμενες προσεγγίσεις αναπτύχθηκαν σε δύο από τις κορυφαίες Σχολές Διοίκησης Πανεπιστημίων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η πρώτη προσέγγιση διενεργήθηκε από τους Beer και συν. (1984), οι οποίοι εφάρμοσαν το «μοντέλο Harvard» και η δεύτερη προσέγγιση από τους Fombrun, Tichy & Devanna (1984) με το «μοντέλο Chicago». Το μοντέλο «Harvard», όπως τον ονόμασαν, έδινε περισσότερη σημασία στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, στις συνέπειες που θα είχαν σε μακρό χρόνο και στους περιστασιακούς παράγοντες. Οι καταστασιακοί παράγοντες, ή αυτό που ονομάζουμε «πλαίσιο», δεν ήταν χαρακτηριστικό της προσέγγισης των Fombrun και συν. (1984). Αντίθετα, η δεύτερη επικεντρώθηκε σημαντικά στην αλυσίδα ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης ή στον ίδιο τον οργανισμό ως κινητήριο μέσο για την προώθηση της απόδοσης. Η προσέγγιση είναι ενωτική, δηλαδή οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι δεν θεωρούνται ότι έχουν αντικρουόμενα ή διαφορετικά συμφέροντα, επομένως οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί είναι, ή θα έπρεπε να μπορούν να αναπτύξουν τις πρακτικές τους χωρίς να επηρεάζονται από εργασιακές σχέσεις ή κυβερνητικές πιέσεις. Όπως το διατύπωσαν, εν συνεχεία, οι Sparrow & Hiltrop (1994), οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει «να αποκτηθούν φθηνά, να χρησιμοποιηθούν με φειδώ και να αναπτυχθούν και να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν πληρέστερα σύμφωνα με τις απαιτήσεις που καθορίζονται από τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική».

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εξαπλώθηκε γρήγορα σε Ευρώπη και εν συνεχεία σε όλο τον κόσμο. Ένας λόγος για αυτό ήταν η έλλειψη σαφήνειας δομής γύρω από την έννοια, έτσι ώστε οι ερευνητές με διαφορετικές προσεγγίσεις να μπορούν όλοι να

ισχυρίζονται ότι συζητούν για το ανθρώπινο δυναμικό. Επειδή αυτό οδήγησε σε μια σειρά από κριτικές στον Τύπο ιδιαίτερα, στη πράξη, το «μοντέλο Chicago» έγινε γρήγορα το κυρίαρχο παράδειγμα. Καθαρά όσον αφορά τις αναφορές, τα άρθρα περιοδικών με τις περισσότερες αναφορές ασχολούνται με τον αντίκτυπο των στοιχείων της αλυσίδας Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού (Bowen & Ostroff, 2004). Ωστόσο, μεγαλύτερη σημασία για το επιχείρημα αυτό είναι ότι η εστίαση είναι σε επιχειρήσεις εντός μεμονωμένων εθνικών πλαισίων. Ως εκ τούτου, το πλαίσιο δεν έχει θεωρηθεί σημαντικό. Ενώ, όπως υποστηρίζεται παρακάτω, από αυτές τις αρχικές αναφορές υπήρξαν επιδιώξεις να ληφθεί υπόψη το πλαίσιο για την πολιτική και την πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού, και έχει υπάρξει κάποια έρευνα που το κάνει αυτό, ο ρόλος του πλαισίου και ιδιαίτερα του εθνικού πλαισίου, παραμένει μια μειοψηφική ανησυχία μεταξύ των ερευνητών. Όπως έχει καταστεί σαφές μια σειρά από κριτικές, αυτή η έλλειψη πλαισίου είναι ένας λόγος για τον οποίο οι επαγγελματίες δεν «κατανοούν» τους ερευνητές. Το κυρίαρχο σκέλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αγνοεί την καθημερινή εμπειρία των επαγγελματιών που έχουν πάντα επίγνωση του πλαισίου και την ανάγκη να ικανοποιήσουν ένα σύνθετο φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, των οποίων τα συμφέροντα δεν είναι απαραίτητα συμβατά.

Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα έχει ως σκοπό τη μελέτη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητικό χώρο και ειδικότερα στο χώρο των αθλητικών σωματείων (ερασιτεχνικών και επαγγελματικών). Μελετά τις λειτουργίες της μέσω της σωστής επιλογής και στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού στο εκάστοτε αθλητικό σωματείο. Γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή και μελέτη της ΔΑΔ και επισημαίνεται η ανάγκη ύπαρξης ενός στρατηγικού μοντέλου διοίκησης. Οι διάφορες χώρες ανά τον κόσμο η μία μετά την άλλη συνειδητοποίησαν την ανάγκη προσέγγισης της θεωρίας σωστής διοίκησης των ανθρώπων ενός οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο επένδυσης του όπου ως στόχο έχει την επιτυχημένη λειτουργία και απόδοσή του.

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποιες είναι καλές τεχνικές ΔΑΔ σε βασικές λειτουργίες της σε αθλητικά σωματεία;

Τα αθλητικά σωματεία κινούνται μέσα σε ένα οικονομικό - κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον. Ασκούν μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Το προϊόν-υπηρεσία τους πρέπει να είναι ανταγωνιστικό προκειμένου να έχει την επιθυμητή ζήτηση. Η απορρόφηση και σωστή επένδυση των χορηγιών και επιχορηγήσεων αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Η επένδυση στον εθελοντισμό με την κατάλληλη παροχή κινήτρων αποτελεί μία από τις καλά στοχευμένες κινήσεις των 19 αθλητικών σωματείων. Ο εθελοντής αγαπάει τον αθλητισμό και απολαμβάνει την ικανοποίηση από το παραγόμενο έργο του. Θεωρεί τον εαυτό του συντελεστή και συμπρωταγωνιστή στην αθλητική “σκηνή”. Η επιτυχία της διοργάνωσης αποτελεί και δική του επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό από την πλευρά του συντελεί με την κατάλληλη αξιοποίησή του στην επίτευξη ανταγωνιστικών στόχων. Το περιβάλλον ενός αθλητικού σωματείου, εσωτερικό και εξωτερικό, πρέπει μέσω των θεωρητικών και πρακτικών του προσεγγίσεων να υπερέχει. Το επικοινωνιακό δίκτυο αποτελεί ένα δυναμικό προνόμιο σε συνδυασμό με την συμμετοχή του σωματείου σε διάφορες δράσεις και διοργανώσεις εκδηλώσεων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν τους τροφοδότες δεξιοτήτων και προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία εκπόνησης της παρούσας εργασίας βασίστηκε σε μια εστιασμένη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αλλά και σε μελέτες περιπτώσεων που συνθέτουν πολύτιμα ευρήματα σχετικά με την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικό περιβάλλον. Για την αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν οι εξής πηγές:

- ✓ Διεθνείς βάσεις αναζήτησης βιβλιογραφίας όπως Elsevier, Wiley και Emerald
- ✓ Εστιασμένα διεθνή περιοδικά στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όπως το International Journal of Human Resource Management και Human Resource Management Journal
- ✓ Εστιασμένα διεθνή περιοδικά στην διοίκηση αθλητισμού όπως το Sport management review και Sport Management and Development
- ✓ Google Μελετητής
- ✓ Μεταπτυχιακές εργασίες, και διδακτορικές διατριβές

Για την αναζήτηση σχετικών με το θέμα της ανασκόπησης θέμα χρησιμοποιήθηκαν οι εξής λέξεις κλειδιά στην ελληνική και αγγλική γλώσσα: ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση, στρατηγική διοίκηση, ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία, επαγγελματικός αθλητισμός, αθλητικοί οργανισμοί, καλές πρακτικές, στελέχωση, ανάπτυξη, εκπαίδευση, βέλτιστες πρακτικές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απόδοση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στελέχωση έννοια και σημασία της

Η στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη διοίκηση της πτυχής των ανθρώπων της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με την ύπαρξη όσων υπαλλήλων είναι απαραίτητων σε ετοιμότητα για την εκτέλεση εργασιών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνήθως πραγματοποιείται από μια εσωτερική ομάδα που ασχολείται με τις προσλήψεις (Haslida, 2009). Ωστόσο, η διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου γίνεται επίσης από μια ομάδα στελέχωσης που έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες που παρέχει υπηρεσίες για την προμήθεια, τον έλεγχο, τη δοκιμή και την αξιολόγηση νέων εργαζομένων πριν από την τοποθέτηση σε κρίσιμους ρόλους σε ένα εταιρικό περιβάλλον.

Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει και τον έλεγχο των υποψήφιων νέων εργαζομένων. Σε πληθώρα των επιχειρήσεων και οργανισμών, η ύπαρξη ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για να χειρίζεται τις διάφορες πτυχές των διαδικασιών πρόσληψης και απασχόλησης είναι αρκετό για τη διοίκηση των λειτουργιών. Στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, μια ομάδα υπαλλήλων προσλήψεων μπορεί να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους για να αναζητήσει κατάλληλους υποψηφίους για θέσεις εργασίας (Selemani et al., 2014). Μόλις εντοπιστούν οι υποψήφιοι, οι εσωτερικοί υπεύθυνοι προσλήψεων εξετάζουν τα βιογραφικά και πραγματοποιούν συνεντεύξεις και δοκιμές πριν από την πρόσληψη για να προσδιορίσουν εάν οι υποψήφιοι για εργασία έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να απασχοληθούν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Στους υποψηφίους που περνούν αυτή τη φάση, στη συνέχεια προσφέρονται θέσεις εργασίας και υποβάλλονται σε επεξεργασία σύμφωνα με τις νομικές κατευθυντήριες γραμμές για την απασχόληση.

Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί απαιτούν κεφάλαια για να ξεκινήσουν τη λειτουργία τους, είτε πρόκειται για ενοικίαση κτιρίου ή αγορά εξοπλισμού. Αλλά ίσως η πιο ουσιαστική απαίτηση για τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο - οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται για να λειτουργήσει η εταιρεία. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν μόνο στόχο την απόκτηση και τη διοίκηση αυτής της σημαντικής εταιρικής επένδυσης, αλλά και τη διασφάλιση της ανάπτυξης και της διατήρησής της. Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που θέτει σαφείς στόχους για τη διοίκηση του εργατικού δυναμικού της εταιρείας του θα κάνει μεγάλα βήματα προς τη διασφάλιση της επιτυχίας της εταιρείας (Taylor, et al., 2015).

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση της παραγωγικότητας παρέχοντας στην εταιρεία επαρκή αριθμό ειδικευμένων και αποτελεσματικών εργαζομένων. Ένας καλός διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναλύει συνεχώς τον φόρτο εργασίας και να γνωρίζει πού υπάρχουν πιθανά προβλήματα με το ανθρώπινο δυναμικό και τότε είναι ώρα για πρόσθετη βοήθεια. Ομοίως, η κατανόηση του κύκλου εργασιών εντός της εταιρείας θα βοηθήσει στον εντοπισμό προβληματικών τομέων και θα επιτρέψει διορθώσεις πολιτικής ή άλλες προσαρμογές.

Για να επιταχυνθεί η διαδικασία πρόσληψης, ένα συνολικό σχέδιο στελέχωσης θα πρέπει να είναι βασικό στοιχείο στο γραφείο ανθρώπινου δυναμικού. Όχι μόνο θα πρέπει να υπάρχει μια πλήρης περιγραφή εργασίας για κάθε ρόλο εντός της εταιρείας, αλλά μια σαφής κατανόηση του τύπου των προσωπικοτήτων που θα ταιριάζουν καλά στην εκάστοτε εταιρική κουλτούρα (Taylor, et al., 2008). Όταν ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζει καλά τις ανάγκες προσωπικού της εταιρείας, θα είναι σε θέση να προσελκύσει και να προσλάβει τους πιο ικανούς υποψηφίους για ανοιχτές θέσεις.

Η διατήρηση επίσης ενός ειδικευμένου εργατικού δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί βασικό επίκεντρο εντός του τμήματος, καθώς οι εργαζόμενοι είναι βασικό συστατικό της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που αμείβονται κατάλληλα και αισθάνονται ότι μπορούν να εξελιχθούν επαγγελματικά είναι από τους πιο ικανοποιημένους. Η αύξηση του αριθμού των προγραμμάτων κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης στην εταιρεία θα δημιουργήσει ένα πιο εξειδικευμένο και παραγωγικό προσωπικό.

Στους εργαζόμενους αρέσει επίσης η συχνή ανατροφοδότηση. Επιθυμούν να ξέρουν αν εκτελούν καλά τη δουλειά τους. Αντί για μια ανασκόπηση απόδοσης, η οποία μπορεί να αποδώσει έναν δυσοίωνο τόνο, μια κριτική βοηθά τους υπαλλήλους να αξιολογούν με ειλικρίνεια τις αδυναμίες και να αγωνίζονται για βελτιώσεις, ενώ θέτουν στόχους για μελλοντική πρόοδο. Αυτές οι αξιολογήσεις σταδιοδρομίας θα βοηθήσουν επίσης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να συνδεθεί με τις αναπτυσσόμενες δεξιότητες των υπαλλήλων του – γνώσεις που μπορεί να είναι χρήσιμες όταν έρθει η ώρα να καλυφθούν ανοιχτές διευθυντικές θέσεις.

Οι εταιρείες λειτουργούν ορθά όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται όσο το δυνατόν καλύτερα και νιώθουν ότι τους εκτιμούν ως σημαντικά μέλη της εταιρικής αποστολής. Μαζί με τα ανώτερα στελέχη, είναι δουλειά του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξει και να καλλιεργήσει μια εταιρική κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται, δεσμεύονται και θέλουν να αποδώσουν καλά προκειμένου να

επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας (Tohidi & Jabbari, 2012). Ιδιαίτερα, σε μια μεγάλη εταιρεία, τα μεμονωμένα τμήματα πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλειά τους συμβάλλει στο γενικό καλό.

Κάθε οργανισμός πρέπει να διατηρεί ένα επίσημο σύνολο πολιτικών και διαδικασιών. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά ο δημιουργός αυτών των πολιτικών, καθώς οι εργαζόμενοι αναμένεται να συνδέονται κατάλληλα με τους συναδέλφους τους και να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς της εταιρείας και μερικές φορές της κυβέρνησης. Το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τους αναδυόμενους κανονισμούς στον κλάδο της εταιρείας τους και να επιδιώκει να διατηρήσει τη συμμόρφωση όπως απαιτείται.

Ωστόσο, η συμμόρφωση μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις απαιτήσεις και κατανοούν τις εταιρικές προσδοκίες. Για παράδειγμα, οι πιστοποιήσεις πρέπει να παρακολουθούνται και να ενημερώνονται τακτικά. Επίσης, οι οδηγίες ασφαλείας και οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να κοινοποιούνται και να επιβάλλονται με σαφήνεια για να διασφαλίζεται όχι μόνο η ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά και η προστασία της εταιρείας από πιθανές υποχρεώσεις.

Τέλος, ένας επιπρόσθετος στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ο εξορθολογισμός των διαδικασιών ρουτίνας, έτσι ώστε να μπορεί να αφιερώνεται περισσότερος χρόνος σε δραστηριότητες που εστιάζουν στους ανθρώπους. Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι προγράμματα λογισμικού που επιτρέπουν την ολοκλήρωση επαναλαμβανόμενων εργασιών εύκολα και πιο αποτελεσματικά, από ό,τι εάν εκτελούνταν χειροκίνητα (Selemani et al., 2014). Εργασίες όπως η δημοσίευση θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση χρόνου, ο υπολογισμός της μισθοδοσίας και οι συνήθειες επικοινωνίας σχετικά με τις εταιρικές πολιτικές μπορούν να διεκπεραιωθούν από αυτά τα ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα για να ελευθερωθεί χρόνος για άλλους ρόλους ανθρώπινου δυναμικού που αντιμετωπίζουν.

Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού

Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί είναι πιο ανθρωποκεντρικοί - από τη στιγμή μάλιστα που γίνονται δέκτες μεγάλων μερισμάτων - όσον αφορά τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων και τα χαμηλότερα ποσοστά φθοράς. Η ΔΑΔ διαδραματίζει βασικό ρόλο αφού κατευθύνει τους εργοδότες και τους οργανισμούς στην επίτευξη τον στόχο τους. Οι

λειτουργίες της ΔΑΔ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον βαθμό ανάπτυξης των οργανισμών. Υποστηρίζεται ότι μέσω της ωρίμανσης των εργαζομένων αλλά και της βελτίωσης του επιπέδου δεξιοτήτων τους, ο οργανισμός είναι σε θέση να οδηγηθεί σε ρυθμούς ανάπτυξης και επέκτασης των δράσεων του. Κάποιες βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και ανάλυση εργασίας, την επιλογή και πρόσληψη, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τα συστήματα αποδοχών και ανταμοιβών και η αξιολόγηση (Barney & Wright, 1998). Κάθε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσεται παράλληλα με την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εξελίσσεται δε μέσα από 3 διακριτά στάδια, όπου ξεκινά ως Επιχειρηματική Λειτουργία, μετατρέπεται σε Επιχειρηματικό Συνεργάτη και στη συνέχεια σε Στρατηγικό Συνεργάτη (Guest, 2017).

Σε κάθε περίπτωση, η δουλειά και οι ευθύνες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξελίσσονται ώστε να γίνουν πιο στρατηγικές. Σε πιο υψηλά επίπεδα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αυξήσει την αξία του δυναμικού ηγεσίας, των κορυφαίων ταλέντων, των εταιρικών στόχων, του ποσοστού διατήρησης εργαζομένων και της μακροχρόνιας διοίκησης της ένωσης.

Σε κάθε στάδιο, οι πιστώσεις και η αξία που προστίθενται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλάζουν και τα μέσα που απαιτούνται για αυτό θα αλλάζουν. Το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό επωμίζεται την ευθύνη της επίβλεψης των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τους εργαζόμενους, των οικονομικών, της διαχείρισης του χρόνου αλλά και της δημιουργίας στρατηγικών του οργανισμού. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εξίσου χειρίζεται αποτελεσματικά τις στρατηγικές διοίκησης και τις ενσωματώνει σε κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό ή στην επιχείρηση (Fitz-Enz, 2000). Ως επιχειρηματικός εταίρος, η ΔΑΔ ανταποκρίνεται στις «τρέχουσες επιχειρηματικές ανάγκες» με στόχο την ανάπτυξη της ένωσης με μετρήσιμο ρυθμό. Σε αυτό το στάδιο, το ανθρώπινο δυναμικό προχωρά σε προσλήψεις με βάση τις ικανότητες, βαθμούς αμοιβής, ξαφνική αλλαγή των γεγονότων, αλληλογραφία και οργανωτικό σχέδιο.

Η ΔΑΔ βοηθά στην επισημοποίηση της ιεραρχίας του οργανισμού (ποιος κάνει τι και αναφέρει σε ποιον). Με αυτόν τον τρόπο, αξιοποιούνται οι κατάλληλες για την κάθε εργασία δεξιότητες. Επιπλέον, βοηθά στον χαρακτηρισμό προγραμμάτων που πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να συμβάλουν στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων, όπως στρατηγικές στρατολόγησης για την αξιολόγηση των επιπέδων τεχνογνωσίας και τη συγκριτική αξιολόγηση των ικανοτήτων έναντι των κανόνων και των ανταγωνιστών του κλάδου κ.λπ.

Χρησιμοποιώντας τη βάση δεδομένων εμπειρογνωμοσύνης και τη δομή της εταιρείας, το έργο ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσει αυξήσεις στους μισθούς, βελτιώνει την ικανότητα προετοιμασίας και κάνει το έργο πρόσληψης πιο δεκτικό στις ικανότητες που απαιτεί η ένωση. Οι οργανισμοί που βλέπουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο έχουν πίστη στην πλήρη ωριμότητα του έργου τους για το ανθρώπινο δυναμικό. Τέτοιοι οργανισμοί επικεντρώνονται στην εκπλήρωση ηγετικών ρόλων αντί για την ανάπτυξη κάθε χρόνο. Στις βασικές λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμπεριλαμβάνονται (Chelladurai & Kerwin, 2018; Alagaraja, 2013):

1. Σχεδιασμός εργασίας και ανάλυση εργασίας

Μία από τις κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση εργασίας. Ο σχεδιασμός εργασίας περιλαμβάνει τη διαδικασία περιγραφής των καθηκόντων, των ευθυνών και των λειτουργιών της εργασίας. Η δε ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει την περιγραφή των απαιτήσεων εργασίας, όπως δεξιότητες, προσόντα και εργασιακή εμπειρία. Οι ζωτικές καθημερινές λειτουργίες πρέπει να προσδιορίζονται και να περιγράφονται λεπτομερώς, καθώς θα αποφασίσουν τη μελλοντική πορεία δράσης κατά τη στρατολόγηση.

2. Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων

Η πρόσληψη είναι μια από τις πρωταρχικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει να αποκτήσει και να διατηρήσει καταρτισμένους και αποτελεσματικούς υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων και των στόχων της εταιρείας. Όλα αυτά ξεκινούν με την πρόσληψη των σωστών υπαλλήλων εκτός λίστας υποψηφίων και ενοϊκών υποψηφίων.

Μόλις ολοκληρωθούν οι κύριες λειτουργίες στην πρόσληψη και ο υποψήφιος επιλεγεί μετά από γύρους συνεντεύξεων, στη συνέχεια του παρέχεται η προσφορά εργασίας στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Αυτή η διαδικασία είναι σημαντική γιατί αυτοί οι επιλεγμένοι υπάλληλοι, τελικά, θα βοηθήσουν την εταιρεία να ολοκληρώσει επιτυχώς τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει.

3. Εκπαίδευση & ανάπτυξη εργαζομένων

Η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και η διασφάλιση της σωστής ανάπτυξης των επιλεγμένων υποψηφίων είναι μια κρίσιμη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Εξάλλου, η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι για τη δουλειά και ποιες είναι οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξής τους εντός του οργανισμού.

Πρωταρχική μέριμνα της ΔΑΔ είναι να διασφαλίσει ότι οι νέοι υπάλληλοι αποκτούν τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες της εταιρείας για να εκτελούν αποτελεσματικά το έργο τους. Ενισχύει τη συνολική αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, που τελικά οδηγεί σε καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες για την εταιρεία ή τον οργανισμό.

4. Αποζημιώσεις και Παροχές

Τα οφέλη και οι αποζημιώσεις αποτελούν τον κύριο πυρήνα της συνολικής δαπάνης κόστους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Είναι απαραίτητο να καλυφθούν τα έξοδα, και ταυτόχρονα είναι απαραίτητο να πληρωθούν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διαμορφώνει ελκυστικά αλλά αποτελεσματικά πακέτα παροχών και αποδοχών για να προσελκύει περισσότερους εργαζομένους στο χώρο εργασίας χωρίς να διαταράσσει τα οικονομικά της εταιρείας.

Επομένως, μία από τις βασικές λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο καθορισμός σαφών πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με την αμοιβή των εργαζομένων και τα διαθέσιμα οφέλη τους. Μία από τις λειτουργίες του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών. Αυτό δημιουργεί ισότητα και δημιουργεί διαφάνεια μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης εντός του οργανισμού. Άλλωστε, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην εργασία είναι ευθέως ανάλογο με την αποζημίωση και τα οφέλη που λαμβάνουν.

5. Διοίκηση απόδοσης εργαζομένων

Η επόμενη δραστηριότητα στη λίστα λειτουργιών είναι η αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διοίκηση απόδοσης διασφαλίζει ότι η παραγωγή των εργαζομένων ανταποκρίνεται στους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η διοίκηση απόδοσης δεν εστιάζει μόνο στην απόδοση του εργαζομένου. Εστιάζει επίσης στην απόδοση της ομάδας, του τμήματος και του οργανισμού συνολικά.

6. Διευθυντικές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις συνήθως χωρίζονται σε δύο μέρη, διευθυντικές και εργασιακές. Αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, αυτές περιγράφουν ακριβώς την σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας/οργανισμού. Αντίστοιχα, οι διευθυντικές σχέσεις εστιάζουν περισσότερο στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες που ακολουθούνται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο όγκος της ημερήσιας εργασίας και ο τρόπος κινητοποίησης του εργατικού δυναμικού για το σκοπό αυτό καθορίζονται από τις διευθυντικές σχέσεις. Η επιλογή της κατάλληλης ομάδας εργασίας, καθώς και η διοίκηση των εργασιακών προγραμμάτων διασφαλίζουν την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου και τη συνεχή παραγωγικότητα. Είναι σημαντικό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να διαχειρίζεται αποτελεσματικά αυτές τις σχέσεις, προκειμένου η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της εταιρείας ή του οργανισμού να βρίσκονται σε ανοδική πορεία.

7. Εργασιακές σχέσεις

Οι εγκάρδιες εργασιακές σχέσεις είναι απαραίτητες για τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Στο χώρο εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι συνεργάζονται για έναν και μόνο στόχο. Ωστόσο, μεμονωμένα, ο καθένας είναι διαφορετικός από τον άλλο στα χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, είναι φυσικό να παρατηρούμε ένα κενό επικοινωνίας μεταξύ δύο εργαζομένων. Αν αφεθούν χωρίς επίβλεψη, τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να χαλάσουν τις εργασιακές σχέσεις στην εταιρεία ή τον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να παρέχονται κατάλληλοι κανόνες, κανονισμοί και πολιτικές σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργούν. Επομένως, κάθε εργαζόμενος θα γνωρίζει τις πολιτικές που θα δημιουργήσουν ένα εγκάρδιο και αρμονικό εργασιακό περιβάλλον. Μια τέτοια δομημένη και ήρεμη ατμόσφαιρα εργασίας βοηθά επίσης στη βελτίωση της απόδοσης και στην επίτευξη υψηλότερων στόχων.

8. Δέσμευση και επικοινωνία των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο μέρος κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης εγγυώνται καλύτερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων αφοσίωσης των εργαζομένων θα βοηθήσει στη βελτίωση και των ποσοστών

διατήρησης των εργαζομένων. Η σωστή επικοινωνία και η δέσμευση θα κάνουν «θαύματα» τόσο στους εργαζόμενους που θα είναι όλο και πιο αφοσιωμένοι όσο και στον οργανισμό.

Οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού γνωρίζουν τους «ανθρώπους» του οργανισμού καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον. Αυτό τους δίνει το πάνω χέρι στο σχεδιασμό δραστηριοτήτων δέσμευσης. Αν και τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να μην εμπίπτουν στις άμεσες λειτουργίες, απαιτούνται όντως για την ευημερία του οργανισμού και το branding του εργοδότη.

9. Κανονισμοί υγείας και ασφάλειας

Κάθε εργοδότης θα πρέπει υποχρεωτικά να ακολουθεί τους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας που ορίζονται από τις αρχές. Η εργατική νομοθεσία επιμένει σε κάθε εργοδότη να παρέχει οποιαδήποτε εκπαίδευση, προμήθειες και βασικές πληροφορίες για τη διασφάλιση της προστασίας και της υγείας των εργαζομένων. Η ενσωμάτωση των κανονισμών υγείας και ασφάλειας με τις διαδικασίες ή την κουλτούρα της εταιρείας είναι ο σωστός τρόπος για να διασφαλιστεί η ασφάλεια των εργαζομένων. Η τοποθέτηση αυτών των κανονισμών ασφαλείας μέρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας είναι μία από τις σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ.

10. Προσωπική υποστήριξη εργαζομένων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βοηθά τους υπαλλήλους όταν αντιμετωπίζουν προσωπικά προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν τη ροή εργασίας. Μαζί με την εκτέλεση διοικητικών ευθυνών, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν επίσης τους υπαλλήλους που έχουν ανάγκη. Από την πανδημία, η ανάγκη για υποστήριξη και βοήθεια εργαζομένων έχει αυξηθεί σημαντικά. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι χρειάζονταν επιπλέον χρόνο άδειας και ιατρική βοήθεια κατά την περίοδο αιχμής της πανδημίας. Για όσους ζήτησαν βοήθεια, είτε αυτή μπορεί να είναι με τη μορφή ασφαλιστικής βοήθειας είτε με επιπλέον άδειες, οι εταιρείες παρείχαν βοήθεια μέσω ομάδων ανθρώπινου δυναμικού.

11. Σχεδιασμός Διαδοχής

Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στοχεύει στον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη διοίκηση της πορείας ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Αυτό που συμβαίνει συνήθως είναι ότι οι πολλά υποσχόμενοι και «έξυπνοι» υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό που έχουν διαπρέψει στους ρόλους τους επιλέγονται από τους προϊσταμένους και αναπτύσσονται έτσι τα μονοπάτια ανάπτυξής τους.

Αυτό, φυσικά, γίνεται πεμπουσία, καθώς οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξή τους, και ως εκ τούτου, θα παραμείνουν πιστοί μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, ενώ αναπτύσσουν τέτοιους υπαλλήλους προς έναν υψηλότερο ρόλο, οι εταιρείες πρέπει να έχουν υπόψη πολλές πτυχές, όπως η βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων, η ανάθεση απαιτητικών καθηκόντων και δραστηριοτήτων.

Ένας υπάλληλος που εγκαταλείπει τον οργανισμό μπορεί να αποδειχθεί ενοχλητικός και δαπανηρός. Επομένως, ο σχεδιασμός της διαδοχής είναι κάπως σωτήριος, καθώς βοηθά στον εντοπισμό του επόμενου ατόμου που είναι σωστό να αντικαταστήσει το απερχόμενο άτομο.

12. Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές γιατί, εάν αντιμετωπιστούν σωστά, μπορούν να παρακάμψουν διαμαρτυρίες, βία, αποχωρήσεις, μηνύσεις, απώλεια κεφαλαίων και χρόνου παραγωγής. Οι εργασιακές σχέσεις είναι μια ευαίσθητη αλλά κρίσιμη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και φυσικά, απαιτεί προσωπικό με τεράστια εμπειρία.

Η Διοίκηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι σωστές πολιτικές για μια επιτυχημένη επιχειρηματική ανάπτυξη της εταιρίας είναι ο πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση λειτουργεί ως ένας αόρατος ενωτικός κρίκος στον οργανισμό με σκοπό την ομαλή του πρόοδο και εξέλιξη.

Έννοια και σημασία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η κύρια πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις/ οργανισμούς είναι ο εντοπισμός του κύριου σημείου διαφοροποίησης τους σε βαθμό που θα τους εξασφαλίσει την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά πρόκειται για τον εντοπισμό και την καθιέρωση στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται ενός στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα μέσω της παροχής ανταγωνιστικότερων τιμών, ή μεγαλύτερων ωφελειών στους καταναλωτές των υπηρεσιών τους. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκουν να αυξήσουν την

αντιλαμβανόμενη αξία των πελατών –καταναλωτών τους. Ο Porter συστήνει τέσσερις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι εταιρίες προκειμένου να οδηγηθούν σε ανταγωνιστικότερη θέση. Οι στρατηγικές σχετίζονται με τον βαθμό εύρους των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και το πώς επιδιώκει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της. Από την μια πλευρά υπάρχουν οι στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους, οι οποίες επιδιώκουν την υπεροχή σε ένα ευρύ φάσμα τμημάτων της αγοράς ή του κλάδου. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές εστίασης διαφοροποίησης και κόστους, αφορούν περισσότερο την υπεροχή σε μια συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο.

1. Ηγεσία κόστους (Cost Leadership)

Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο να γίνει η εταιρεία ή ο οργανισμός. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας. Απαραίτητη στη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η στενή συνεργασία μεταξύ όλων των λειτουργικών τομέων της επιχείρησης. Προϋποθέσεις, προκειμένου μια εταιρεία ή οργανισμός να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος, είναι οι ακόλουθες (McMahon – Beattie & Yeoman, 2004):

- ✓ να διαθέτει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας,
- ✓ να αξιοποιεί στο μέγιστο τις εγκαταστάσεις σε επίπεδο χωρητικότητας,
- ✓ να έχει διαπραγματευτική δύναμη προκειμένου να πετύχει χαμηλότερες τιμές στις εισροές παραγωγής,
- ✓ να ακολουθεί μεθόδους διοίκησης λιτής παραγωγής,
- ✓ να αξιοποιεί την τεχνολογία στην παραγωγική διαδικασία και,
- ✓ να εξασφαλίζει την πρόσβαση στα πλέον αποτελεσματικά κανάλια διανομής.

2. Εστίαση διαφοροποίησης (Differentiation Focus)

Στόχος μιας εταιρείας ή οργανισμού στη στρατηγική εστίασης είναι η διαφοροποίηση σε ένα μικρό αριθμό τμημάτων της αγοράς-στόχου. Οι ειδικές ανάγκες των χρηστών - πελατών του τμήματος υποδηλώνουν διαφορετικές παροχές προϊόντων σε σχέση με εκείνες ανταγωνιστών που στοχεύουν σε μια ευρύτερη ομάδα χρηστών - πελατών. Είναι σημαντικό κάθε εταιρεία ή οργανισμός που ακολουθεί αυτό το είδος στρατηγικής να μπορεί να

αντιληφθεί και να ικανοποιήσει τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της/του, ότι δηλαδή μπορεί να γίνει η διαφοροποίηση - και ότι αυτές οι ανάγκες και επιθυμίες δεν ικανοποιούνται από τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η εστίαση στη διαφοροποίηση είναι η παραδοσιακή στρατηγική εξειδικευμένου μάρκετινγκ. Με αυτή πολλές μικρές επιχειρήσεις ή οργανισμοί επιτυγχάνουν υψηλότερες τιμές μέσω της τεχνογνωσίας ή άλλων τρόπων προσθήκης αξίας για τους χρήστες – πελάτες και έτσι εδραιώνονται σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς.

3. Ηγεσία διαφοροποίησης

Με ηγετική θέση στη διαφοροποίηση, η επιχείρηση ή ο οργανισμός στοχεύει σε πολύ μεγαλύτερες αγορές και σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ολόκληρο τον κλάδο. Πρόκειται ουσιαστικά για την στρατηγική επιδίωξη της επιχείρησης να διακριθεί σε μια αγορά για μια σειρά από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και στα οποία να τοποθετείται στην αγορά με τέτοιο τρόπο ώστε να πληρεί αυτή την διάκριση στα συγκεκριμένα κριτήρια/χαρακτηριστικά. Αυτή η στρατηγική συνήθως συνδέεται με τη χρέωση μιας υψηλότερης τιμής για το προϊόν/υπηρεσία σαν αποτέλεσμα του υψηλότερου κόστους παραγωγής. Ο τρόπος όμως που το αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής αντικατοπτρίζει τα πρόσθετα χαρακτηριστικά τα οποία με την σειρά τους είναι αυτά που συμβάλουν στην διαμόρφωση της προστιθέμενης αξίας στην παρεχόμενη υπηρεσία/ προϊόν. Κάτι τέτοιο απαιτεί σημαντική και διαρκή επένδυση μάρκετινγκ και μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορες μεθόδους όπως (Jones et al., 2017):

- ✓ ανώτερη ποιότητα προϊόντος (χαρακτηριστικά, οφέλη, ανθεκτικότητα, αξιοπιστία),
- ✓ επωνυμία (ισχυρή αναγνώριση και επιθυμία πελατών, αφοσίωση στην επωνυμία),
- ✓ διανομή σε όλη τη βιομηχανία σε όλα τα μεγάλα κανάλια (δηλαδή το προϊόν ή η επωνυμία είναι ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να αποθηκεύεται από τους λιανοπωλητές) και,
- ✓ συνεπής προωθητική υποστήριξη μέσω διαφημίσεων, χορηγιών κ.λπ.

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αναγνώριση ότι μια εταιρεία ή ένας οργανισμός είτε παραδίδει ποιοτικά προϊόντα με χαμηλότερο κόστος από τον ανταγωνισμό είτε προσφέρει υποστήριξη και υπηρεσίες σε μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνισμό. Η

δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί προγραμματισμό και συντονισμό μεταξύ των τμημάτων. Η σημασία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτό που το κάνει να αξίζει την επένδυση του χρόνου και των πόρων του οργανισμού.

Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαίνει ότι το εμπορικό σήμα αναγνωρίζεται στην αγορά ως το καλύτερο. Το πλεονέκτημα αυτού είναι η ισχύς που προσθέτει η επωνυμία στην προσπάθεια μάρκετινγκ. Οι καταναλωτές θα ενδιαφέρονται να μάθουν για το νέο προϊόν επειδή αναγνωρίζουν την εκάστοτε εταιρεία ως ηγέτη του κλάδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο καταναλωτής δεν γνωρίζει γιατί είναι κάποιος ηγέτης του κλάδου, αλλά είναι εξοικειωμένος με τη φήμη. Αυτό προσθέτει αποτελεσματικότητα στις προσπάθειες μάρκετινγκ.

Καθώς η φήμη μιας εταιρείας αυξάνεται ως ηγέτης του κλάδου, άλλες εταιρείες θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη δημιουργία πολύτιμων συνεργασιών που μπορούν να βελτιώσουν τη θέση και των δύο εταιρειών στην αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάνει τους προγραμματιστές και τους πωλητές να έρχονται στην εταιρεία και να εκδηλώνουν ενδιαφέρον να συναλλάσσονται μαζί. Αυξάνει τις επιλογές που υπάρχουν για να επιλεγθούν κάθε φορά ποιοτικοί προμηθευτές που μπορούν να βοηθήσουν να βελτιωθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Όταν δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την υπηρεσία ή την υποστήριξη, μπορεί να υπαγορευθούν νέες τιμές. Η ανάπτυξη της φήμης της προσφοράς της καλύτερης υπηρεσίας ή υποστήριξης στον κλάδο επιτρέπει στην εκάστοτε εταιρεία να χρεώνει περισσότερα για την προσφορά της. Εάν πουλάει προϊόν μαζί με την υπηρεσία, τότε μπορεί να ζητήσει υψηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό, επειδή η φήμη της ως ηγέτης του κλάδου δημιουργεί την αίσθηση στους καταναλωτές ότι, τι έχει να προσφέρει αξίζει την τιμή.

Η φήμη ότι είναι η εταιρεία ηγέτης του κλάδου δημιουργεί ζήτηση στις αγορές όπου δεν προσφέρει αυτήν τη στιγμή προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι σημαντικό να προγραμματίσει κανείς την ανάπτυξη της εταιρείας και να παρακολουθεί την αγορά για να βεβαιωθεί ότι δεν επεκτείνεται πολύ γρήγορα. Αλλά μπορεί να βοηθήσει πολύ στις προσπάθειες ανάπτυξης της εταιρείας όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργεί μια πελατειακή βάση για εσάς σε τομείς όπου δεν συμμετέχει αυτήν τη στιγμή (Stalk, Evans & Shulman, 1992).

Αναγκαιότητα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αθλητικά σωματεία

Ο αθλητισμός είναι ένα αυξανόμενο φαινόμενο με κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές πτυχές. Ειδικά στον τομέα του αθλητισμού με τη μεταβαλλόμενη δομή του από ερασιτεχνικός σε επαγγελματικός, οι αθλητικές οργανώσεις πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τους στρατηγικούς στόχους, τα εργαλεία και τις λειτουργίες τους. Επομένως, η αθλητική βιομηχανία, θα πρέπει να αναλύεται όχι μόνο ως προς το άθλημα και ως προς τις νίκες, τις ήττες και τις ισοπαλίες αλλά και ως επιχειρηματική δραστηριότητα, όσον αφορά τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις της.

Η ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως παραγωγικότητα από τον Porter, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για να έχει κανείς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ένα νέο προϊόν σε μια νέα αγορά-στόχο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν δύο σημαντικά σημεία. Αυτά τα σημεία είναι το καταναλωτικό τμήμα -που αποτελείται από αγοραστές και δυνητικούς αγοραστές για ένα προϊόν – υπηρεσία και ο ανταγωνισμός που αποτελείται από εταιρείες που προσφέρουν το ίδιο ή ένα υποκατάστατο προϊόν – υπηρεσία (Boxall & Purcell, 2003).

Επίσης για τον αθλητικό τομέα και τα δύο αυτά τμήματα είναι κρίσιμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στρατηγική διοίκηση που εστιάζει στην ανταγωνιστικότητα, απαιτεί αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ξεκινώντας από αυτή την άποψη, η στρατηγική διοίκηση στον τομέα του αθλητισμού απαιτεί να ληφθούν υπόψη οι καταναλωτές και ο παράγοντας ανταγωνισμού.

Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αθλητικών σωματείων

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι κυβερνήσεις έχουν χρηματοδοτήσει ερασιτεχνικούς και επαγγελματικούς αθλητικούς οπου προσφέρουν ανταγωνιστικά τις υπηρεσίες τους στο ευρύ κοινό. Μισθωτοί επαγγελματίες έχουν αντικαταστήσει τους εθελοντές διαχειριστές και πολλοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν μεταφέρει τη βασική τους δραστηριότητα από τον ερασιτεχνικό στον επαγγελματικό αθλητισμό. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί αθλητισμού κατά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους πρέπει να αναλαμβάνουν τη διοίκηση του προσωπικού, εθελοντικού και αμειβόμενου.

Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται κυρίως στη πρόσληψη του και γίνεται με βάση το ποιοτικό και το ποσοτικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία που πραγματοποιείται για να αντιμετωπίσει τις τυχόν

αλλαγές μεταβολές που αναμένεται να χρειαστεί να γίνουν και μειώνει τον βαθμό αβεβαιότητας, Σε επίπεδο σχεδιασμού λαμβάνονται αποφάσεις χάραξης της πολιτικής προσλήψεων, των διαδικασιών επιλογής, εκπαίδευσης και η ανάπτυξης ανθρώπινου, των συστημάτων ανταμοιβών κ.λπ. Απαραίτητοι δηλαδή τομείς στους οποίους πρέπει να κινηθεί στρατηγικά προκειμένου να διατηρήσει το επίπεδο βιωσιμότητας του ο οργανισμός (Hoyle, et al., 2018). Πριν, βέβαια, απ' όλα αυτά, οι διευθυντές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλύσουν εξίσου το οικονομικό περιβάλλον, εξωτερικό και εσωτερικό. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να μεταφερθεί η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού ενός σύνθετου επιχειρηματικού οργανισμού σε αθλητικούς οργανισμούς, επειδή το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τα πιο δύσκολα σημεία διοίκησης ενός οργανισμού.

Η έλλειψη σχετικής πρόβλεψης και λήψης αποφάσεων αναφορικά με θέματα που διέπονται από σχετικές νομοθεσίες στις διαδικασίες όπως της πρόσληψης, επιλογής ή της εκπαίδευσης, κάνουν δύσκολη την εφαρμογή της ανάπτυξης επίσημου σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι αθλητικοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι μιας έντασης μεταξύ τυπικότητας και ανεπίσημου χαρακτήρα εργασίας, καθώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό από εθελοντικές και άμισθες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, κρίνεται σημαντικό οι αθλητικοί οργανισμοί να χειριστούν αποτελεσματικά επίσημες προσεγγίσεις διαδικασιών ΔΑΠ προκειμένου να επιδιώξουν την τόνωση της ομαδικής εργασίας, την ενίσχυση της κοινωνικής διασύνδεσης αλλά και την αύξηση των κίνητρων τόσο του έμμισθου προσωπικού όσο και των εθελοντών του. Αυτά τα ζητήματα είναι εξαιρετικά σημαντικά για αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες του οργανισμού (Unlue, et al., 2012).

Η διαδικασία της πρόσληψης για παράδειγμα, περιλαμβάνει την αναζήτηση, την εύρεση και την επιλογή κατάλληλων ατόμων που πληρούν τις απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Επομένως, όπως τονίζει ο Chelladurai (2006), η διαδικασία πρόσληψης είναι το αποτέλεσμα της αναζήτησης και επιλογής κατάλληλων υποψηφίων εργαζομένων, καθώς και προτροπής τους να υποβάλουν αίτηση για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να προσληφθεί μέσω της αξιοποίησης είτε των εσωτερικών είτε των εξωτερικών πόρων, όπως την στοχευμένη διαφήμιση σε διάφορα ΜΜΕ αλλά και στο διαδίκτυο. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι πολλά άτομα μπορούν να προσεγγιστούν εύκολα. Μια καλή πηγή για την εύρεση νέων επαγγελματιών είναι τα πανεπιστήμια. Η διαδικασία πρόσληψης σε έναν οργανισμό αποτελεί πλεονέκτημα τόσο για τις πρακτικές κοινωνικοποίησης όσο και για την ατομική δέσμευση.

Σήμερα πολλοί αθλητικοί οργανισμοί και σωματεία αναγνωρίζουν την δυσκολία που αντιμετωπίζουν σε επίπεδο διατήρησης των εθελοντών τους. Οι Collins και Mellahi (2009) επαληθεύουν ότι η διαδικασία τόσο της αναζήτησης όσο και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού προβληματίζει την πλειοψηφία των αθλητικών συλλόγων σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες. Χαρακτηριστικά αναφέρουν μια στασιμότητα στην ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η πλειοψηφία των αθλητικών σωματείων δεν προσέλκυσε νέα μέλη, δεν ανανέωσε τα διοικητικά τους στελέχη, ενώ αντίστοιχα δεν προσέλκυσαν καθόλου γυναίκες και άλλα μέλη της οικογένειας των ήδη μελών. Η σημαντικότητα αυτής της παραδοχής επαληθεύεται και από την έρευνα Cuskelli και συν. (2006) οι οποίοι αναγνωρίζουν την συμβολή τόσο του έμμισθου προσωπικού όσο και των εθελοντών κυρίως σε δημόσιες δομές άθλησης. Για να αναλογιστούμε τα μεγέθη συνεισφοράς για παράδειγμα των εθελοντών στην Αυστραλία εκτιμάται ότι 1,5 εκατομμύριο περίπου εθελοντές προσφέρουν 165 εκατομμύρια ώρες σε ετήσια βάση σε αθλητικούς ή πολιτιστικούς συλλόγους (Taylor, & McGraw, 2006). Από τα στοιχεία αυτά γίνεται αντιληπτό ότι στην κορυφή των προκλήσεων του αθλητικού τομέα βρίσκεται η στρατολόγηση και η διατήρηση και, επίσης, ότι λόγω έλλειψης προσωπικού, επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών αφού αδυνατούν να διεξάγουν εκδηλώσεις ή καθημερινές λειτουργίες.

Στα πλαίσια δε της εκπαίδευσης, οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν γνώσεις για να αναπτύξουν βασικές δεξιότητες, απαραίτητες για την ορθή λειτουργία της εργασίας τους. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και εισαγωγής μεταξύ διαφόρων στοιχείων της διαδικασίας ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ξεκινούν από τον προσανατολισμό. Ο προσανατολισμός αφορά μια εισαγωγική διαδικασία που ουσιαστικά παρέχει στους νέους υπαλλήλους όλη την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με την ιστορία, τις επιδιώξεις, την κουλτούρα, τις αξίες και τις πολιτικές του αθλητικού οργανισμού, καθώς επίσης ότι άλλη πληροφορία κρίνεται σημαντική γύρω από θέματα που σχετίζονται με την φύση της εργασίας τους όπως τα διάφορα πρωτόκολλα και διαδικασίες ασφαλούς εργασίας. Οι εργαζόμενοι, μετά την πρόσληψη και την επιλογή, περνούν στο στάδιο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση διακρίνεται σε δύο μέρη: τη γενική και την ειδική. Η γενική εκπαίδευση (γραμματισμός) αφορά το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι θεμελιώδη σε όλους τους οργανισμούς. Ενώ η ειδική εκπαίδευση αναφέρεται στις γνώσεις και δεξιότητες που είναι χρήσιμες μόνο σε έναν εργοδότη ή κλάδο. Αναμφισβήτητα, η σημαντικότητα της εκπαίδευσης κρίνεται στο ότι δύναται να συμβάλει στην τόνωση της αυτοπεποίθησης αλλά και της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι διευθυντές τις

περισσότερες φορές κρίνουν με διαφορετικό τρόπο την διαδικασία της εισαγωγής, θεωρώντας ότι είναι σπατάλη πολύτιμου χρόνου και διαθέσιμων πόρων, μολονότι η έγκαιρη εφαρμογή της έχει αποδειχθεί ότι συντελεί αποτελεσματικά στην μείωση του άγχους που διακατέχει έναν νέο εργαζόμενο και συγχρόνως βελτιώνει τον βαθμό παραγωγικότητας και αξιοπιστίας του (Aisbett & Hoye, 2015).

Επομένως, το εισαγωγικό αυτό στάδιο είναι μια σημαντική και επωφελής διαδικασία και οδηγεί σε οργανωτική αποτελεσματικότητα. Παρόλα αυτά όπως συχνά διαπιστώνεται, οι αθλητικοί οργανισμοί αποτυγχάνουν συνεχώς να παρέχουν ικανοποιητικές ευκαιρίες εισαγωγής για το προσωπικό τους. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι υπάρχουν και οργανισμοί που έχουν πρόγραμμα εισαγωγής για μια συγκεκριμένη εκδήλωση για τους υπαλλήλους τους και μέσα από αυτό το πρόγραμμα αυξάνεται σημαντικά η ικανοποίηση των υπευθύνων και των εργαζομένων της εκδήλωσης και οδηγείται στην επιτυχία. Επομένως, για να υπάρξει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία, χρειάζονται καλά σχεδιασμένα προγράμματα εισαγωγής (Hanlon & Cuskelly, 2002).

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με την απόδοσή του, η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται από την εκπαίδευσή τους. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαία η υπευθυνότητα στην εκπαιδευτική εμπειρία των εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων που οφείλεται στην απουσία ευκαιριών εκπαίδευσης είναι πιθανό να προκαλέσει την απομάκρυνση τους ή την μειωμένη συνεισφορά τους στον αθλητικό σύλλογο/ οργανισμό. Οι Taylor και συν. (2006) δείχνουν ότι στην Αυστραλία, οι εθελοντές προπονητές και οι εθελοντές εκδηλώσεων απέχουν από τον εθελοντισμό σε αθλητικούς οργανισμούς λόγω του προβλήματος της εκπαίδευσης και του προσανατολισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η εθελοντική απώλεια αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στον αθλητικό τομέα, ειδικά στη λειτουργία εκδηλώσεων, που αποτελεί θεμελιώδες μέρος της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού.

Διερευνώντας, λοιπόν, τις πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να βρούμε τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανωσιακών λειτουργιών μέσω της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών σε επίπεδο προσλήψεων, επιλογής, εισαγωγής και διάφορων άλλων επιμέρους επίσημων διαδικασιών. Και σε αυτό μπορεί να συμβάλει και η τεχνολογία με αποτελεσματικό τρόπο και να μειώσει τις προκλήσεις που έρχεται αντιμέτωπος ένας αθλητικός οργανισμός (Garaman, 1991).

Ως εκ τούτου, οι διευθυντές οφείλουν να ακολουθούν τη στρατηγική διοίκησης που θα τους οδηγήσει στην επίλυση σημαντικών ζητημάτων και στη διαμόρφωση καλού

σχεδιασμού για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς, ενώ η επίσημη εφαρμογή και η καλή στρατηγική σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητά και απόδοση, αντίστοιχα η μη καλή εφαρμογή της αναμένεται να προκαλέσει σημαντικές αποκλίσεις απόδοσης και να επιφέρει μέχρι και την εγκατάλειψη του ανθρώπινου δυναμικού.

Αρμοδιότητες και λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού στα Αθλητικά Σωματεία στα Πλαίσια της Νέας Πραγματικότητας

Πίσω από τα λαμπερά φώτα του σταδίου, τα λαμπερά τρόπαια του παγκοσμίου πρωταθλήματος και τους μεγαλύτερους αθλητικούς ήρωες, η αθλητική βιομηχανία είναι μια τεράστια επιχείρηση που χρειάζεται τους καλύτερους και ευφυέστερους υπαλλήλους για να συνεχίσει να λειτουργεί με επιτυχία.

Στη σημερινή αθλητική αγορά δισεκατομμυρίων δολαρίων, που πρόσφατα διαταράχθηκε τόσο από τα κινήματα της πανδημίας όσο και από τα κινήματα κοινωνικής δικαιοσύνης, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το αόρατο ταλέντο που διατηρεί όλα τα επίπεδα του κλάδου στελεχωμένα και λειτουργούν αποτελεσματικά.

Με το ζοφερό φάσμα της εξασθένησης του COVID και τα αθλητικά στάδια να ανοίγουν ξανά για αφοσιωμένους οπαδούς, τα αθλήματα επιστρέφουν σε μια νέα κανονικότητα. Θα εναπόκειται στους ταλαντούχους, οραματιστές και ειδικευμένους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να βρουν και να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα που μπορούν να οδηγήσουν τον κλάδο προς τα εμπρός προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτής της νέας κανονικότητας.

Γίνεται ολοένα και πιο εμφανές ότι η αθλητική βιομηχανία θα πρέπει να κάνει αλλαγές προκειμένου να παραμείνει νικηφόρα επιχειρηματική προοπτική ενόψει της πανδημίας του COVID-19 και των κινήματων κοινωνικής δικαιοσύνης —ακόμα και μετά το άνοιγμα των γηπέδων σε πλήρη δυναμικότητα. Αυτές οι απαραίτητες αλλαγές περιλαμβάνουν:

- ✓ αναδιαμόρφωση μοντέλων εσόδων,
- ✓ επανεξέταση του ρόλου του αθλητισμού στην κοινωνία και,
- ✓ επαναπροσδιορισμό της σχέσης του κλάδου με τους θαυμαστές.

Στο επίκεντρο αυτών των αλλαγών, η αποτελεσματική χρήση δεδομένων από κορυφαίους ειδικούς είναι επιτακτική. Τα δεδομένα δίνουν στους έμπειρους χρήστες στη

βιομηχανία του αθλητισμού τη δύναμη να γνωρίζουν ποιοι είναι οι οπαδοί, να γνωρίζουν τι θέλουν οι οπαδοί και να δημιουργήσουν σχέσεις με τους θαυμαστές με νέους τρόπους.

Τα δεδομένα δίνουν επίσης στους αναλυτές αθλημάτων τη δυνατότητα να ξεκλειδώσουν τα μυστικά της επιστήμης και τα μοτίβα πίσω από τα ίδια τα παιχνίδια και να μοιραστούν αυτές τις πολύτιμες γνώσεις με οργανισμούς και οπαδούς, για να αυξήσουν την αθλητική εμπειρία. Η βιομηχανία αθλητικών αναλυτικών στοιχείων αναμένεται να φτάσει σχεδόν τα 4 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2023 καθώς οι ομάδες, οι προπονητές, οι ραδιοτηλεοπτικοί φορείς και οι κάτοχοι δικαιωμάτων αξιοποιούν δεδομένα για να βελτιώσουν την απόδοση.

Τα δεδομένα θα επιτρέψουν επίσης την ανάπτυξη προσοδοφόρων πλατφορμών στοιχηματισμού θαυμαστών και θα καθοδηγήσουν την επέκταση της ροής, της κοινής χρήσης περιεχομένου, των διαδικτυακών αγορών, των αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και άλλων μορφών αφοσίωσης θαυμαστών. Η πρόοδος δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της εικονικής πραγματικότητας και της τεχνητής νοημοσύνης, είναι απαραίτητες υιοθεσίες για αθλητικούς οργανισμούς που θέλουν να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη και κάθε επιχειρηματική καμπύλη.

Καθώς οι οργανισμοί αγκαλιάζουν τα δεδομένα και συγκεντρώνουν νέες ροές εσόδων, πρέπει επίσης να εξετάσουν πώς οι οπαδοί θέλουν τα αθλήματα να αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις τους και να υπερασπίζονται τις αξίες τους στην κοινωνία. Με τα αθλήματα να έχουν ισχυρή φωνή και αντίκτυπο, οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν επαγγελματίες που να μπορούν πραγματικά να συνδεθούν με μια νέα, κοινωνικά συνειδητή ομάδα θαυμαστών.

Και οι δύο αυτές ανερχόμενες γενιές, που περιλαμβάνουν θαυμαστές που γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 2012, είναι σχεδόν αδιάκοπες στην υπεράσπιση των κοινωνικών συνειδητών πεποιθήσεων και θα οδηγήσουν τη ζήτηση για κινήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον αθλητισμό καθώς αναζητούν αυξημένη διαφορετικότητα, ισότητα και κινήματα κοινωνικής ευαισθητοποίησης. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να προσελκύσουν τη νέα γενιά με προοδευτικές απόψεις και συνδέσεις και περιεχόμενα που βασίζονται σε δεδομένα για να τονώσουν το ενδιαφέρον και, στη συνέχεια, τα έσοδα. Επιπλέον, με τους νεότερους θαυμαστές να συμμετέχουν σε όλες τις πλευρές της εξίσωσης της αθλητικής βιομηχανίας (ζωντανές εκδηλώσεις, streaming, ψώνια και στοιχήματα), τα αθλήματα δεν θα μπορούν απλώς να ανταποκρίνονται στα κινήματα κοινωνικής δικαιοσύνης που περιμένουν οι νεότεροι οπαδοί. Ο αθλητισμός θα πρέπει να ανταποκριθεί πλήρως και να προχωρήσει στην

αφετηρία για να συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνίας στο σύνολό της, με θεμιτές πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ποικιλομορφίας που θα παραμείνουν οι θαυμαστές τα επόμενα χρόνια.

Καθώς αυτά τα προαναφερθέντα δεδομένα και οι δυνατότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έγιναν επιτακτική ανάγκη για επιτυχία και βιωσιμότητα στο αθλητικό επιχειρηματικό μοντέλο, οι αθλητικοί οργανισμοί που θέλουν να διαπρέψουν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αθλητικής βιομηχανίας του μέλλοντος, κατά μέτωπο, πρέπει ουσιαστικά «να δώσουν προτεραιότητα στις επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, σε ανθρώπους και διαδικασίες που σχετίζονται με δεδομένα θαυμαστών». Οι άνθρωποι και οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού με δεξιότητες διοίκησης αθλητικών αγώνων για την αλλαγή του χώρου εργασίας, θα είναι ο μεγαλύτερος καταλύτης αυτού του εξελιγμένου μοντέλου της αθλητικής βιομηχανίας.

Οι πιο περιζήτητοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτοί που μπορούν να φέρουν τα ακόλουθα ταλέντα σε αθλητικούς οργανισμούς:

- αναλυτές δεδομένων και ειδικοί,
- επικεντρωμένοι στον πελάτη, ειδικοί στις συνδέσεις θαυμαστών,
- ηγέτες κοινωνικής ευθύνης και διαφορετικότητας και,
- ψηφιακή δημιουργία εσόδων, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών στα αθλητικά στοιχεία.

Στην πραγματικότητα, οι πρόσφατες αλλαγές στην αγορά ή όχι, ο αθλητισμός, ως βιομηχανία, βασιζόταν πάντα στο ανθρώπινο κεφάλαιο για να πετύχει. Από τους παίκτες και τους προπονητές στο γήπεδο, μέχρι το προσωπικό στα εταιρικά γραφεία, τους πωλητές εισιτηρίων και τις επιχειρήσεις παραχώρησης γηπέδων που συναντούν τους οπαδούς πρόσωπο με πρόσωπο, οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τον αθλητισμό να ξεχωρίζει. Με την εξασθένιση της πανδημίας και την αύξηση της κοινωνικής συνείδησης, εναπόκειται στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού του αθλητισμού να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τους σωστούς ρόλους — περισσότερο από ποτέ (Vettori & Reho, 2010).

Οι σημερινές τάσεις του κλάδου υπαγορεύουν ότι οι ικανοί ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητισμό πρέπει να ξεπεράσουν τις βασικές αρχές στελέχωσης του χθες.

Χάραξη και Εφαρμογή Στρατηγικής

Το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφέρει ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο σε έναν αθλητικό οργανισμό. Πολλοί ακαδημαϊκοί και

διαχειριστές πόρων θεωρούν ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και ακόμα να τροποποιήσει άλλους πόρους (οικονομικούς, εγκαταστάσεις και υλικό) σε πολύτιμους. Έτσι, ένας αθλητικός οργανισμός μέσα από την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων του, μπορεί να αυξήσει τις γνώσεις, την τεχνογνωσία και τις δεξιότητές τους, και, ως συνέπεια αυτού να μπορέσει ο ίδιος να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του αθλητικού οργανισμού, επειδή, λόγω των διαφόρων δεξιοτήτων, στάσεων και ταλέντων των εργαζομένων, μπορεί να επιφέρει σημαντική ανάπτυξη στον οργανισμό.

Από τη μια, βέβαια, είναι βασικό σε έναν οργανισμό να αναλυθεί η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα προκειμένου να προβεί στην αποτελεσματική αξιοποίησή του μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών δραστηριοτήτων, και από την άλλη θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές δέσμευσης των εργαζομένων (Hoye, Nicholson, Stewart, & Westerbeek, 2009).

Κατά συνέπεια, απαιτείται η συζήτηση των αξιών του Ανθρώπινου Δυναμικού, η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του, ο σχεδιασμός του, καθώς και άλλα επιμέρους θέματα που σε επιχειρησιακό επίπεδο επηρεάζουν τον αθλητισμό.

Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα αθλητικά σωματεία έχει ολοκληρωμένες στρατηγικές διοίκησης της απασχόλησης και, μέσα από ένα ικανό εργατικό δυναμικό, επιδιώκει να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας μια σειρά σχεδιασμένων ανθρώπινων πόρων, πολιτικών και πρακτικών που στοχεύουν στην ορθή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εξέλιξη, Αξιολόγηση και Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι απλώς μια συζήτηση για το πόσο καλά τα πάει ένας υπάλληλος. Είναι μια ευκαιρία για να εκπαιδευτεί και να παρακινηθεί καθώς και να αξιολογηθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Εάν υπάρχει μια στρατηγική που εξετάζει την απόδοση, μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κάνοντας ένα προσχέδιο, η ανασκόπηση της απόδοσης μπορεί πραγματικά να αναβαθμίσει την απόδοση του υπαλλήλου.

Η λίστα ελέγχου επίσης, είναι μια σύνοψη όλων των θετικών συμπεριφορών που έχει ο εργαζόμενος, των τομέων που χρειάζονται βελτίωση και των πιθανών στόχων που θα συζητηθούν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Η χρήση μιας τέτοιας λίστας ελέγχου θα

κρατήσει συγκεντρωμένο τον αξιολογητή στον σκοπό της αξιολόγησης, χωρίς εξωτερικοί παράγοντες να του αποσπών την προσοχή. Η λίστα ελέγχου μπορεί σίγουρα να περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτήσεων που πρέπει να γίνουν στον υπάλληλο. Αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να σχεδιαστούν για να προκαλέσουν την αξιολόγηση του εαυτού του εργαζομένου και μπορούν να του δώσουν την ευκαιρία να θέσει οποιοδήποτε θέμα σχετικά με τη δουλειά του. Η στρατηγική της χρήσης μιας λίστας ελέγχου διασφαλίζει ότι οι αξιολογήσεις θα είναι σκόπιμες.

Μέρος της στρατηγικής είναι και η τεκμηρίωση της προόδου του υπαλλήλου. Μπορεί να γίνει αυτό, φέρνοντας ένα αντίγραφο προηγούμενων αξιολογήσεων καθώς και το αντίγραφο της περιγραφής της θέσης εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εργασιών και των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία. Αυτή η τεκμηρίωση εμποδίζει τη συζήτηση να περιπλανηθεί σε ασαφείς απόψεις και προσδοκίες και μπορεί να κρατήσει τόσο τον αξιολογητή όσο και τον εργαζόμενο, εστιασμένο σε πραγματικές περιγραφές του είδους της απόδοσης που απαιτείται για την εργασία. Η στρατηγική της υποβολής τεκμηρίωσης μπορεί να βοηθήσει να διατηρηθεί η αξιολόγηση σε συγκεκριμένα πλαίσια.

Μία από τις στρατηγικές θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση της αυτοαξιολόγησης του υπαλλήλου. Κάθε εργαζόμενος έχει καλό λόγο να ρίξει την απόδοσή του υπό το καλύτερο φως. Αν και δεν χρειάζεται να γίνει ο αξιολογητής συγκρουσιακός, μπορεί να δώσει την επαγγελματική γνώμη για την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να έχει το όφελος της διευθυντικής προοπτικής. Το να κάνει ο αξιολογητής τους υπαλλήλους να βλέπουν τις δουλειές τους όπως βλέπουν οι διευθυντές, είναι μια στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία σκεπτόμενων, συνειδητοποιημένων υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι φυσικά θέλουν να βγάλουν όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα για τον εαυτό τους. Μια στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια αξιολόγηση απόδοσης είναι να συσχετισθούν οι δραστηριότητες του υπαλλήλου με την κερδοφορία της εταιρείας. Όταν οι εργαζόμενοι σκέφτονται όχι μόνο να κερδίζουν χρήματα για τους ίδιους, αλλά και για την εταιρεία, είναι πιθανό να υπάρξει ένα πιο ευσυνείδητο ανθρώπινο δυναμικό (Schneider & Bowen, 1985).

Ανάπτυξη Ομάδων στα Πλαίσια της Οργανωτικής Ανάπτυξης

Η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια κρίσιμη και βασισμένη στην επιστήμη διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να οικοδομήσουν την ικανότητά τους να αλλάζουν και να

επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αναπτύσσοντας, βελτιώνοντας και ενισχύοντας στρατηγικές, δομές και διαδικασίες.

Ωστόσο, ο οργανωτικός σχεδιασμός έχει γίνει πιο κρίσιμος με την πάροδο του χρόνου. Ο σημερινός κόσμος χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και αμφισημία. Αυτός ο κόσμος απαιτεί νέα ευελιξία από τους οργανισμούς και η οργανωτική ανάπτυξη είναι το μέσο για αυτόν τον σκοπό.

Στην οργανωτική ανάπτυξη, τα βασικά μέρη είναι τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά του οργανισμού. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές, κοινότητες και κυβερνήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε σε πολύ μεγαλύτερη διασύνδεση και διεύρυνε στους οργανισμούς ευκαιρίες και απειλές σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η πληροφορική επαναπροσδιόρισε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα, δημιουργώντας καινοτόμους οργανισμούς με τη δυνατότητα να κλιμακώνουν τις υπηρεσίες τους σε ένα παγκόσμιο κοινό μέσα σε λίγα μόνο χρόνια. Το γεγονός αυτό εκθέτει τους κατεστημένους φορείς σε αναστάτωση.

Τέλος, τα επιχειρηματικά συστήματα έγιναν καλύτερα στη μέτρηση των σχετικών δεδομένων, αλλάζοντας τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας. Επιπλέον, οι προηγμένες αναλύσεις ατόμων μπορούν να βοηθήσουν στην περαιτέρω αύξηση των οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Η δημιουργία ομάδων (team building) είναι η πιο γνωστή παρέμβαση της οργανωτικής ανάπτυξης. Αναφέρεται σε δραστηριότητες που βοηθούν τις ομάδες να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν εργασίες. Η συγκρότηση ομάδας έχει θετική επίδραση στη λειτουργία αθλητικών ομάδων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η ενασχόληση με τη συγκρότηση ομάδας έχει επίσης ως αποτέλεσμα λιγότερες αποχωρήσεις από τις ομάδες και καθυστερημένες αφίξεις σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ομάδα και μεγαλύτερη προσέλευση. Άλλα ψυχολογικά οφέλη της συγκρότησης ομάδας είναι το μειωμένο γνωστικό και σωματικό άγχος, η βελτιωμένη ψυχική ευεξία, η καλύτερη κατανόηση του εαυτού, υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης σε συναδέλφους της ομάδας και αισθήματα αίτητου.

Η συγκρότηση ομάδας έχει επίσης βρεθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτοαντίληψη των ατόμων, στον βελτιωμένο προσανατολισμό των εργασιών και μια εποικοδομητική επιρροή στην απόδοση της εργασίας. Επιπλέον, η ομάδα έχει διαπιστωθεί

ότι έχει επίδραση στη μείωση της άνισης κατανομής της εργασίας και τη βελτίωση των σχέσεων προπονητή-αθλητή και αθλητή-αθλητή εντός της ομάδας. Φαίνεται, επίσης να έχει θετικό αντίκτυπο στη ζωή των αθλητών, στις δεξιότητες, στη σχέση με άλλους αθλητές κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων και στις ικανότητες των αθλητών να εργάζονται ως ομάδα. Τέλος, η συγκρότηση ομάδας έχει συσχετιστεί με τις καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες των προπονητών.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα που αναφέρονται παραπάνω, δεν κατέστη δυνατό να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η χρήση μεθόδων ανάπτυξης ομάδας είναι σταθερά αποτελεσματική.

Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική πραγματικότητα

Οι ραγδαίες αλλαγές τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και της οικονομίας έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τον κρίσιμο ρόλο των πολιτικών και πρακτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την ατομική και οργανωτική ανταγωνιστικότητα, την αλλαγή και την ανάπτυξη. Το να είσαι προνοητικός/στρατηγικός, αντιστοιχεί στην έννοια της στρατηγικής ωριμότητας, μια κατάσταση που αποδεικνύεται από ένα συγκεκριμένο σύνολο στρατηγικών χαρακτηριστικών, αλλά η έρευνα σε αυτήν την έννοια μέσα στο απαιτητικό πλαίσιο της οικονομικής κρίσης είναι περιορισμένη, όπως και η έρευνα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για αυτό. Προηγούμενες έρευνες έχουν εφαρμοστεί κυρίως σε «στατικά» επιχειρηματικά και οικονομικά περιβάλλοντα, με πολλά από τα υπάρχοντα στρατηγικά μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού να παραμελούν τις προοπτικές των εργαζομένων. Οι πραγματοποιούμενες ωστόσο, μελέτες εγείρουν σημαντικά ερωτήματα τόσο για τους ακαδημαϊκούς όσο και για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, επειδή τα ευρήματά τους υποδεικνύουν μια οπισθοδρόμηση στην ανάπτυξή του. Ενώ υπάρχουν μερικές αντικρουόμενες αντιλήψεις, η κυρίαρχη άποψη των εργαζομένων φαίνεται να είναι ότι η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια θεωρητική αντίληψη και όχι μια οργανωσιακή πραγματικότητα (Ulrich, 1997).

Η Ελλάδα, όπως και οι άλλες μεσογειακές οικονομίες, διέρχεται από μια σειρά μεταρρυθμίσεων που χαρακτηρίζονται από τάση απελευθέρωσης και συντονισμό. Ωστόσο, ασαφής παραμένει η τελική κατεύθυνση και η μέθοδος ολοκλήρωσης του στόχου που θυμίζει πατερναλιστική παράδοση. Επιπλέον, όπως συμβαίνει και με άλλες μεσογειακές οικονομίες, η ελληνική οικονομία είναι ουσιαστικά δυαδική και διακρίνεται στους μεγαλύτερους

δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς απ' τη μια και στα ΜΜΕ απ' την άλλη, των οποίων η σημασία έχει αυξηθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τα στοιχεία της εμπειρικής έρευνας υπογραμμίζεται η σημασία της εννοιολόγησης των οργανισμών ως υποκείμενων είτε σε διαρκή κατάσταση είτε σε άνιση, αμφισβητούμενη, αλλά σταθερή αλλαγή, καθώς και ο βαθμός στον οποίο η εσωτερική ποικιλομορφία παραμένει εντός των εθνικών θεσμικών πλαισίων.

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα κατέχει μια θέση κάπως στη μέση μεταξύ των ελαφρώς ρυθμιζόμενων φιλελεύθερων οικονομιών της αγοράς και των πιο συντονισμένων ποικιλιών καπιταλισμού. Όμως, ο μεσογειακός καπιταλισμός – τουλάχιστον στην ελληνική περίπτωση – δεν αντιπροσωπεύει απλώς ένα μείγμα δύο αρχετύπων. Για παράδειγμα, ο νόμος είναι απλώς λιγότερο αποτελεσματικός στην ελληνική περίπτωση από ό,τι είτε στις φιλελεύθερες είτε στις συντονισμένες αγορές. Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι οι καθαρά διχοτομικές προσεγγίσεις της καπιταλιστικής ποικιλομορφίας δεν μπορούν να εξηγήσουν επαρκώς τη φύση τόσο των θεσμών όσο και της πρακτικής σε πολλές ανεπτυγμένες οικονομίες, κυρίως στις μεσογειακές.

Με άλλα λόγια, η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης δυαδική. Οι πιο ισχυροί οικονομικά εργοδότες είναι περισσότερο διατεθειμένοι να ακολουθούν το νόμο και να είναι συνδικαλιστές: αυτό καθιστά την πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού πιο συνεπή και ρυθμισμένη. Ενώ οι εργαζόμενοι μπορεί να απολαμβάνουν λιγότερα ατομικά και συλλογικά νομικά δικαιώματα από ό,τι, για παράδειγμα, στις σκανδιναβικές οικονομίες, έχουν γενικά πολύ περισσότερα από ό,τι στις φιλελεύθερες οικονομίες της αγοράς, τουλάχιστον σε εκείνους τους τομείς της οικονομίας όπου η συμμόρφωση με τη νομοθεσία είναι υψηλή. Αντίθετα, είναι προφανές ότι πολλά ΜΜΕ έχουν ουσιαστικά εξαιρεθεί από το επίσημο σύστημα σε πολλούς τομείς, με προφανή ατιμωρησία, παρά τις νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Οι προκύπτουσες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να είναι μη διαδικαστικές, να έχουν προσωπικό ή και αυθαίρετο χαρακτήρα, και να διαθέτουν ελάχιστους επίσημους μηχανισμούς ανάμειξης και συμμετοχής. Αυτό συνοδεύεται από συχνά κακούς όρους απασχόλησης και εργασιακών συνθηκών. Αυτό που επηρεάζει τόσο τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και τα ΜΜΕ είναι οι σοβαροί περιορισμοί στο σύστημα κατάρτισης. Στην περίπτωση των ΜΜΕ, η έλλειψη πόρων μπορεί να αναγκάσει την υπερβολική εξάρτηση από την κατάρτιση στην εργασία, η οποία μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά κρυφών δαπανών. Πολύ απλά, ο ελληνικός καπιταλισμός –όπως συμβαίνει με πολλές άλλες ποικιλίες καπιταλισμού– είναι εσωτερικά ποικιλόμορφος. Αυτό θα αντικατοπτρίζει και

των δυο πολύ συγκεκριμένων ιστορικών κληρονομιών (στην ελληνική περίπτωση, ενός άκρως παρεμβατικού κράτους και περιοδικών πειραμάτων στον συγκεντρωτικό αυταρχισμό) και της περιφερειακής ποικιλομορφίας (οι μεγάλες επιχειρήσεις συγκεντρώνονται σε μερικές μεγάλες πόλεις).

Πράγματι, η ελληνική περίπτωση μπορεί να μας πει πολλά για τη διαδικασία της διαφορετικότητας, της εξέλιξης και της αλλαγής τόσο στη ρύθμιση όσο και στην πρακτική σε γενικότερους όρους. Η ελληνική οικονομία έχει μείνει στάσιμη για πολλά χρόνια, τα θεσμικά πλαίσια άργησαν να προσαρμοστούν με τις μεταρρυθμίσεις της αγοράς, γεγονός που τείνει να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό. Όπως σημειώνει ο Μητσάκης (2014), ο θεσμικός επανασχεδιασμός (είτε με τη μορφή υποκατάστασης, καινοτομίας είτε συνδυασμού τους) είναι πειραματικός, με την πιθανότητα τόσο τυχαίων ανακαλύψεων όσο και αποτυχιών. Και, ακόμα κι αν πτυχές των θεσμικών ρυθμίσεων μπορεί να είναι δυσλειτουργικές με ξεκάθαρους όρους, μπορεί να επιμείνουν εάν είναι εξαιρετικά λειτουργικές για συγκεκριμένα κοινωνικά συμφέροντα. Τέλος, η άνιση φύση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία υπογραμμίζει τους περιορισμούς των ορθολογικών ιεραρχικών προσεγγίσεων που δίνουν προτεραιότητα σε ένα μόνο θεσμικό χαρακτηριστικό.

Δεν μπορεί κανείς να κατανοήσει απλώς την Ελλάδα μέσω μιας ανάλυσης των επίσημων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Και πάλι, ενώ το ελληνικό εκλογικό σύστημα μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ορισμένους τύπους κυβέρνησης να αναλαμβάνουν την εξουσία, υπάρχουν σαφή όρια στην κρατική εξουσία. Και, η ποικιλομορφία τόσο από την άποψη της εταιρικής διακυβέρνησης (κυρίως μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ) όσο και της συμμόρφωσης, υπογραμμίζουν περαιτέρω τα όρια των προσεγγίσεων που εστιάζουν καθαρά σε ένα περιορισμένο φάσμα χαρακτηριστικών σε εθνικό επίπεδο.

Ο νόμος και το εκλογικό σύστημα μπορεί πράγματι να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε πτυχές του ελληνικού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η εικόνα είναι ελλιπής. Αυτό υποδηλώνει ότι η πιο διαφοροποιημένη προσέγγιση συγγραφέων μπορεί να αποτελεί το πιο χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την τοποθέτηση της πρακτικής του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και των σχετικών επίσημων και άτυπων κανόνων σε συγκριτικό πλαίσιο.

Σε επίπεδο πρακτικής, η ελληνική περίπτωση υπογραμμίζει τη σύνθετη σχέση μεταξύ κανόνων και πραγματικής πρακτικής: δεν είναι μόνο στην Ελλάδα που μεγάλος αριθμός μικρότερων επιχειρήσεων επιλέγει να παρακάμπτουν τακτικά το νόμο. Η ρύθμιση δεν αφορά μόνο επίσημους νόμους, αλλά σιωπηρή κατανόηση. Η τελευταία διάσταση και ο βαθμός στον οποίο η υπεκφυγή των επίσημων κανόνων του παιχνιδιού μπορεί στην πραγματικότητα

να είναι ένα γενικότερο χαρακτηριστικό του καπιταλισμού από ό,τι συνήθως υποτίθεται, αποτελεί σημαντικό στοιχείο που πρέπει να τεθεί κατά την εξέταση της πρακτικής του ανθρώπινου δυναμικού παγκοσμίως. Δεύτερον, και, πάλι, όχι μόνο στην ελληνική περίπτωση, η πρακτική πρέπει να ιδωθεί όχι μόνο με όρους επίσημων ιεραρχιών, αλλά και άτυπων δικτύων συγγένειας.

Ενώ ένα μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζει την κεντρική θέση του τελευταίου, τέτοιες σχέσεις είναι πολύ συχνά ανεπαρκώς χαρτογραφημένες με την ανάλυση σπάνια να υπερβαίνει το πιο γενικό.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Επίκεντρο της Πανδημίας Covid-19

Πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό πριν από την πανδημία COVID-19 έχουν ενισχυθεί. Γνωρίζουμε από τους σχεδόν 1.300 ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού παγκοσμίως που συμμετείχαν στην έρευνα KPMG 2020 ότι η πανδημία έχει αποκαλύψει σημαντικά κενά δεξιοτήτων, έχει αλλάξει προτεραιότητες και έχει επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό (KPMG, 2020).

Ως αποτέλεσμα, οι προτεραιότητες των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μετατοπιστεί.

Στα πλαίσια της προαναφερόμενης έρευνας, ενώ το 88 τοις εκατό των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην ανταπόκριση του οργανισμού τους στις επιπτώσεις του COVID-19, ένα εντυπωσιακό εύρημα από την έρευνα δείχνει διαφωνία μεταξύ των CEO και των CHRO σχετικά με τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Περίπου το 60 τοις εκατό των CEOs και των εκτελεστικών αντιπροέδρων που συμμετείχαν στην έρευνα λένε ότι οι οργανώσεις τους θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως «διαχειριστή» και όχι ως αρωγό αξίας. Το 74 τοις εκατό των CHRO διαφωνούν με αυτή τη δήλωση.

Αυτό στο οποίο και οι δύο συμφωνούν ωστόσο είναι η ανάγκη για τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού να επανεφευρεθεί πλήρως και να μεταμορφωθεί ώστε να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά σε μελλοντικές διαταραχές.

Αυτό που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι πώς μια ελίτ ομάδα οργανισμών ανθρώπινου δυναμικού με απόδοση — που τους αποκαλούμε Pathfinder—εμφανίστηκε και σε αυτή την έρευνα— περίπου το 10 τοις εκατό του πληθυσμού της έρευνας. Έχουν αντιδράσει διαφορετικά σε τομείς που είναι κρίσιμοι για τη λειτουργία του ανθρώπινου

δυναμικού, παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν παρόμοιες περιβαλλοντικές και οικονομικές προκλήσεις με άλλους.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση, η βαθύτερη που έχει βιώσει ο κόσμος από το κραχ του χρηματιστηρίου τη δεκαετία του 1930, έχει οδηγήσει σε ελλείμματα ρευστότητας. Η κρίση αν και εστίασε κυρίως στα χρηματοπιστωτικά συστήματα των ΗΠΑ και της Ευρώπης, ωστόσο επηρέασε επίσης σε μεγάλο βαθμό τις περισσότερες ανεπτυγμένες και αναδυόμενες οικονομίες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας (Oyeavaar et al., 2016). Αν και δεν επηρεάστηκαν όλες οι χώρες της ΕΕ και στον ίδιο βαθμό από μια τέτοια οικονομική δυσπραγία, οι συνέπειές της ήταν σχεδόν πανομοιότυπες σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ (EC, 2012). Ωστόσο, το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της κρίσης είναι ότι συνδυάζει μια κρίση που προήλθε από τη μεγαλύτερη παγκόσμια οικονομία (ΗΠΑ), σε συνδυασμό με μια παγκόσμια ύφεση (Soriano, 2011).

Από κοινωνιολογική άποψη, ο Knight (2011: 155) ορίζει την οικονομική κρίση ως: *«μια δηλωτική περίοδο κοινωνικής αλλαγής ή αστάθειας που προκαλεί συναισθήματα φόβου, πανικού και κινδύνου μεταξύ των μελών του οργανισμού»*. Είτε από οργανωτική είτε από κοινωνιολογική άποψη, η οικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως μια δηλωτική περίοδος αλλαγής ή/και αστάθειας που μπορεί να προκαλέσει την αρνητική αντίδραση των ενδιαφερομένων ενός οργανισμού και έτσι να δημιουργήσει πιθανές απειλές για μια επιχείρηση (Μητσάκης, 2014). Βασιζόμενοι σε αυτούς τους ορισμούς, μπορούμε να επισημάνουμε τη δυνητική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην προσφορά στρατηγικών παρεμβάσεων που μπορούν να μειώσουν τέτοια συναισθήματα καθώς μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην καθοδήγηση και τη διοίκηση ατομικών και οργανωτικών αλλαγών.

Οι αρχικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης εντοπίστηκαν μέσω της αύξησης των ποσοστών ανεργίας στα περισσότερα μέλη της ΕΕ λόγω εκτεταμένων απολύσεων και της δημιουργίας νέων καθεστώτων εργασίας. Τα ποσοστά ανεργίας άρχισαν να αυξάνονται το 2008, πρώτα στην Ισπανία και μετά στην Ιρλανδία, Ελλάδα και την υπόλοιπη Ευρώπη αντίστοιχα (Teague and Roche, 2013). Οι περισσότεροι οργανισμοί (συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών) αναγκάστηκαν είτε να αναδιαρθρώσουν και/ή να μειώσουν το εργατικό δυναμικό τους ή να βάλουν τους υπαλλήλους τους σε βραχυπρόθεσμες συμβάσεις εργασίας, κυρίως για λόγους αποδοτικούς από άποψη κόστους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τέτοιες ενέργειες οδήγησαν σε ασθένειες/στρες ως επακόλουθο της μείωσης του προσωπικού και παραβιάσεις της ψυχολογικής σύμβασης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού κατηγορήθηκαν ευρέως για αυτήν την ψυχολογική κατάρρευση, λόγω των εκτεταμένων εφαρμογών περικοπών τους (Milic, 2013). Ωστόσο, οι οργανώσεις έπρεπε να προβούν σε τέτοιες ενέργειες για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Βλέποντας συγκεκριμένα την Ελλάδα την αμέσως μετά το 2008 περίοδο, η ελληνική οικονομία κατάφερε να αποφύγει σοβαρούς κραδασμούς. Ωστόσο, ήταν αναπόφευκτο να πληγεί σοβαρά η χώρα λόγω της σχετικά αδύναμης βιομηχανικής της ικανότητας και λόγω του μεγάλου μεριδίου της «σκιάδους οικονομίας» της που εκτιμάται ότι αποτελεί το 25%-30% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα έχει μετατραπεί σε κοινωνική και πολιτική κρίση επίσης, με πολλούς να αναφέρουν ότι η Ελλάδα οδεύει προς το είδος της παρακμής που υπέστησαν τόσο οι ΗΠΑ όσο και η Γερμανία κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης. Η πλειονότητα των οργανισμών έχει επηρεαστεί αρνητικά, με τον αντίκτυπο της κρίσης να αποδεικνύεται από τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας, τη μισθολογική μείωση, την πτώχευση πολλών επιχειρήσεων και τον ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινωνικό αποκλεισμό λόγω των μισθολογικών ανισοτήτων.

Πριν από την κρίση, η αγορά εργασίας «απολάμβανε» τη φήμη του ηγέτη στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, ωστόσο η συνεχιζόμενη ύφεση έχει επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό με πολλούς τρόπους στους περισσότερους οργανισμούς.

Τα συνεχώς μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά και οικονομικά περιβάλλοντα έχουν ωθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν τον ζωτικό ρόλο των παρεμβάσεων ως θεμελιώδη διαδικασία αξιοποίησης των γνώσεων, των ικανοτήτων, της προσαρμοστικότητας και της αποτελεσματικότητας του εργατικού τους δυναμικού. Μία από τις πιο πιεστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα οργανωτικό πλαίσιο είναι η πρόταση αξίας του. Εν μέρει, η ευρεία υιοθέτηση του όρου ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια ενίσχυσης της θέσης, της ισχύος και της επιρροής της λειτουργίας σε σχέση με τη συμβολή του στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Η συζήτηση συνεχίζεται ως προς το εάν το επίκεντρο του ανθρώπινου δυναμικού είναι η οργανωτική απόδοση ή η οργανωτική μάθηση. Το τελικό ερώτημα παραμένει το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλει με ουσιαστικό τρόπο στην ευόδωση των στόχων των οργανισμών σε όποια αγορά ή τομέα δραστηριοποιούνται.

Οι Bowen & Ostroff (2004) υποστήριξαν ότι ενώ το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επιδιώκει την «ολοκλήρωση» με την οργανωτική αποστολή και τους στόχους, ο ρόλος της

στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι «προορατικός» τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην ανταπόκριση στην εταιρική στρατηγική.

Μεγάλο μέρος της συζήτησης σχετικά με το τι είναι και πρέπει να επιτύχει το ανθρώπινο δυναμικό, έχει διεξαχθεί στον ακαδημαϊκό χώρο. Μια πιο πρακτικά προσανατολισμένη αναφορά, είναι το μοντέλο επιχειρηματικού εταίρου και ένα μοντέλο που προωθείται από το Chartered Institute of Personnel and Development, έναν από τους κύριους επαγγελματικούς φορείς παγκοσμίως για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Η κεντρική πρόταση της έννοιας του «επιχειρηματικού εταίρου» είναι ότι η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και τα μέλη του λειτουργούν ως «συνεργάτης» παράλληλα με τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες και ως «πράκτορας» που βοηθά στην καθοδήγηση και τη διευκόλυνση της αλλαγής εντός των οργανισμών. Κατ' αρχήν, αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει βασικό ηγετικό ρόλο, εργάζεται σε συνεργασία με άλλα ανώτερα στελέχη για να βοηθήσει στον καθορισμό του οράματος και της κατεύθυνσης του οργανισμού μέσω της ικανότητας προστιθέμενης αξίας και μείωσης του κινδύνου (Μητσάκης, 2014). Το πλαίσιο είναι πάντα ένα πλαίσιο οργανωτικής ανάπτυξης και ανάπτυξης παρά περιορισμού ή επιβίωσης. Όπως υποστηρίζεται μέσω της επίτευξης ενός πιο στρατηγικού προσανατολισμού, το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να επιτρέψει στους οργανισμούς να ενισχύσουν τις επιχειρησιακές τους ικανότητες στην επίβλεψη καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και τελικά να τους κάνουν να κατανοήσουν τις βασικές αρχές της διοίκησης κρίσεων.

Επιπλέον, μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν την κατάλληλη γνώση και σοφία μέσω της αντιμετώπισης μιας έκτακτης ανάγκης και έτσι να βελτιώσουν τις οργανωτικές τους αντιδράσεις σε μελλοντικά γεγονότα. Η βάση αποδεικτικών στοιχείων για τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού έχει μείνει πολύ πίσω από τη ρητορική και την ακαδημαϊκή συζήτηση. Ο Gibb (2011) υποστηρίζει ότι η εμπειρική σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής επιτυχίας, αυτό που αποκαλεί «το ποσοτικό κλειδί για την στρατηγική διοίκηση», δεν έχει ακόμη αποδειχθεί με συνέπεια.

Ο Hamlin (2016) σημειώνει περαιτέρω ότι ενώ οι περισσότεροι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν ή επιθυμούν να συμμετάσχουν ως στρατηγικοί εταίροι (ιδιαίτερα όσον αφορά το να τους βοηθήσουν να επιφέρουν αποτελεσματικές και επωφελείς οργανωτικές αλλαγές), η συνεισφορά που μπορεί να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει αμφισβητούμενη. Ο συγγραφέας υποστηρίζει περαιτέρω ότι πολλοί μάνατζερ θεωρούν τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ως ανεπιθύμητο κόστος που

μπορεί να αντέξει μόνο όταν τα κέρδη ή/και η χρηματοδότηση είναι άφθονα και όχι ως επένδυση που ο οργανισμός δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά να κάνει στις πιο δύσκολες στιγμές.

Το έργο του Hamlin είναι σημαντικό από δύο απόψεις. Πρώτον, εγείρει ερωτήματα σχετικά με την απαραίτητη τεχνογνωσία και τις ικανότητες για να λειτουργήσει το ανθρώπινο δυναμικό ως επιχειρηματικός εταίρος. Αυτό είναι ένα σημαντικό αλλά υποερευνημένο πεδίο έρευνας. Οι Collins και Mellahi (2009) για παράδειγμα, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική χρήση της δύναμης και της επιρροής μπορεί να μην είναι προφανής, ούτε να αποκτηθεί εύκολα, στις ικανότητες πολλών επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού. Δεύτερον, υπογραμμίζει ότι οι αντιλήψεις που διατηρούνται σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμος παράγοντας στην πραγματικότητα της πρακτικής του.

Σύμφωνα με τους Bowen και Ostroff (2004), για να οδηγηθούν τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιθυμητή απόδοση, πρέπει να αποσπάσουν σαφείς και κοινές αντιλήψεις για το εργασιακό κλίμα και τις συμπεριφορές σύμφωνα με τις προδιαγραφές της διοίκησης. Η μελέτη τους πρότεινε περαιτέρω ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Βασιζόμενοι σε μια έρευνα από το Κέντρο Προηγμένων Μελετών Ανθρώπινου Δυναμικού (2011) διαπιστώθηκε ότι στην πραγματικότητα η ίδια πρακτική Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται συχνά διαφορετική από τους υπαλλήλους, ακόμη και εντός της ίδιας εταιρείας. Ωστόσο, η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο. Εάν ένας υπάλληλος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν, ανταποκρίνεται πιο θετικά, ανεξάρτητα από το αν η εν λόγω πρακτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον ορισμό της διοίκησης, μια «ποιοτική» πρακτική ανθρώπινου δυναμικού.

Η σημασία και η κατανόηση όλων των παραπάνω είναι ότι οι αντιλήψεις για το ανθρώπινο δυναμικό και τη λειτουργία αποτελούν βασικό μέρος της πραγματικότητας του τι συμβαίνει μέσω της πρακτικής και των αποτελεσμάτων αυτής της πρακτικής.

Αν και συνολικά, εγείρονται ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας και την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε τέτοια περιβάλλοντα, υπάρχουν στοιχεία στη βιβλιογραφία που καταδεικνύουν πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλλει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Η μελλοντική έρευνα ωστόσο, θα πρέπει να εξετάσει οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ή έχουν αντιμετωπίσει μεγάλες αναταραχές και απειλές για την επιβίωση, ώστε να διερευνηθεί λεπτομερώς πώς οποιαδήποτε λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού

επιδιώκει να λειτουργήσει και να εκπληρώσει τις στρατηγικές της φιλοδοξίες μέσα στο απαιτητικό πλαίσιο μιας οικονομικής ή πανδημικής κρίσης.

Προτάσεις και παραδείγματα κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο του Αθλητισμού της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προτείνονται μια σειρά από καλές πρακτικές-συστάσεις για την βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών όπως:

- ✓ Προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των τομέων της υγείας, της εκπαίδευσης και του αθλητισμού σε υπουργικό επίπεδο στα κράτη μέλη, προκειμένου να καθοριστούν και να εφαρμοστούν συνεκτικές στρατηγικές
- ✓ Ενίσχυση του ρόλου του αθλητισμού στην εκπαίδευση και την κατάρτιση διασφαλίζοντας επαρκή χρόνο αθλητικής ενασχόλησης σε δομές εκπαίδευσης
- ✓ Ενθάρρυνση της διά βίου ενασχόλησης με τον αθλητισμό και τη σωματική άσκηση
- ✓ Προώθηση της συμμετοχής σε εκπαιδευτικές ευκαιρίες μέσω του αθλητισμού
- ✓ Μεγαλύτερη διαφάνεια των εθνικών συστημάτων ικανοτήτων και προσόντων
- ✓ Καθιέρωση απονομής ευρωπαϊκού σήματος σε σχολεία που υποστηρίζουν και προωθούν ενεργά τη σωματική άσκηση στο πλαίσιο του σχολείου
- ✓ Παροχής κατάρτισης «διπλής καριέρας» σε νέους αθλητές και νέες αθλήτριες
- ✓ Επενδύσεις σε ταλαντούχους νέους αθλητές και νέες αθλήτριες και η προώθηση της κατάρτισής τους
- ✓ Προστασία νεαρής εργασίας στην περίπτωση των νεαρών παικτών
- ✓ Προστασία ηθικής και σωματικής ακεραιότητας των νέων μέσω της άθλησης
- ✓ Προώθηση του αθλητισμού και της σωματικής αγωγής ως σημαντικά στοιχεία της ποιοτικής εκπαίδευσης

Παραδείγματα εφαρμογής της ΔΑΔ

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις αθλητικές οργανώσεις στοχεύει στην παροχή ενός αποτελεσματικού, παραγωγικού και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Αναφέρεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την υλοποίηση, τη διαχείριση και την αξιολόγηση συστημάτων και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη, ανταμοιβή, διατήρηση και αξιολόγηση του εργατικού τους δυναμικού. Μερικά παραδείγματα εφαρμογής της ΔΑΔ είναι τα ακόλουθα:

Τα Αθλητικά Κέντρα των Δήμων

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το ΟΑΚΑ, το Ολυμπιακό Αθλητικό Κέντρο Αθηνών που πήρε το όνομά του από τον νικητή του Μαραθωνίου δρόμου του 1896 Σπύρο Λούη, κάτοικο του Δήμου Αμαρουσίου. Η έκταση των 1.000 στρεμμάτων, όπου βρίσκεται, ανήκει διοικητικά στο Δήμο Αμαρουσίου. Ο θεμέλιος λίθος του Ο.Α.Κ.Α. μπήκε την 8η Ιανουαρίου 1980 από τον τότε Πρωθυπουργό της Ελλάδας και μετέπειτα Πρόεδρο της Δημοκρατίας Κωνσταντίνο Καραμανλή. Το όραμά που τον οδήγησε και στην κατασκευή του ΟΑΚΑ, ήταν να δημιουργηθούν σιγά σιγά όλες οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε κάποια στιγμή οι Ολυμπιακοί Αγώνες να φιλοξενηθούν και πάλι στην Ελλάδα. Δύο χρόνια αργότερα, στις 8 Σεπτεμβρίου 1982, ημέρα έναρξης του 13ου Πανευρωπαϊκού Πρωταθλήματος ΕΠΑ 82, έγιναν και τα εγκαίνια του Ολυμπιακού Αθλητικού Κέντρου Αθηνών από τον τότε Πρόεδρο της Δημοκρατίας Κωνσταντίνο Καραμανλή και τον τότε Πρωθυπουργό Ανδρέα Παπανδρέου. Κατασκευάστρια εταιρεία ήταν η γερμανική Weidnerplan με υπεύθυνους αρχιτέκτονες τους H. Stalhout, Fr Herre και Δημ Ανδρικόπουλο. Τα επόμενα χρόνια γύρω από το Κεντρικό Ολυμπιακό Στάδιο, προστέθηκαν το Ολυμπιακό Ποδηλατοδρόμιο (εγκαινιάστηκε το 1991), το Ολυμπιακό Κέντρο Υγρού Στίβου (1991), το Ολυμπιακό Κλειστό Γυμναστήριο Αθλοπαιδιών (1995), το Ολυμπιακό Κέντρο Αντισφαίρισης (2004) καθώς και όλες οι υπόλοιπες βοηθητικές αθλητικές εγκαταστάσεις. Το νέο Ολυμπιακό Αθλητικό Κέντρο Αθηνών υπήρξε ένα κατασκευαστικό και τεχνολογικό αριστούργημα, το οποίο ακόμα και σήμερα, με την προσθήκη έργων ανάπλασης από τον Santiago Calatrava, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αναπτυσσόμενης περιοχής των βορείων προαστίων της Αθήνας.

Η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή

Η Ε.Ο.Ε., σύμφωνα με το καταστατικό της, έχει ως σκοπούς:

- Να εποπτεύει και να μεριμνά για την ανάπτυξη, προαγωγή και προστασία του Ολυμπιακού Κινήματος, του αθλητισμού, του φίλαθλου πνεύματος και της εξωσχολικής σωματικής αγωγής μέσα στο πλαίσιο των αρχών του Ολυμπιακού Ιδεώδους και των παραδόσεων του Ελληνικού Αθλητισμού και να ασκεί εποπτεία στα ολυμπιακά αθλήματα.
- Να μεριμνά για τη σωστή ερμηνεία και εφαρμογή των κανόνων του Ολυμπιακού Καταστατικού Χάρτη της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (Δ.Ο.Ε.).

- Να διαδίδει στη νεολαία, την αγάπη του αθλητισμού και το σεβασμό του αθλητικού πνεύματος.
- Να οργανώνει, σε συνεργασία με τις αρμόδιες εθνικές ομοσπονδίες, την προετοιμασία των αθλητών και να προβαίνει, με αποκλειστική ευθύνη της, στην τελική επιλογή των αθλητών που θα εκπροσωπήσουν της Ελλάδα στους Ολυμπιακούς Αγώνες, στους Μεσογειακούς Αγώνες, καθώς και σε ηπειρωτικούς και σε διηπειρωτικούς αγώνες που τελούν υπό την αιγίδα της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής.
- Να ελέγχει και να εποπτεύει την οργάνωση των παραπάνω αγώνων όταν τελούνται στην Ελλάδα.
- Να διατυπώνει προτάσεις προς την Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή σε ότι αφορά τους κανόνες του Ολυμπιακού Καταστατικού Χάρτη και των ερμηνευτικών διατάξεών του, το Ολυμπιακό Κίνημα γενικά, καθώς και την οργάνωση και διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων.
- Να συνεργάζεται με την Πολιτεία και με δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς για την προαγωγή υγιούς πολιτικής στον αθλητισμό.
- Να εισηγείται στον αρμόδιο για τον αθλητισμό Υπουργό που εποπτεύει την Ε.Ο.Ε. τη λήψη κάθε μέτρου που συμβάλλει στην πραγμάτωση των σκοπών της.
- Να διοικεί και να διαχειρίζεται τις κάθε είδους αθλητικές εγκαταστάσεις που υπάγονται σε αυτήν. Ειδικότερα να διοικεί και να διαχειρίζεται το στάδιο "Γ. Καραϊσκάκης", το Ολυμπιακό Κολυμβητήριο της Αθήνας, το Παναθηναϊκό Στάδιο με τις κάθε είδους εγκαταστάσεις και παραρτήματά τους και όλους τους περιβάλλοντες αυτά δημόσιους χώρους, επίσης να συντηρεί και να μεριμνά για τις εγκαταστάσεις της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας, να συντηρεί το Ολυμπιακό Μουσείο στην Αρχαία Ολυμπία, καθώς και κάθε άλλη αθλητική εγκατάσταση που παραχωρείται στην Επιτροπή. Να συντηρεί την Αφετηρία του μαραθωνίου δρόμου. Να μετέχει με εκπρόσωπους της στη διοίκηση του Ολυμπιακού Αθλητικού Κέντρου Αθηνών (Ο.Α.Κ.Α.), κατά το άρθρο 17 του 2433/1996 (ΦΕΚ 180Α).
- Να μεριμνά για τη συγγραφή, εκτύπωση και διάδοση ειδικών εκδόσεων που αφορούν την ανάπτυξη και προαγωγή της Ολυμπιακής Ιδέας και της ιστορίας του Ολυμπισμού, της εξωσχολικής σωματικής αγωγής και του αθλητισμού γενικά, καθώς και για την έκδοση ενημερωτικού υλικού της Ε.Ο.Ε. και κάθε είδους εντύπων προς επίτευξη των σκοπών της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας.

- Να ιδρύσει Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία (ΕΘΝ.Ο.Α.), σκοπός της οποίας, εκτός των άλλων, είναι η διάδοση της Ολυμπιακής Παιδείας στην Ελληνική Επικράτεια. Η ΕΘΝ.Ο.Α. θα αποτελεί ειδική επιτροπή της Ε.Ο.Ε. στην οποία είναι δυνατόν να συμμετέχουν και προσωπικότητες κύρους, οριζόμενες και επιλεγόμενες από την Ολομέλεια της Ε.Ο.Ε. ύστερα από εισήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής, με πλειοψηφία πάντως των μελών της Ε.Ο.Ε.
- Να μεριμνά για την Αφή της Ολυμπιακής Φλόγας στην Ολυμπία για τους Θερινούς και Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες, για την οποία έχει το αποκλειστικό δικαίωμα. Επίσης να μεριμνά για την Αφή της Φλόγας για όποιες άλλες περιπτώσεις αποφασίζει η Ολομέλεια της Ε.Ο.Ε.

Η Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή

Η ΕΠΕ είναι ο υπεύθυνος φορέας για την ανάπτυξη και διάδοση του Παραολυμπιακού κινήματος στην Ελλάδα και την επιλογή, συγκρότηση και αποστολή των Ελληνικών ομάδων στους Παραολυμπιακούς Αγώνες.

Βασικός στόχος της είναι η διεύρυνση του Παραολυμπιακού κινήματος στην Ελλάδα και στα πλαίσια αυτά δίνει κίνητρα για να παρακινήσει και να ενθαρρύνει άτομα με αναπηρία και ιδιαίτερα νέους ανθρώπους να συμμετέχουν ενεργά στον αθλητισμό. Επιθυμεί να δώσει τη δυνατότητα σε αθλητές με αναπηρία να καταφέρουν να φτάσουν σε κορυφαίες επιδόσεις και μέσα από τις διακρίσεις τους να εμπνεύσουν και να ενθουσιάσουν όλο τον κόσμο.

Ξεκινώντας από τον αθλητισμό αποκατάστασης μέχρι τον κορυφαίο αθλητισμό, η Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή επιθυμεί να προσφέρει ευκαιρίες σε άτομα με αναπηρία να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, να πετύχουν να αυτοπροσδιοριστούν μέσα από τον αθλητισμό και πάνω απ' όλα να νιώσουν τη χαρά του αθλητισμού. Μέσα από τη διαδικασία αυτή συμβάλλει δυναμικά στην κοινωνικοποίηση και ισότιμη ενσωμάτωση στην κοινωνία των ατόμων με αναπηρία μέσα από τον αθλητισμό αλλά και την πλήρη αποδοχή και ισότιμη αντιμετώπιση από την κοινωνία.

Αθλητικές Εταιρίες όπως ο ΟΠΑΠ Α.Ε.

Σκοπός της Εταιρίας σήμερα σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της ΟΠΑΠ Α.Ε., όπως εγκρίθηκε με την υπ' αριθ. 442/16.1.2001 (ΦΕΚ 23/16.1.2001) Κοινή Υπουργική

Απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας - Οικονομικών και Πολιτισμού και τροποποιήθηκε στην Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων που πραγματοποιήθηκε την 23/1/2002 (ΦΕΚ 1802/11.3.2000), είναι:

- ✓ Η οργάνωση, η λειτουργία και η διεξαγωγή των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ, SUPER 3, SUPER 4, 5 από 35, και των ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ Η ΜΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ στα πάσης φύσεως ατομικά ή ομαδικά παιχνίδια, όπως και γεγονότων η φύση των οποίων προσφέρεται για διεξαγωγή στοιχημάτων, καθώς και άλλου τυχερού παιχνιδιού ή παιχνιδιού γνώσεων ή τεχνικού παιχνιδιού ή παιχνιδιού που στηρίζεται σε οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω, που στο μέλλον ήθελε επιτραπεί και ανατεθεί στην Εταιρία η λειτουργία και διεξαγωγή του σε ολόκληρη τη χώρα και εκτός αυτής. Η Εταιρία λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο με το οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο, καθώς και η κανονική, απρόσκοπτη και ασφαλής διεξαγωγή των παιχνιδιών της
- ✓ Η διαχείριση των παιχνιδιών τα οποία διεξάγονται από την Εταιρία, αλλά και όσων πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον από την Εταιρία, ασκείται κατ' αποκλειστικότητα από αυτήν σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- ✓ Η εκπόνηση οικονομικών, οικονομοτεχνικών, τεχνικών και εμπορικών μελετών για τυχερά ή τεχνικά παιχνίδια ή παιχνίδια γνώσεων ή παιχνίδια που συνίστανται σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών, για δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς της ημεδαπής και της αλλοδαπής.
- ✓ Η τεχνολογική υποστήριξη των παιχνιδιών που οργανώνει και λειτουργεί με την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση νέων υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, όπως η μεταφορά στοιχείων, ζωντανής εικόνας και γενικότερα ολοκληρωμένης οπτικοακουστικής πληροφορίας, στα σημεία διεξαγωγής των παιχνιδιών της Εταιρίας, αξιοποιώντας όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις και, ιδιαίτερα, στο χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της τηλεπληροφορικής.
- ✓ Η διαφήμιση με κάθε πρόσφορο τρόπο και μέσο των παιχνιδιών που διεξάγει και η ανάληψη χορηγιών που εξυπηρετούν κοινωνικούς ή άλλους σκοπούς και συνδυάζονται με την προβολή της Εταιρίας και την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων της.

- ✓ Εκτυπωτικές εργασίες εν γένει των δελτίων των παιχνιδιών της και λοιπών εντύπων.
- ✓ Η αξιοποίηση της υλικοτεχνικής υποδομής της Εταιρίας για την παροχή υπηρεσιών σε τρίτους. Η Εταιρία μπορεί να οργανώνει, λειτουργεί και διεξάγει παιχνίδια και σε χώρες του εξωτερικού, εφόσον αναληφθεί με οποιονδήποτε τρόπο η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή τους από την Εταιρία από φορέα χώρας του εξωτερικού, Δημόσιο ή Ιδιωτικό. Η Εταιρία στην περίπτωση αυτή λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο, προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο καθώς και η κανονική και απρόσκοπτη λειτουργία των παιχνιδιών που τις ανατίθενται, με τρόπο που καθίσταται ασφαλής η διεξαγωγή τους και δεν θίγεται η φήμη και το κύρος της, στο χώρο των τυχερών παιχνιδιών, συμμορφούμενη με τις ισχύουσες διατάξεις της χώρας, στην οποία της ανατίθεται η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή οποιουδήποτε παιχνιδιού.

Αθλητικές Ενώσεις όπως η Φίλιππος Ένωσις της Ελλάδος

Η ένωση αυτή ιδρύθηκε το 1926 με τον ορισμό από το Υπουργείο Γεωργίας 24 ιδρυτικών μελών από επίλεκτους πολίτες της ελληνικής κοινωνίας. Η Φ.Ε.Ε. έχει από τότε την ανώτατη εποπτεία της τεχνικής διεξαγωγής των ιπποδρομιών και τον έλεγχο όσων εμπλέκονται σ' αυτές (Ιδιοκτήτες ίππων, προπονητές, αναβάτες). Βασική της αρμοδιότητα είναι η χορήγηση και η άρση αδειών λειτουργίας ιπποδρόμων στην Ελλάδα. Είναι μέλος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Ιπποδρομιακών Αρχών.

Από το έτος 1938, η Φ.Ε.Ε είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, εποπτεύεται από το Υπουργείο Πολιτισμού – Γενική Γραμματεία Αθλητισμού – και έχει σήμερα στη δύναμή της 70 επίλεκτα μέλη που απαρτίζουν την Γενική Συνέλευση, τα οποία εκλέγονται από τα παλιά μέλη με εκλογές. Τα μέλη της Φ.Ε.Ε είναι ισόβια.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιτυχία ή μη των οργανισμών και των επιχειρήσεων βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να εντοπιστούν οι δεξιότητες και, γενικότερα, οι ικανότητες των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε μια εταιρεία ή οργανισμό, προκειμένου να προβλεφθεί με ποιον τρόπο θα είναι σε θέση να προσφέρουν χρήσιμη και αποδοτική εργασία σε έναν ή περισσότερους τομείς εργασίας. Χρειάζεται, λοιπόν, να ενισχυθούν οι δεξιότητές τους, τις οποίες να μπορούν να τις εφαρμόσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο επιχειρηματικό πλαίσιο, καθώς και να διεκταθούν οι προοπτικές ανόδου τους. Η ανάδειξη διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων συνιστά απαραίτητη στρατηγική για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αν επιθυμούν την πρόοδο. Σε αντίθετη περίπτωση ένα «κακό» ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα στην εξέλιξη μιας εταιρίας. Είναι, λοιπόν, ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ο κατάλληλος σχεδιασμός και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Στη παρούσα εργασία συζητήθηκαν οι διαφορετικοί ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητικά σωματεία γενικότερα, και σε ερασιτεχνικά ή επαγγελματικά, ειδικότερα. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι μόνο υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Κάθε οργανισμός, μέσω της πρόσληψης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, επιλέγει τους υπαλλήλους που θα τον οδηγήσουν στην καλύτερη κατά το δυνατό επίτευξη των στόχων του. Ένα αξιολογημένο ανθρώπινο δυναμικό βελτιώνει έναν αθλητικό οργανισμό και τον κάνει πιο ανταγωνιστικό στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Ο στρατηγικός στόχος του οργανισμού και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τού εξασφαλίζει τα αντίστοιχα οφέλη ή ζημίες. Το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πέρα από την προσέλκυση, πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη του δυναμικού του, είναι αρμόδιο και για την επιτήρησή του.

Για κάθε οργανισμό, ωστόσο, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλος ή μικρός είναι, υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης στη στελέχωση και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να είναι ανταγωνιστικός. Σε αυτό το σημείο, οι προτάσεις βελτίωσης ορίζουν ότι οι διευθυντές των αθλητικών οργανισμών πρέπει να συναντώνται ατομικά με το προσωπικό και να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των συγκεκριμένων μελών του προσωπικού και να προτείνουν βελτιώσεις που θα μπορούσαν να γίνουν. Ακόμη, απαιτούνται καθορισμένες προσδοκίες από τους διευθυντές προσωπικού ώστε να καταστήσουν σαφές στους εργαζομένους σχετικά με το τι αναμένεται από αυτούς σε τακτική

βάση. Οι υπεύθυνοι τακτικών απουσιών θα πρέπει να συμβουλευονται το προσωπικό και να μάθουν εάν ο εργαζόμενος έχει παράπονα ή δυσαρέσκεια στην εργασία που προκαλεί την απουσία. Σημαντικός είναι και ο καθορισμός στόχων εξέλιξης σταδιοδρομίας που δίνει κίνητρα στο προσωπικό, δείχνοντάς τους για ποιο σκοπό εργάζονται και ότι έχουν μια σαφή εφικτή επαγγελματική πορεία με το εκάστοτε αθλητικό σωματείο, όταν πρόκειται για επαγγελματικής φύσης.

Ο επανέλεγχος διαρκώς των διαδικασιών και της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιβεβαίωση ότι είναι ενημερωμένες με τη νομοθεσία και την καταλληλότητά τους. Οι διευθυντές εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι ορθό να προσδιορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού και να συνεργαστούν με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού για να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται.

Η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να είναι διαρκής και όχι ετήσια. Ο καθορισμός στόχων για το προσωπικό θα πρέπει να τεθεί σε άμεση ευθυγράμμιση με τους εταιρικούς στόχους του οργανισμού. Όσο και να μην ακούγεται σημαντική, είναι και η εξουσιοδοτημένη άδεια στην αρχή του έτους για την παροχή εντύπων άδειας προσωπικού που πρέπει να παραδοθούν εντός συγκεκριμένης προθεσμίας, ώστε οι διακοπές να μην επηρεάσουν την επιχείρηση και το επαρκές προσωπικό για την κάλυψη της βάρδιας.

Τα τελευταία χρόνια, οι παρατηρητές αναφέρουν συχνά αυτή την αποφασιστική τάση προς θεμελιώδεις επαναξιολογήσεις των δομών και των θέσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας «καταρράκτης» μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών συνθηκών, αλλαγών οργανωτικών δομών και ηγεσίας αναγκάζει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να τροποποιήσουν τους στόχους τους ως προς τον ρόλο και τη λειτουργία τους σχεδόν από τη μια μέρα στην άλλη. Παλαιότερα, οι εταιρείες δομούσαν σε μια κεντρική και διαμερισματοποιημένη βάση: κεντρικά γραφεία, μάρκετινγκ, μεταποίηση κ.λπ. Τώρα επιδιώκουν να αποκεντρώσουν και να ενοποιήσουν τις δραστηριότητές τους, αναπτύσσοντας διαλειτουργικές ομάδες.

Σήμερα, τα ανώτατα στελέχη αναμένουν από το ανθρώπινο δυναμικό να προχωρήσει πέρα από την παραδοσιακή, τμηματοποιημένη προσέγγιση σε μια πιο ολοκληρωμένη, αποκεντρωμένη λειτουργία υποστήριξης. Δεδομένης αυτής της αλλαγής στις προσδοκίες, σημειώνεται ότι μια ολόενα και πιο κοινή τάση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η αποκέντρωση της λειτουργίας του και η λογοδοσία της προς συγκεκριμένες διευθύνσεις. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα το ανθρώπινο δυναμικό να νοείται ως βασικό μέρος της επιχείρησης, παρόμοια με τα αντίστοιχα του μάρκετινγκ, των οικονομικών και των λειτουργιών. Ωστόσο, το ίδιο θα διατηρήσει μια κεντρική λειτουργική σχέση σε τομείς όπου

απαιτείται πραγματικά εξειδικευμένη τεχνογνωσία, όπως οι ευθύνες στελέχωσης και πρόσληψης.

Τα αθλητικά σωματεία (ερασιτεχνικά και επαγγελματικά) έχουν αναμφισβήτητη ανάγκη από Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στη σωστή διοίκηση των οικονομικών πόρων ,των υποδομών ,του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συστηματικών διαδικασιών ,σωστής οργάνωσης, τήρησης στρατηγικού σχεδιασμού και νομοθετικού πλαισίου. Όσον αφορά το αθλητικό περιβάλλον υπάρχουν κάποιες ιδιαιτερότητες που χρήζουν περαιτέρω επισήμανση. Οι θέσεις εξειδικευμένων, επιστημονικά καταρτισμένων προπονητών αποτελεί παράγοντα υψίστης σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργία του αθλητικού σωματείου. Οι σχέσεις αθλητών - προπονητών θα πρέπει να στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη από τη στιγμή που ο επιδιωκόμενος στόχος είναι κοινός. Επιπροσθέτως τα στελέχη και μέλη του σωματείου με αφορμή τους κοινούς στόχους οφείλουν να συνεργάζονται. Τα διοικητικά στελέχη από τη στιγμή όπου επιλαμβάνονται και εποπτεύουν το σύνολο των εργασιών πρέπει να έχουν τη δέουσα κατάρτιση. Η συνεχής επιμόρφωση απαιτείται προκειμένου να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η ανάθεση καθηκόντων στα κατάλληλα άτομα επιφέρει και την ανάλογη συναίσθηση ευθύνης αλλά και κίνητρο επιδίωξης ανώτερων στόχων. Τα κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη έχουν την ικανότητα να εστιάσουν σε κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες των αθλητών και να επιτύχουν τη σωστή αξιοποίησή τους. Συνέπεια όλων αυτών η επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Με τη σωστή στελέχωση ,οργάνωση, σωστή λειτουργία και ανάπτυξη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από όραμα περνάει σε διάσταση απτής πραγματικότητας και επίτευξη ευκαίσιου αποτελέσματος.

Αναμφίβολα ο αθλητικός χώρος είναι πολυδιάστατος. Στο χώρο των αθλητικών σωματείων κυριαρχεί ένα δυναμικό, πολύπλοκο περιβάλλον όπου απαιτείται η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών. Ο πήχης της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών ανεβαίνει συνεχώς. Οι στόχοι ανάπτυξης πρέπει να καθορίζονται, να επιτυγχάνονται, να αξιολογούνται και να επανακαθορίζονται νέοι. Με μια χρηστή διοίκηση ΔΑΠ επιτυγχάνεται ικανοποίηση των εργαζομένων και αθλητών του σωματείου. Μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης βελτιώνονται οι ικανότητες και η απόδοση καθώς επίσης δημιουργούνται και ευκαιρίες εκπλήρωσης προσωπικών αναγκών .Στο χώρο αυτό η προχειρότητα δεν έχει θέση. Τα πάντα είναι οργανωμένα και ακολουθούν τις τρέχουσες εξελίξεις. Άξια στελέχη σχεδιάζουν, οργανώνουν, στελεχώνουν, διευθύνουν, παρακινούν και ελέγχουν με σκοπό τη βέλτιστη απόδοση. Η βιωσιμότητα του αθλητικού σωματείου στην επιτυχημένη λειτουργία

του. Η εξωστρέφεια μέσα από το επικοινωνιακό δίκτυο πριμοδοτεί το σωματείο και συμβάλλει στην εξέλιξή του. Αναφερόμενοι στο χώρο των εθελοντών απαιτείται η σωστή αξιοποίησή τους στις κατάλληλες θέσεις προκειμένου να αποδώσουν τα μέγιστα και να νιώθουν ικανοποιημένοι από τη συμβολή τους. Με όχημα τη σωστή στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού το όραμα για την επιτυχία γίνεται πραγματικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369
- Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organisational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International*, 16(1), 74-93.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- BARNEY J. B., WRIGHT P. W., On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 37, 1998.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.). London: Pearson Education.
- Beer, M., Spector B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press
- Bloisi, W. (2007). *Human resource management*. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Boxall P. and Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” Of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Center for Advanced Human Resource Studies. (2011). Perception is reality: How employees perceive what motivates HR practices affects their engagement, behavior and performance (CAHRS Research Link No. 14). Ithaca, NY: Cornell University, ILR School, available at:
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=cahrs>
researchlink.
- Chelladurai, P. & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.

- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th ed.). London: Pearson Education Ltd
- Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.
- FITZ-ENZ J., *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York, 2000.
- Foster, G., O'Reilly, N. & Dávila, A. (2016). *Sports business management: Decision making around the globe*. Routledge.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1): 17-30.
- Gibb, S. (2011). *Human Resource Development: Foundations, Process, Context*. Palgrave Macmillan.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hamlin, B. (2016). HRD and Organisational Change: Evidence-Based Practice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1(1): 7-20.
- Hanlon, C., & Cuskelly, G. (2002). Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel. *Event Management*, 7(4), 231-243.
- Harel, G.H. & Tzafirir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199.

- Haslinda, A. (2009). Definitions of HRD: Key concepts from a national and international perspective. *Journal of European Sciences*, 10(4): 486-495.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009). *Sport management: principles and applications* (second edition).
- Jones, P., Jones, A., Williams-Burnett, N., & Ratten, V. (2017). Let's get physical: Stories of entrepreneurial activity from sports coaches/instructors. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), 219-230.
- Leopold, J., & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources (2nd ed.)*. Essex: Pearson Education.
- McMahon-Beattie, U., & Yeoman, I. (2004). *Sport and leisure operations management*. London: Cengage Learning EMEA.
- Milic, S. (2013). The twenty-first century university and the concept of lifelong learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 53(1), 151–170.
- Mitsakis, F. (2014a). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1) 189-203.
- Oyeavaar, M., Vasquez-Brust, D. & Van Bomme, H. (2016). *Globalization and Sustainable Development: A Business Perspective*. Palgrave MacMillan Publishing, UK.
- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1985) *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- 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 TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.
- Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. New York, NY: Routledge.

- Taylor, T. & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.
- Teague, P. & Roche, W. (2013). *Recession at Work: HRM in the Irish Crisis*. Routledge.
- Tohidi, H., & Jabbari, M.M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(12), 829-833.
- Ulrich, D. (1997). "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results". Harvard Business School Press.
- Unlua, C., Serarslan, M.Z., Yamaner, F., & Sahin, S. (2012a). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 46(12), 4808-4812.
- Vettori A., Reho C., Talent management e successione dei leader, Franco Angeli, Milano, 2010.
- 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.