



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

*ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ
ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ*

της

Ευγενίας Γ. Παναγιωτοπούλου

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

Σπάρτη 2014

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Μάριος Παπαλουκάς, Αναπλ. Καθηγητής



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ευγενία Παναγιωτοπούλου: Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του αθλητικού τμήματος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού.

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η μελέτη του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας των αθλητικών τμημάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρουσιάζει ερευνητική σημαντικότητα και χρηστικότητα γιατί έχει ως στόχο να συμβάλλει στον ανασχεδιασμό των πρακτικών διοίκησής τους βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά τους. Σκοπός της εργασίας είναι να ανασκοπήσει την δημοσιευμένη γνώση για τον τρόπο λειτουργίας των αθλητικών τμημάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και να αναδείξει την αναγκαιότητα και τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η εφαρμογή σύγχρονων και ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης με τη χρήση εργαλείων ποιότητας στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων αυτών. Η παρούσα ερευνητική μελέτη έχει μεγάλο ενδιαφέρον αν κανείς λάβει υπόψη του ότι με βάση πρόσφατες έρευνες, οι συνεχόμενες αλλαγές του θεσμικού πλαισίου των Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, η διευρυνόμενη γραφειοκρατία, η πελατειακή προσέγγιση, το συγκεντρωτικό στυλ διοίκησης και η έλλειψη διαδικασιών, δρουν ανασταλτικά στην αποτελεσματική λειτουργία τους και προβάλλουν ως επιτακτική ανάγκη την εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης. Τα υφιστάμενα συστήματα διοίκησης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κρίνονται πλέον αναποτελεσματικά μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η μετάβαση από το πρότυπο του διοικούμενου πολίτη στο πρότυπο του πολίτη- χρήστη των δημόσιων υπηρεσιών, από την γραφειοκρατία που αποτελεί τροχοπέδη πρωτοβουλιών και αναπτυξιακών προοπτικών σε μία νέα διοικητική δομή με συνέπεια και αποτελεσματικότητα, αποτελεί την αφετηρία της επιτακτικής αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα. Η τοπική αυτοδιοίκηση ως ένας θεσμός κοντά στον πολίτη, οφείλει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις επιδιώκοντας τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής της δράσης.

Λέξεις κλειδιά: *διοίκηση αθλητισμού, αθλητική υπηρεσία, πολίτης- πελάτης, γραφειοκρατία, εργαλεία ποιότητας*



ABSTRACT

Eugenia Panagiotopoulou: Organizational & operational effectiveness of sports department of Local Government Municipalities.

(Under the supervision of Mr. Athanasios Kriemadi, Professor)

The study of the organization and operation model of sports centers of local authorities is of great importance and usability because aims to contribute to the redesign of management practices by improving their effectiveness. The main aim of this paper is the review of published literature on how the sports centers of local authorities are operating and to highlights the need for and the role that the use of modern and integrated management systems in combination with the use of quality management tools can play to the organization & functional efficiency of local authorities sports centers. This research study is of great interest if we consider that many recent researches have shown that the continuous changes in the institutional framework of local government, the enlarged bureaucracy, customer approach, the centralized management style and lack of procedures, inhibit the effective functioning and view as imperative to implement new management models. Existing management systems of local authorities deemed most ineffective in an environment of increasing competition. The transition from the model of the managed citizen to the model of the citizen -user of public services, from the bureaucracy that is hampering of initiatives and development perspectives in a new administrative structure with consistency and effectiveness, is the starting point of the urgent restructuring of the public sector. The local government as an institution close to the citizen is obliged to accommodate advances in seeking to improve the quality and effectiveness of administrative action.

Keywords: *sport administration, athletic department, citizen-customer, bureaucracy, quality tools.*



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Με την περάτωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, Καθηγητή και πρόεδρο του τμήματος, για την επιστημονική βοήθεια, την πολύτιμη καθοδήγησή του και την εποικοδομητική συνεργασία μας. Επίσης, ευχαριστώ τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής καθώς και τους συμμετέχοντες στην μελέτη που ανταποκρίθηκαν με προθυμία στην ποιοτική έρευνα.

Επίσης, ευχαριστώ τους ανθρώπους της ζωής μου για την αμέριστη υποστήριξη, την αστείρευτη υπομονή τους και την έμπρακτη συμπαράσταση που μου παρείχαν στο εγχείρημά μου αυτό.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	ix
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Έκθεση του προβλήματος.....	1
Σκοπός της έρευνας	2
Σημαντικότητα.....	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Περιορισμοί της έρευνας	3
II. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	4
Δημόσιος τομέας.....	4
Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	5
Δημόσια διοίκηση αθλητισμού.....	7
Αθλητικό προϊόν ΟΤΑ.....	9
Αθλητικές υπηρεσίες ΟΤΑ	11
Αθλητισμός Για Όλους.....	13
Ο ρόλος του αθλητικού τμήματος ΟΤΑ στην τοπική κοινωνία	15
Ο πολίτης – πελάτης των αθλητικών υπηρεσιών ΟΤΑ	18
Εισαγωγικές έννοιες οργάνωσης και λειτουργίας	20
Οργανωτική δομή αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ.....	21
Περιβάλλον αθλητικού τμήματος.....	24
Διαρθρωτικές διοικητικές αδυναμίες αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ	25
Στρατηγική διοίκηση αθλητικών τμημάτων	28
Στρατηγική διαδικασιών.....	29
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ	31
Μάνατζμεντ αθλητισμού	33
Μάρκετινγκ αθλητισμού στους ΟΤΑ	36
Ορισμός αποτελεσματικότητας	39
Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ	40
Αποτελεσματικότητα μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	44
Παράγοντες αποτελεσματικότητας αθλητικού τμήματος ΟΤΑ	47
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
Εισαγωγή	52
Δείγμα.....	53



Διαδικασία συλλογής δεδομένων	53
Σχεδιασμός βιβλιογραφικής ανασκόπησης	53
Προσωπική συνέντευξη	54
Μέσα συλλογής δεδομένων	54
Σχεδιασμός της έρευνας	55
Δεοντολογικά ζητήματα	56
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	56
Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	56
Αποτελέσματα προσωπικής συνέντευξης ανά κριτήριο	58
Κριτήριο 1 – Ηγεσία	58
Κριτήριο 2 – Στρατηγική και Προγραμματισμός	59
Κριτήριο 3 – Ανθρώπινο Δυναμικό	60
Κριτήριο 4 – Συνεργασίες και Πόροι	60
Κριτήριο 5 – Διαδικασίες	61
Κριτήριο 6 – Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη	63
Κριτήριο 7 – Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό	63
Κριτήριο 8 – Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	65
Κριτήριο 9 – Κύρια αποτελέσματα	66
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	67
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	69
Συμπεράσματα	69
Προτάσεις	71
Ηγεσία	72
Οργανωτική διάρθρωση	73
Νέες τεχνολογίες	74
Ανθρώπινο Δυναμικό	74
Σχέσεις με άλλους φορείς	76
Σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τον πολίτη	77
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	78
VII. ΠΗΓΕΣ	79
Ξενογλώσση βιβλιογραφία	79
Ελληνική βιβλιογραφία	81
Διαδικτυακές πηγές	84
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	84
Παράρτημα Α. Ερωτήσεις συνέντευξης	85



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Διάρθρωση δημόσιου τομέα	5
Σχήμα 2. Συνιστώσες δημόσιας διοίκησης (DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990).....	8
Σχήμα 3. Αλυσίδα ποιότητας υπηρεσίας (Evans και Lindsay, 2002).	11
Σχήμα 4. Κατηγορίες αθλητικών υπηρεσιών (Chelladurai, 1994).....	13
Σχήμα 5. Πυλώνες δημοτικού αθλητικού σχεδιασμού.....	17
Σχήμα 6. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή (Παπαδημητρίου, 2005).....	22
Σχήμα 7. Το διαμάντι της στρατηγικής (Hambrick & Fredrickson, 2005).....	29
Σχήμα 8. Διάγραμμα διαδικασιών (Ould, 1995).....	30
Σχήμα 9. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Jones & George, 2003; Mourhead & Griffin, 1998).....	35
Σχήμα 10. Κατηγορίες κριτηρίων ΚΠΑ (Δερβιτσιώτης, 2005).....	44
Σχήμα 11. Παράγοντες αποτελεσματικότητας.....	47
Σχήμα 12. Η επίδραση του κατάλληλου Μάνατζμεντ στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση (Farmer R.N. και Richard B.M.,1965).....	48
Σχήμα 13. Κατευθύνσεις ηγεσίας (Nanus & Dobbs, 1999).....	57



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων	56
Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων	56
Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	57
Γράφημα 4. Διοικητική θέση συμμετεχόντων στο αθλητικό τμήμα.....	57



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
EFQM	European Foundation for Quality Management
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Π.Α.γ.Ο.	Προγράμματα Άθλησης για Όλους
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological Environmental and Legal analysis
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
EFQM	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Τ.Ε.Φ.Α.Α.	Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδος της Κυβέρνησης
ISO	International Organization for Standardization
ΟΕΥ	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας



Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ΟΤΑ αντιμετωπίζουν σήμερα μια σειρά σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι οι νομοθετικές αλλαγές, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκησή τους, μπροστά σε όλες αυτές τις προκλήσεις καλείται να κάνει τις καταλληλότερες επιλογές για την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικής απόδοσης. Οι αθλητικοί οργανισμοί των ΟΤΑ μέσω των πολιτικών τους, συνδέουν τα σχέδια και τις δράσεις τους με την στρατηγική των ΟΤΑ από τους οποίους εποπτεύονται.

Η επιτυχία των αθλητικών δημοτικών οργανισμών, βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης και της EFQM, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης του οργανισμού στους στρατηγικούς σκοπούς του ΟΤΑ είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική, λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς στόχους του Δήμου και η δεύτερη επιτρέποντας στον οργανισμό να γίνει πιο αποτελεσματικός .

Η παρούσα μελέτη εξετάζει με την μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ποιοτικής ανάλυσης, την οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών τμημάτων και τα αποτελέσματα για την ηγεσία, τη στρατηγική, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, τον πολίτη και την κοινωνία .

Τέλος, ακολουθεί η επισήμανση των προβλημάτων, οι προοπτικές λειτουργικής βελτίωσης των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ, καθώς και η διατύπωση προτάσεων.

Έκθεση του προβλήματος

Η μελέτη του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας των αθλητικών τμημάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει ως στόχο να βοηθήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητά τους. Ειδικότερα η διεξαγωγή της παρούσας μελέτης παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και χρηστικότητα γιατί θα επιχειρηθεί αιτιολόγηση για το πώς θα μπορούσαν να ανασχεδιαστούν οι πρακτικές διοίκησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στα τμήματα Αθλητισμού, ενισχύοντας τους παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας που επιδρούν ανασταλτικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.



Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να ανασκοπήσει την δημοσιευμένη γνώση για τον τρόπο λειτουργίας των αθλητικών τμημάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και να διερευνήσει τα πεδία εφαρμογής των σύγχρονων και ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης με τη χρήση εργαλείων ποιότητας προκειμένου να επιτευχθεί μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε όλες τις οργανωσιακές και λειτουργικές διαδικασίες των τμημάτων αυτών.

Σημαντικότητα

Η παρούσα ερευνητική μελέτη έχει μεγάλο ενδιαφέρον με βάση το ότι πολλές έρευνες έχουν δείξει πως οι συνεχόμενες αλλαγές του θεσμικού πλαισίου των Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης προβάλλουν ως επιτακτική την εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησής τους. Τα υφιστάμενα συστήματα διοίκησης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κρίνονται πλέον αναποτελεσματικά.

Το γεγονός ότι η μελέτη αφορά τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα το αθλητικό τμήμα των ΟΤΑ και με δεδομένο ότι η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής κοινωνίας αποτελεί έρεισμα για την τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία καλείται να επαναπροσδιορίσει τη σχέση της με τους πολίτες που είναι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών της, καθιστά την μελέτη ενδιαφέρουσα και σημαντική.

Ερευνητικά ερωτήματα

Κάθε ερευνητική μελέτη έχει ως κεντρικό άξονα της, κάποια ερευνητικά ερωτήματα που την καθιστούν πραγματοποιήσιμη.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και έδωσαν το έναυσμα για την συγκεκριμένη έρευνα είναι :

1. Καθιστά το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης με γραφειοκρατική δομή τη λειτουργία των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ αποτελεσματική;
2. Δίνει έμφαση η υφιστάμενη λειτουργία της διοίκησης των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ στα ποιοτικά εσωτερικά και εξωτερικά αποτελέσματα;



3. Θα συμβάλλει η εφαρμογή των βασικών διοικητικών αρχών της ΔΟΠ (εστίαση στον πολίτη- πελάτη και στον εργαζόμενο, συμμετοχή και ομαδική εργασία των εργαζόμενων, έμφαση στις διαδικασίες και στη συνεχή βελτίωση και μάθηση), στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων των ΟΤΑ;

Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερους περιορισμούς δεδομένου του ότι υπάρχει πλούσια ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Οι περιορισμοί εντοπίζονται στην πληθώρα των πτυχών της διάρθρωσης που συνθέτουν την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία μιας υπηρεσίας ενός δημόσιου οργανισμού, στην ενδεχόμενη αναστολή των ερωτώμενων να απαντήσουν με ευθύτητα και ειλικρίνεια στις ερωτήσεις καθώς και στη συλλογή στοιχείων που αφορούν διοικητικά και οικονομικά πεδία των επιλεγμένων δήμων. Η μεροληψία και οι απαντήσεις των ερωτώμενων μπορεί να επηρεαστούν από χαρακτηριστικά όπως η ψυχική διάθεση, η κόπωση, τα κίνητρα και η επαγγελματική τους κατάρτιση.

Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου προκειμένου να εξασφαλιστεί η δυνατότητα διευκρινήσεων για την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων. Η δυσκολία έγκειται στην αναγνώριση των ομοιοτήτων και των κοινών σημείων των απαντήσεων των ερωτώμενων ώστε να περιοριστεί σημαντικά ο κίνδυνος έλλειψης αξιοπιστίας.

Η πολύχρονη εργασιακή εμπειρία της ερευνήτριας στον χώρο της διοίκησης αθλητισμού ΟΤΑ, εξασφαλίζει την εξοικείωση της ερευνήτριας με το αντικείμενο της έρευνας και την διευκόλυνσή της στην επικοινωνία με τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην ποιοτική έρευνα.



II. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Δημόσιος τομέας

Σύμφωνα με τον Τάτσο (1994), η έννοια του Δημόσιου Τομέα ταυτίζεται με την κεντρική κυβέρνηση καθώς περιλαμβάνει, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

Ο Κέφης (1998), αναφέρει: «Η επιχειρηματική δραστηριότητα του κράτους, η οποία ασκείται κυρίως μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις επικεντρώνεται στη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του».

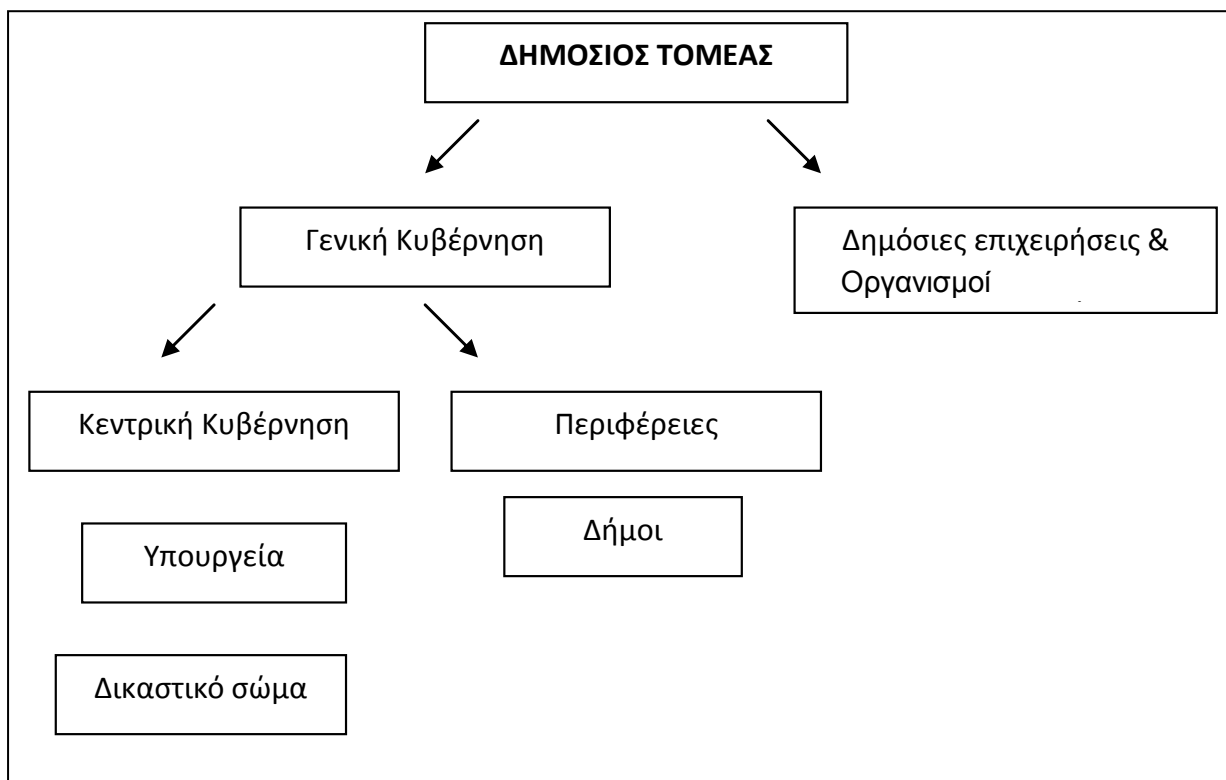
Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από την γενική κυβέρνηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις. Οι διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 6 του ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65 Α΄) ορίζουν ότι στο δημόσιο τομέα υπάγονται:

- ✓ οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού,
- ✓ οι Τοπικές Ενώσεως Δήμων και Κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ.) και η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.),
- ✓ οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί που έχουν εξαιρεθεί από το δημόσιο τομέα βάσει των διατάξεων του άρθρου 30 του ν. 1914/1990 και του άρθρου 22 του ν. 1947/1991,
- ✓ οι Τράπεζες στις οποίες ο διορισμός Προέδρου του Δ.Σ. ή Διοικητή υπάγεται στις διατάξεις του άρθρου 49Α του Κανονισμού της Βουλής, καθώς και οι θυγατρικές τους ανώνυμες εταιρείες,
- ✓ τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους, καθώς και το Εθνικό Ίδρυμα Υποδοχής και Αποκατάστασης Αποδήμων και Παλιννοστούντων ομογενών Ελλήνων

Σύμφωνα με τους Andersen et al (1997), ο δημόσιος τομέας στις χώρες της Ευρώπης αποτελείται από πέντε υποτομείς με βάση την κοινωνικοοικονομική τους δραστηριότητα: α) την κεντρική διοίκηση που συμπεριλαμβάνει την κρατική διοίκηση, το δικαστικό σύστημα, την αστυνομία, το στρατό, το διπλωματικό σώμα κ.ά., β) την περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, γ) τις δημόσιες υπηρεσίες όπως εκπαίδευση,



σύστημα υγείας, σύστημα κοινωνικής ασφάλισης κ.ά., δ) τις δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας όπως τις δημόσιες συγκοινωνίες, τις υπηρεσίες ταχυδρομείου, τις τηλεπικοινωνίες, τις υπηρεσίες ύδρευσης κ.ά., και ε) τις βιομηχανικές και χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις όπως είναι βιομηχανίες και τράπεζες.



Σχήμα 1. Διάρθρωση δημόσιου τομέα.

Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Με το σύνταγμα της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833 συστάθηκαν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα.

Σύμφωνα με τον νόμο υπ' αριθμ. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α'), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης Διοίκησης»:

- Οι δήμοι και οι περιφέρειες συγκροτούν τον πρώτο και δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης και ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α').



- Οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ο ρόλος των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης έχει αναβαθμιστεί λόγω των σημαντικών εξελίξεων στα πλαίσια τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Η ενίσχυση της αποκέντρωσης και η αποτελεσματικότερη λειτουργία και οργάνωσης των ΟΤΑ με έμφαση στην ποιότητα και στην ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σηματοδοτούν την αφετηρία του διοικητικού εκσυγχρονισμού και της νέας διοικητικής κουλτούρας του δημόσιου τομέα.

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ο θεσμός του κράτους που υπηρετεί άμεσα τον πολίτη και οφείλει να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, βελτιώνοντας συγχρόνως την ποιότητα των υπηρεσιών της μέσω της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διοίκησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 102 του συντάγματος της Ελλάδας :

- Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού είναι αρμόδιοι για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων οι οποίες καθορίζονται με νόμο και για την άσκηση αρμοδιοτήτων που αποτελούν αποστολή του ελληνικού κράτους.
- Έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και οι αρχές τους εκλέγονται σύμφωνα με το νόμο με μυστική ψηφοφορία.
- Οι ΟΤΑ υποβάλλονται σε έλεγχο νομιμότητας από το κράτος.
- Η εποπτεία του κράτους στους ΟΤΑ περιορίζεται αποκλειστικά στον έλεγχο νομιμότητας των αποφάσεων και πράξεών τους.
- Επίσης το κράτος είναι υποχρεωμένο να λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ, καθώς και να τους ενισχύει οικονομικά όταν τους μεταβιβάζει δικές του αρμοδιότητες

Οργανισμός είναι ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί μέσα σε ένα πλαίσιο και διοικητική δομή προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκης, 2002).



Σύμφωνα με τον ορισμό των Corrigan και Joyce (1997), Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι ο οργανισμός ο οποίος δραστηριοποιείται σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διοικείται από τους εκλεγμένους αιρετούς αντιπροσώπους του λαού και έχει ως στόχο να παράγει υπηρεσίες για την τοπική κοινωνία.

Τα εκάστοτε κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά είναι εκείνα που καθορίζουν το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης επιβάλλοντας τις ανάλογες αλλαγές στη διοικητική και οργανωτική τους δραστηριότητα.

Με το Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α' /2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο ανάπτυξης της Τοπικής Διακυβέρνησης μέσω των αιρετών Περιφερειών και των νέων, ισχυροποιημένων ΟΤΑ Α' βαθμού.

Οι ρυθμίσεις του Ν. 3852/2010 στοχεύουν να εξασφαλίσουν για τη σύγχρονη αυτοδιοίκηση το χαρακτήρα:

- ⇒ της εγγύτητας στη λήψη αποφάσεων
- ⇒ της χρηστής διακυβέρνησης
- ⇒ της εποπτείας και του ελέγχου
- ⇒ της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής
- ⇒ της ενίσχυσης του ρόλου και των δικαιωμάτων του πολίτη
- ⇒ του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και
- ⇒ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης

Με τον τρόπο αυτό, οι δύο βαθμοί αυτοδιοίκησης λειτουργούν μόνο εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων που τους απονέμονται και οι σχέσεις τους δεν είναι σχέσεις ιεραρχίας και ελέγχου αλλά σχέσεις συνεργασίας.

Δημόσια διοίκηση αθλητισμού

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα από τα δύο βασικά μέρη της εκτελεστικής εξουσίας του κράτους μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι πολιτικές αποφάσεις της Κυβέρνησης (Μακρυδημήτρης, 2010).



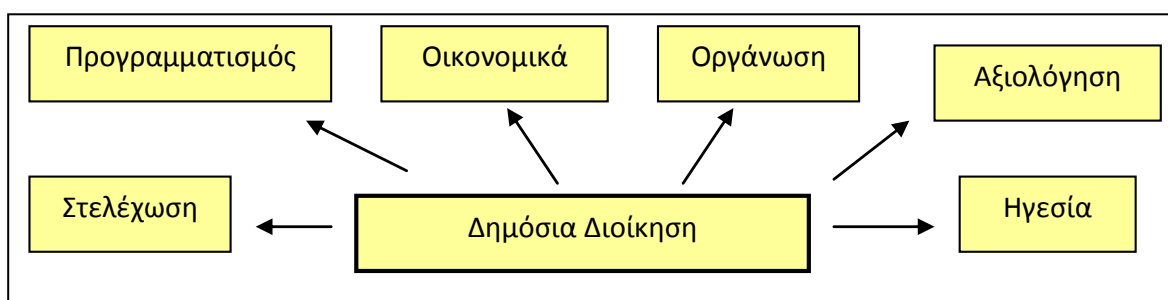
Σύμφωνα με τον Αϊνατζή (2009), ο όρος δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος του κράτους.

Η κρατική δραστηριότητα ασκείται κυρίως μέσα από τους φορείς του δημόσιου τομέα που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998).

Ο Κόρσος (1995), ορίζει τη δημόσια διοίκηση ως τη δράση του κράτους για την επίτευξη των σκοπών του, αφαιρώντας το νομοθετικό και δικαστικό έργο.

Αδιαμφισβήτητα, η σύγχρονη ανάπτυξη της αθλητικής βιομηχανίας έχει δημιουργήσει αυξημένες ανάγκες για εξειδικευμένες διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες γεγονός που επέβαλλε την ανάπτυξη του επιστημονικού τομέα της αθλητικής διοίκησης ο οποίος εξειδικεύει την εφαρμογή της επιστήμης της διοίκησης στον αθλητισμό.

Η Διοίκηση Αθλητισμού περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την ηγεσία, την διαχείριση οικονομικών και την αξιολόγηση, ενός αθλητικού οργανισμού ή τμήματος (DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990).



Σχήμα 2. Συνιστώσες Δημόσιας Διοίκησης (DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω (Κόρσος, 1995):

- Η δράση της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στην ρύθμιση της ζωής του κοινωνικού συνόλου.
- Η δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος.
- Η διοίκηση αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι νόμοι εφαρμόζονται με διοικητικές πράξεις.



Το χαρακτηριστικό των διοικητικών στελεχών των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ αποτελεί η εμπειρία από την πολύχρονη άσκηση καθηκόντων διοίκησης και σε ορισμένες περιπτώσεις συνδυάζεται από την εμπειρία τους κατά την ενεργή ενασχόλησή τους με τον αθλητισμό.

Ωστόσο, η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για ποιότητα και ποσότητα αθλητικών υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς που συνδυάζεται με την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, την προστασία των οικονομικά ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων, την εισαγωγή νέων αθλητικών δραστηριοτήτων αλλά και η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης και πρωτοβουλίας των ΟΤΑ, οδηγεί στην αναζήτηση διοικητικών στελεχών με την απαραίτητη εξειδίκευση και γνώσεις.

Ο Torkildsen (1998), λαμβάνοντας υπόψη του τη σημασία της εξειδίκευσης στην διοίκηση του αθλητισμού, προτείνει ένα μοντέλο διοίκησης αθλητισμού που περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες :

- Διαμόρφωση στρατηγικής.
- Καθορισμός μετρήσιμων στόχων.
- Οργάνωση δομής και διαδικασιών.
- Προγραμματισμός και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.
- Προγραμματισμός έργου και υποέργων.
- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Αξιολόγηση, ανατροφοδότηση και βελτιωτικές ενέργειες.

Ο συνδυασμός εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων του διοικητικού στελέχους αθλητισμού καθιστά αποτελεσματική την άσκηση της διοικητικής διαδικασίας.

Αθλητικό προϊόν ΟΤΑ

Η έννοια του αθλητικού προϊόντος περικλείει όλο το φάσμα του αθλητισμού και σύμφωνα με τον Αλεξανδρή (2006), αναλύεται σε τρία επίπεδα:

- στο κύριο προϊόν, δηλαδή στις αθλητικές υπηρεσίες που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες (αναψυχή, βελτίωση της υγείας, κοινωνικοποίηση, ευεξία, κ.λ.π.) των καταναλωτών,



- στο χειροπιαστό προϊόν που αποτελεί τα υλικά στοιχεία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) που είναι απαραίτητα για την παροχή της αθλητικής υπηρεσίας και
- στο υποστηρικτικό προϊόν που περιλαμβάνει όλες τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που συμβάλλουν στην βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Οι αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με κριτήριο τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών σε συνδυασμό με την μελλοντική τους πρόβλεψη.

Οι Zeithaml and Bitner, αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα του αθλητικού προϊόντος περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του ως εξής (Αλεξανδρή, 2007):

- Το αθλητικό προϊόν είναι άυλο.
- Το αθλητικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή και μάλιστα σε δημόσιο χώρο.
- Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν μπορούν να επαναληφθούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο λόγω της πληθώρας παραγόντων που τις επηρεάζουν.
- Η αξιολόγηση της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών είναι υποκειμενική.
- Η ζήτηση μιας αθλητικής υπηρεσίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες γεγονός που καθιστά δύσκολη την πρόβλεψη.
- Η ποιότητα μιας αθλητικής υπηρεσίας δεν μπορεί να ελεγχθεί απόλυτα δυσκολεύοντας το μάρκετινγκ.

Ο δημόσιος τομέας και ειδικά ο τομέας της τοπικής αυτοδιοίκησης παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες, οι οποίες πρέπει να συνδυάζουν σύμφωνα με τους Evans και Lindsay, τις εξής πέντε διαστάσεις για να είναι ποιοτικές:

- Αξιοπιστία: αίσθημα βεβαιότητας για καλή λειτουργία της υπηρεσίας.
- Διασφάλιση: καλλιέργεια αισθήματος εμπιστοσύνης και σωστής κατάρτισης του προσωπικού.
- Απτά χαρακτηριστικά: εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, έντυπα, εμφάνιση προσωπικού.
- Συμπάθεια : προθυμία και εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Ανταποκρισιμότητα: άμεση επίλυση παραπόνων και προβλημάτων.



Σχήμα 3. Αλυσίδα ποιότητας υπηρεσίας (Evans και Lindsay, 2002).

Αθλητικές υπηρεσίες ΟΤΑ

Ο αθλητισμός εδώ και δεκαετίες διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της καθημερινής ζωής. Δημιουργεί πρότυπα, καλλιεργεί την ευγενή άμιλλα, εμπνέει, κτίζει αξίες, οράματα και ιδανικά. Σύμφωνα με τη μακροσκοπική προσέγγιση, ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό και πολιτιστικό φαινόμενο.

Η καλλιέργεια του αθλητισμού στα πλαίσια λειτουργίας των ΟΤΑ αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία που στοχεύει στην εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών και συμμετοχής όλων, αξιοποιώντας τους ενδογενείς πόρους, μέσα και δυνατότητες μιας περιοχής.

Ο σχεδιασμός των αθλητικών υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από τις αθλητικές εγκαταστάσεις κάθε ΟΤΑ και περιλαμβάνει αθλητικές δραστηριότητες (αθλητικά προγράμματα, προπονήσεις σωματείων, αθλητικά γεγονότα), υπηρεσίες αθλητικών εγκαταστάσεων (προσβασιμότητα, χώροι στάθμευσης, ασφάλεια, καθαριότητα, κυλικείο) και συμβουλευτικές υπηρεσίες (ιατρός, φυσικοθεραπευτής, διατροφολόγος, ψυχολόγος), (Westerbeek & Shilbury, 1999).

Η σύγχρονη ανάπτυξη των αθλητικών υπηρεσιών στηρίζεται στην παροχή επιλογών άθλησης για όλες τις ηλικιακές ομάδες ανεξάρτητα από το φύλο, την σωματική διάπλαση, την φυσική κατάσταση και τις δεξιότητες κάθε ατόμου.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και η υλοποίηση αθλητικών υπηρεσιών από τους ΟΤΑ, προϋποθέτει τη διερεύνηση των λόγων που οδηγούν στη συμμετοχή των πολιτών στον αθλητισμό καθώς και την κατηγοριοποίηση των αθλούμενων. Τα αθλητικά τμήματα ΟΤΑ παράγουν υπηρεσίες που στοχεύουν στην ικανοποίηση των πολιτών και



διαφοροποιούνται ανάλογα με την διαφορετικότητα των αναγκών των μελών τους και την αξιοποίηση των πόρων και των μέσων που διαθέτουν.

Οι αθλητικές υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, χαρακτηρίζονται από τον Chelladurai, 1994 ως *άυλες, αλλοιούμενες και ανομοιογενείς* και χωρίζονται σε:

- Υπηρεσίες μελών
- Υπηρεσίες θεατών
- Χορηγικές υπηρεσίες

Οι αθλητικές υπηρεσίες μελών των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την ενεργή συμμετοχή στις αθλητικές δραστηριότητες και περιλαμβάνουν δομημένα ομαδικά προγράμματα άθλησης για όλους (αθλητισμός και γυναίκα, άθληση ενηλίκων, άσκηση στην προσχολική ηλικία, αθλητισμός και παιδί, άσκηση εφήβων, άσκηση στην Τρίτη ηλικία , αθλοδιακοπές κ.α.), μη δομημένα προγράμματα (δημοτικά γυμναστήρια, χρήση δημοτικών γηπέδων, παιχνιδίσματα, εκδρομές αναψυχής), εκδηλώσεις τοπικής ή διαδημοτικής εμβέλειας (γύρος της πόλης, φεστιβάλ ποδοσφαίρου, γυμναστράδα) ή ακόμα και εκδηλώσεις ενημερωτικού χαρακτήρα (ημερίδα διατροφής). Τα υλοποιούμενα αυτά προγράμματα είναι μεγάλης διάρκειας (6-12 μήνες), ή μικρής (λιγότερο από 6 μήνες) και έχουν ως στόχο την συστηματική εκμάθηση βασικών κινητικών δεξιοτήτων, την βελτίωση της υγείας των μελών τους και την κινητική αναψυχή στα πλαίσια του ελεύθερου χρόνου. Οι αθλητικές υπηρεσίες των ΟΤΑ απευθύνονται σε όλες τις ηλικίες αθλουμένων και συνήθως χρηματοδοτούνται μερικώς από τις εισφορές των συμμετεχόντων.

Οι υπηρεσίες θεατών εμπεριέχουν τα στοιχεία *του αγώνα, του θεάματος και του τρίτου χώρου* (Chelladurai, 1994).

Μια από τις δημοφιλής δραστηριότητες αναψυχής του ατόμου αποτελεί η θέαση *αθλητικών αγώνων* και γεγονότων με την δημιουργία συγκινησιακών καταστάσεων που διαμορφώνονται ανάλογα με την έκβαση του αγώνα. *Το θέαμα* περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που πλαισιώνουν και συμπληρώνουν ένα αθλητικό γεγονός όπως η τελετή έναρξης και λήξης, οι απονομές και οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες στα διαλείμματα ή κατά την διάρκεια του αγώνα. *Ο τρίτος χώρος* αφορά την ανάγκη του ατόμου για κοινωνικοποίηση και συνύπαρξη μέσα από την ιδιότητα του φιλάθλου (Melnick, 1993).



Στα πλαίσια δράσεων των ΟΤΑ, συμπεριλαμβάνονται και οι διοργανώσεις αγώνων , πρωταθλημάτων και εναλλακτικών μορφών αθλητικών θεαμάτων, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με την ανάπτυξη, την πολιτική διαχείρισης των δημοτικών αθλητικών υποδομών και την εξωστρέφεια του φορέα. Σκοπός των δράσεων αυτών είναι η προώθηση και διάδοση του φίλαθλου πνεύματος, η δημοσιότητα του αθλητισμού, η προβολή της πόλης και η «απόλαυση του αθλητισμού» από τον κάτοικο – φίλαθλο.

Τέλος, αναφορικά με τις *υπηρεσίες χορηγών*, οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες λόγω του κοινωνικού τους χαρακτήρα αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την ενίσχυση του κοινωνικού προφίλ αθλητικών ή μη επιχειρήσεων, οι οποίες επιθυμούν να συνδέσουν το brand name των προϊόντων τους με δραστηριότητες κοινωνικής αποδοχής όπως ο δημοτικός μαζικός αθλητισμός



Σχήμα 4. Κατηγορίες αθλητικών υπηρεσιών (Chelladurai,1994).

Αθλητισμός Για Όλους

Ένα σημαντικό πεδίο δράσης των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ είναι η υλοποίηση προγραμμάτων Άθλησης για Όλους.

Ο Μαζικός Αθλητισμός ορίζεται από τον Νικηταρά (2003), ως ένα ποικιλόμορφο σύστημα ατομικών και ομαδικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται στον ελεύθερο χρόνο του ατόμου και σκοπό έχουν τη βελτίωση της πληθυσμιακής υγείας.

Σύμφωνα με το πρώτο άρθρο της διακήρυξης των υπουργών αθλητισμού των κρατών μελών του συμβουλίου της Ευρώπης (1975) στις Βρυξέλες «Αθλητισμός για Όλους» σημαίνει δικαίωμα άθλησης για όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από το φύλο,



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

την ηλικία, την προέλευση, τη σωματική τους διάπλαση, τις κινητικές ιδιαιτερότητες, τη μόρφωση και την οικονομική τους κατάσταση.

Το συμβούλιο της Ευρώπης (1997), προσεγγίζει επίσης τον αθλητισμό ως κοινωνική υπηρεσία η οποία έχει ως στόχο την δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων και συνθηκών που θα εξασφαλίζουν την συμμετοχή όλων. Οι ποικίλες αθλητικές δραστηριότητες διαχωρίζονται σε δραστηριότητες που εμπεριέχουν την έννοια της αναψυχής αλλά και σε αυτές που χαρακτηρίζονται ανταγωνιστικές, προωθώντας ταυτόχρονα την πολιτιστική και εκπαιδευτική ανάπτυξη.

Ο Αθλητισμός για Όλους ή Μαζικός Αθλητισμός, είναι το αθλητικό κίνημα που χαρακτηρίζεται από την ελεύθερη βούληση του ατόμου για συμμετοχή σε μη ανταγωνιστική δραστηριότητα, προσφέροντας καλή υγεία, αναψυχή, ευεξία, ικανοποίηση, χαλάρωση, προσωπική ελευθερία και δημιουργική δραστηριότητα.

Το κίνημα του Αθλητισμού για Όλους, αναγνωρίζει το δικαίωμα της άθλησης για όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα φύλου, ηλικίας, προέλευσης, σωματικής διάπλασης, μόρφωσης, οικονομικών και σωματικών δυνατοτήτων και θεσμοθετεί την αξία της σωματικής άσκησης (Νικηταράς, 2003).

Ο στόχος του συγκεκριμένου κινήματος δεν επικεντρώνεται στην αντιπαλότητα ή στον ανταγωνισμό των συμμετεχόντων, αλλά στην άσκηση, την ανθρώπινη επικοινωνία και τη βελτίωση της κοινωνικοποίησης του ατόμου και της ψυχοσωματικής υγείας του.

Σήμερα, προγράμματα Άθλησης για Όλους υλοποιούνται από δημόσιους μη κερδοσκοπικούς φορείς και οργανισμούς όπως το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού, δημόσιοι οργανισμοί (ΔΕΚΟ), οι περιφέρειες, οι ΟΤΑ μέσω των οργανισμών αθλητισμού και πολιτισμού και κάθε Νομικό πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.

Η φιλοσοφία των προγραμμάτων Άθλησης για Όλους όπως περιγράφεται στο Πλαίσιο Οργάνωσης και Λειτουργίας Προγραμμάτων Άθλησης για Όλους της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, είναι η δια βίου άσκηση στα πλαίσια της αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου του πολίτη με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας ζωής, την καλή υγεία, την αναψυχή και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και σχέσεων του ατόμου με τη φύση.

Οι επιμέρους στόχοι για την εξασφάλιση της ποιότητας και της ανάπτυξης των Π.Α.γ.Ο. είναι:



- Ευκαιρίες συμμετοχής και δυνατότητες επιλογών άθλησης για όλους, ανεξάρτητα από ηλικία, φύλο, σωματικές ικανότητες, κοινωνική και οικονομική κατάσταση .
- Ενεργή συμμετοχή των αθλουμένων στον προγραμματισμό των αθλητικών δραστηριοτήτων, με ενδεχόμενη οικονομική συμβολή σε αυτά.
- Συνδυασμός της άθλησης με άλλες υπηρεσίες και πολιτιστικά και κοινωνικά γεγονότα των ΟΤΑ .
- Ένταξη της άθλησης σε ολοκληρωμένα προγράμματα παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- Πλήρης εκμετάλλευση των αθλητικών εγκαταστάσεων, αλλά και αξιοποίηση για δράσεις αθλητισμού και άσκησης των φυσικών χώρων, όπως: πάρκα, δρόμοι, σχολικές εγκαταστάσεις κ.α.
- Ύπαρξη ποιοτικών κριτηρίων και εσωτερικής αξιολόγησης των Π.Α.γ.Ο.
- Ανάπτυξη της εθελοντικής συμμετοχής.
- Προβολή των Π.Α.γ.Ο. και πληροφόρηση των πολιτών.
- Συνεργασία των ΟΤΑ με άλλους φορείς, όπως αθλητικές ομοσπονδίες, αθλητικά σωματεία, μορφωτικούς συλλόγους, πολιτιστικούς συλλόγους, οργανώσεις εργασιακού αθλητισμού κ.λπ.
- Εξειδικευμένα προγράμματα, με βάση την εδαφική ιδιαιτερότητα της περιοχής του κάθε φορέα (θάλασσα, λίμνη, βουνά, λόφοι κ.λπ.)
- Ανάδειξη ειδικών αθλητικών γεγονότων (ειδικές ημέρες – ειδικές εκδηλώσεις).
- Προώθηση μη διαδεδομένων αθλημάτων.
- Υποστήριξη ερασιτεχνικού αθλητισμού.

Ο ρόλος του αθλητικού τμήματος ΟΤΑ στην τοπική κοινωνία

Ο αθλητισμός αποτελεί το πιο σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο, εξαρτάται από την ασκούμενη κυβερνητική πολιτική και απαιτεί τη συνέργεια του δημόσιου, του ιδιωτικού και του εθελοντικού τομέα για να λειτουργήσει.

Ο ρόλος του κράτους στον αθλητισμό επικεντρώνεται στη ρύθμιση των πλαισίων νομιμότητας και ασφάλειας καθώς και στον έλεγχο των αθλητικών προϊόντων, υποδομών και ανθρώπινου δυναμικού.



Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, αποτελούν τον κατώτερο διοικητικό μηχανισμό του κράτους, την «γραφειοκρατία πρώτη γραμμής» όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Lipsky, μέσω των οποίων μεταβιβάζεται η δημόσια πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης στην τοπική κοινωνία. Όταν οι κατώτεροι αυτοί διοικητικοί μηχανισμοί αφορούν υπηρεσίες προς τους πολίτες, ο ρόλος τους αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση των σχέσεων του κράτους με τους πολίτες (Μακρυδημήτρης, 1999). Στην περίπτωση των ΟΤΑ και συγκεκριμένα των αθλητικών υπηρεσιών που παρέχουν μέσω των αθλητικών τους τμημάτων, η αποτελεσματική λειτουργία τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιτυχημένης ή μη εφαρμογής του αθλητικού προγράμματος της πολιτικής εξουσίας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το τμήμα αθλητισμού λόγω της άμεσης επαφής του με την τοπική κοινωνία έχει αναλάβει διττό ρόλο. Τον ρόλο της ανάπτυξης και προώθησης του αθλητισμού σύμφωνα με την πολιτική βούληση της κυβέρνησης και τον ρόλο της ανατροφοδότησης (feedback) των ανώτερων διοικητικών μηχανισμών του κράτους με τις πληροφορίες και τα ερεθίσματα που συλλέγει από την άμεση σχέση του με τους «καταναλωτές» των υπηρεσιών του, με σκοπό την βελτίωση και τον επανασχεδιασμό της αθλητικής πολιτικής προς όφελος του πολίτη.

Ο αθλητισμός, αποτελεί διαχρονικά μία ουσιαστική κοινωνική παρέμβαση του κράτους, γιατί βελτιώνει την ποιότητα ζωής του ανθρώπου και προάγει την συμμετοχή και ένταξη του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο. Το αθλητικό τμήμα των ΟΤΑ, καλείται να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των κατοίκων της γεωγραφικής περιοχής που δραστηριοποιείται, με την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών άθλησης και πρόσβασης για όλους σε αθλητικά δρώμενα συνδυάζοντας τις δράσεις του με τις επιμέρους πολιτικές του δήμου στους τομείς της παιδείας, του πολιτισμού και της υγείας. Είναι γνωστό σε όλους μας ότι τα προγράμματα μαζικής άθλησης έχουν ως σκοπό την ψυχαγωγία, την εκτόνωση από το άγχος της καθημερινότητας, και κυρίως την υποστήριξη της υγείας.

Σε μια εποχή κατά την οποία η πλειοψηφία των πολιτών χαρακτηρίζεται από την παθητική παρακολούθηση κάθε μορφής αθλητισμού, την αμφισβήτηση των αξιών του αθλητισμού λόγω των φαινομένων χρήσης αναβολικών, της εμπορευματοποίησης του αθλητισμού, της βίας και τον εθισμό σε βλαβερές συνήθειες όπως κάπνισμα, υπερκατανάλωση φαγητού καθώς και των επικίνδυνων επιπτώσεων τους για την υγεία

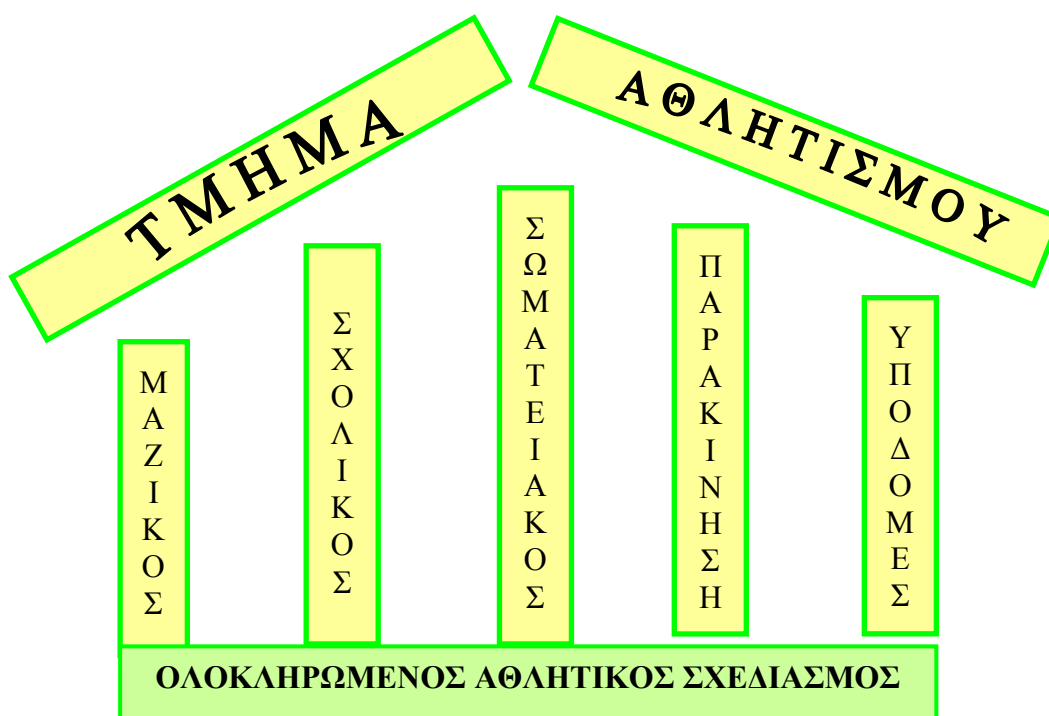


του ατόμου, η τοπική αυτοδιοίκηση επωμίζεται τον καθοριστικό ρόλο της προαγωγής και της διάδοσης του αθλητισμού.

Η λειτουργία αθλητικού τμήματος ή οργανισμού θεωρείται πλέον επιτακτική ανάγκη και αποτελεί την εξωστρεφή κοινωνική δράση της αθλητικής πολιτικής σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας.

Ένας ολοκληρωμένος αθλητικός σχεδιασμός στηρίζεται :

- Στην ισόρροπη ανάπτυξη του τρίπτυχου: μαζικός αθλητισμός, σχολικός αθλητισμός, σωματειακός αθλητισμός.
- Στην δημιουργία και στην διατήρηση των κατάλληλων υποδομών.
- Στην παρακίνηση των πολιτών για ενεργή συμμετοχή στον αθλητισμό.



Σχήμα 5. Πυλώνες δημοτικού αθλητικού σχεδιασμού.

Ο **μαζικός αθλητισμός** όπως ήδη αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα αποτελεί την ουσιαστική κοινωνική παρέμβαση βελτίωσης της ποιότητας ζωής του ατόμου και μια από τις κύριες αρμοδιότητες του αθλητικού τμήματος του ΟΤΑ. Η ανάπτυξη του μαζικού αθλητισμού, περικλείει άξονες όπως αθλητισμός και υγεία, πρόληψη και κοινωνική ένταξη, ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης, καλλιέργεια της δια βίου άσκησης, ικανοποίηση της ανάγκης του ατόμου για αναψυχή και δημιουργική απασχόληση στον



ελεύθερο χρόνο. Στα πλαίσια αυτά πραγματοποιούνται προγράμματα και δράσεις με διαφορετικούς στόχους για κάθε ηλικιακή ομάδα.

Αρκετοί δήμοι υλοποιούν τα ομαδικά προγράμματα άθλησης με την συγχρηματοδότηση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού ενώ τα τελευταία χρόνια λόγω της διογκωμένης γραφειοκρατίας και του ποσοτικού και ποιοτικού περιορισμού που χαρακτηρίζει την διαδικασία συνεργασίας με τον προαναφερόμενο φορέα επιλέγουν είτε την διαδικασία της ανάθεση του έργου υλοποίησης αθλητικών υπηρεσιών σε ιδιωτικό φορέα είτε την υλοποίηση των προγραμμάτων από τον ίδιο τον ΟΤΑ με την σύναψη συμβάσεων με καθηγητές φυσικής αγωγής.

Ο **σχολικός αθλητισμός** μπορεί να ενισχυθεί από την τοπική Αυτοδιοίκηση με μία πολυεπίπεδη παρέμβαση. Το αθλητικό τμήμα των ΟΤΑ καλείται να αναλάβει τη συνέχιση των σχολικών αγώνων οι οποίοι λόγω αδυναμίας χρηματοδότησης από το υπουργείο παιδείας διεξάγονται πλέον μόνο για τους μαθητές των λυκείων, την προμήθεια αθλητικού υλικού και τη συντήρηση των αθλητικών χώρων των σχολείων. Ο προγραμματισμός για την καλύτερη αξιοποίηση των αθλητικών δημοτικών χώρων και η ένταξη των αθλητικών χώρων των σχολείων στον συνολικό σχεδιασμό της δημοτικής Αρχής θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σχολικού αθλητισμού.

Οι δήμοι και οι αθλητικοί οργανισμοί μέσα από ένα συνολικό σχεδιασμό θα πρέπει να στηρίζουν το **σωματειακό ερασιτεχνικό αθλητισμό** σύμφωνα με τις δυνατότητες που έχουν. Η αύξηση των υποδομών ώστε περισσότερα παιδιά να οδηγούνται στα ερασιτεχνικά σωματεία, η διεύρυνση της συνεργασίας με τα ερασιτεχνικά σωματεία μέσα από διάφορα τουρνουά για την εύρεση ταλέντων και η ανάπτυξη νέων αθλημάτων, αποτελούν μέρος του αθλητικού προγραμματισμού του δήμου.

Ο πολίτης – πελάτης των αθλητικών υπηρεσιών ΟΤΑ

Στην περίπτωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, πελάτες θεωρούνται όλοι όσοι κάνουν χρήση των δημοτικών υπηρεσιών ή δραστηριοποιούνται επαγγελματικά ή ερασιτεχνικά στα πλαίσια του δήμου, χρησιμοποιώντας τις υποδομές του και αποτελούν εν τέλει τον λόγο ύπαρξης των τοπικών αθλητικών υπηρεσιών (Τσέκος, 1998).

Επιχειρώντας να αποσαφηνίσουμε τους όρους, η έννοια του πολίτη σχετίζεται με το άτομο εκείνο που αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συνόλου, έχει δικαιώματα και



υποχρεώσεις στα πλαίσια ενός κράτους που λειτουργεί εξυπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον. Στα πλαίσια του ίδιου κράτους, η έννοια του πελάτη ταυτίζεται με την δράση του ατόμου στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς όπως αυτή διαμορφώνεται από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης (Pollitt & Bouckaert, 1995).

Ο όρος πολίτης-πελάτη καλύπτει ένα εύρος ρόλων που εκτείνεται από τον πολίτη-πελάτη ως μέτοχο στην ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών μέχρι τον πολίτη-πελάτη ως διαμορφωτή των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.

Ο πολίτης είναι αποδέκτης των αποφάσεων και πολιτικών της εκτελεστικής εξουσίας και ταυτόχρονα «καταναλωτής» των δημόσιων υπηρεσιών ενώ η σχέση που αναπτύσσει με το κράτος είναι κυρίως κοινωνική και δευτερευόντως οικονομική.

Είναι σαφές ότι η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη καθιστά δικαίωμα κάθε πολίτη και υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Η σημαντικότητα του ρόλου του πολίτη-πελάτη ως δείκτη της επίδοσης των δημόσιων υπηρεσιών στην διαμόρφωση της στρατηγικής για την μελλοντική πορεία του δημόσιου τομέα έχει αναγνωριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία έχει προωθήσει μια σειρά από μεταρρυθμίσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Παρόλο που κάθε χώρα μέλος ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες στο εσωτερικό της και την φιλοσοφία της για τον δημόσιο τομέα ανταποκρίνεται με διαφορετικό τρόπο στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, εντούτοις, κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα των προσπαθειών όλων είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών με έμφαση στη διαφάνεια και την υπευθυνότητα (Doherty & Horne, 2002).

Τα κίνητρα που ωθούν το άτομο στην χρήση των αθλητικών υπηρεσιών του δήμου διαφέρουν και διαμορφώνονται από τις εσωτερικές (ευχαρίστηση, έλεγχος σωματικού βάρους, καταπολέμηση άγχους) και εξωτερικές (εκτίμηση, κοινωνική αποδοχή) ανάγκες κάθε ατόμου.

Τα κίνητρα σύμφωνα με τον Chelladurai, (1994), πηγάζουν από την ανάγκη για βελτίωση της διάθεσης, την εκμάθηση δεξιοτήτων, την βελτίωση της υγείας και την επίτευξη επιδόσεων.

Ο προσδιορισμός των κινήτρων του πολίτη - πελάτη είναι σημαντικός για δύο λόγους. Πρώτον, για την διαμόρφωση των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες και δεύτερον για την δημιουργία



κατάλληλων μηνυμάτων προώθησης και επικοινωνίας τα οποία είναι ελκυστικά για άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες.

Εισαγωγικές έννοιες οργάνωσης και λειτουργίας

Η οργάνωση αποτελεί ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της διοίκησης. Η οργάνωση και λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού διαφοροποιούν σημαντικά το συνολικό έργο που παράγει, επηρεάζοντας τις δομές διοίκησης και το μανάτζμεντ του οργανισμού.

Οι Ακριβός, Μιχαλόπουλος και Παππάς (2006), επισημαίνουν ότι η οργάνωση στην διοικητική διαδικασία αναφέρεται στην διάρθρωση και συντονισμό των οργανωτικών σχέσεων στο εσωτερικό του οργανισμού με σκοπό τη διαμόρφωση ενός σταθερού και προβλέψιμου συστήματος ρόλων-σχέσεων.

Η λειτουργία της οργάνωσης συμβάλει στην ολοκλήρωση και το συντονισμό όλων των αναγκαίων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων στα πλαίσια μιας τυπικής δομής (Flippo & Munsinger, 1978).

Η διαδικασία της οργάνωσης στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού διαμορφώνεται από τις εξής παραμέτρους :

- α) Το οργανόγραμμα που αποτελεί την γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού και περιλαμβάνει την σύνθεση των διευθύνσεων, των τμημάτων, των σχέσεων αναφοράς και επικοινωνίας και την ιεραρχία που υπάρχουν μιας επιχείρησης (Βερετζιώτης, 2007).
- β) Τον καταμερισμό των εργασιών και την τμηματοποίηση των λειτουργιών.
- γ) Τα συστήματα παρακίνησης, κινήτρων και τιμωριών για μη επιθυμητές συμπεριφορές.
- δ) Τους μηχανισμούς σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, ανάπτυξης και προσέλκυσης νέων στελεχών.
- ε) Τους μηχανισμούς συλλογής και διάχυσης πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού.

Η οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού περιλαμβάνει τις έννοιες:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση



- Διεύθυνση
- Έλεγχος ανθρώπινων πόρων , τεχνολογίας, οικονομικών πόρων

Η σημασία της οργάνωσης μιας υπηρεσίας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση της σε ένα περιβάλλον αλλαγών και μπορεί να επιδράσει ενισχυτικά ή κατασταλτικά στην μεταρρυθμιστική ευελιξία της.

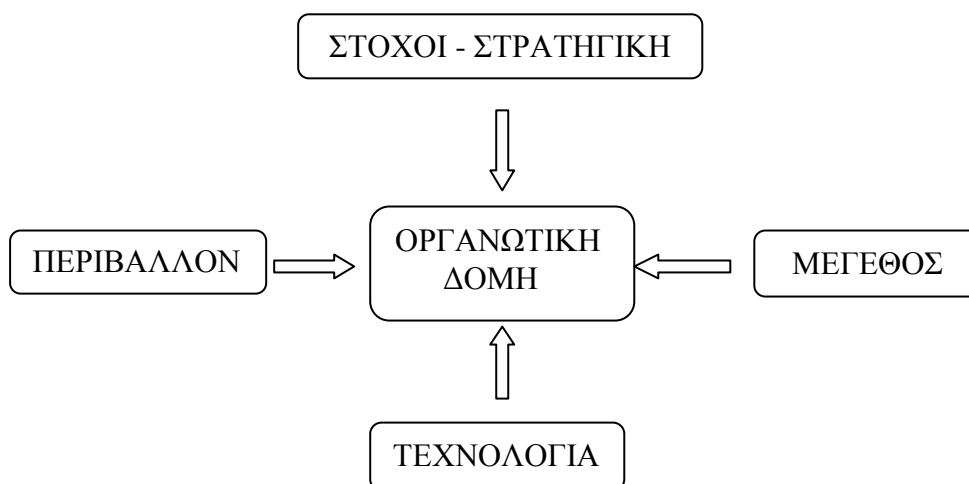
Οργανωτική δομή αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ

Η οργανωτική δομή συνδέεται άμεσα με την διοίκηση και την ομαλή λειτουργία του αθλητικού τμήματος και μαζί με τον σχεδιασμό, την ηγεσία και τον έλεγχο αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις διαδικασίες της Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Fontaine, 2007). Η στρατηγική ορίζει «τι» πρέπει να κάνουμε και η οργανωτική δομή «πως» θα το πετύχουμε με τον κατάλληλο σχεδιασμό.

Ο Daft (1989), ορίζει την οργανωτική δομή ως το σύστημα εκείνο που περιγράφει τις παραμέτρους και τις διαστάσεις της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού. Η τοποθέτηση των υπαλλήλων στα τμήματα που περιγράφονται στον Ο.Ε.Υ. του οργανισμού, τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων καθώς και οι συνέργειες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση αφορούν την οργανωτική δομή κάθε οργανισμού.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Levicki (1996), η ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής δομής, αποτελεί υποστηρικτικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής, κατανέμει στο ανθρώπινο δυναμικό ρόλους και αρμοδιότητες, καθορίζει το μοντέλο διοίκησης, εντάσσει τους εργαζόμενους σε ομάδες εργασίας, προσδιορίζει τα συστήματα αποφάσεων, ελέγχου και παρακίνησης και συντελεί στην ομαλή ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή ενός αθλητικού οργανισμού είναι οι στόχοι και η στρατηγική που επιλέγεται, ο βαθμός σταθερότητας του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί και το επίπεδο ανάπτυξής του (Παπαδημητρίου, 2005).



Σχήμα 6. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή (Παπαδημητρίου, 2005).

Η οργανωτική δομή αποτυπώνει τον σχεδιασμό των διαδικασιών με τις οποίες ο οργανισμός συντονίζει και κινητοποιεί του ανθρώπινους πόρους που διαθέτει με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (George & Jones, 2000).

Οι κυριότερες διαστάσεις οργανωτικών δομών είναι:

- **Η πολυπλοκότητα**, σχετίζεται με το βαθμό διαφοροποίησης που συναντάται σε έναν οργανισμό (Slack, 1997) και αποτυπώνεται στις θέσεις εργασίας, στα τμήματα και στους τίτλους ιεραρχίας. Η διαφοροποίηση σε έναν οργανισμό μπορεί να μετρηθεί σε τρία επίπεδα (Βερετζιώτης, 2007) : την οριζόντια με την αυξημένη τμηματοποίηση και εξειδίκευση των τμημάτων, την κάθετη που αφορά τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων της οργανωτικής δομής και την γεωγραφική που αφορά το εύρος διασποράς του οργανισμού σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- **Η τυποποίηση** (φορμαλισμός), εκφράζει το βαθμό στον οποίο λειτουργίες και δραστηριότητες ενός οργανισμού υποστηρίζονται από ξεκάθαρες και προκαθορισμένες διαδικασίες ελέγχου και λήψεων αποφάσεων, γραπτούς κανόνες, οργανογράμματα και αναλυτικές περιγραφές θέσεων (Slack, 1997). Ο βαθμός τυποποίησης ενός οργανισμού ενδέχεται να διαφοροποιείται μεταξύ των οργανικών μονάδων διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και επηρεάζεται από τις αρμοδιότητες των τμημάτων. Αν λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης οι διαδικασίες είναι συνθετότερες και



συνήθως μη επαναλαμβανόμενες, συμπεραίνουμε ότι μεγαλύτερη τυποποίηση παρατηρείται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Επίσης, τα αγωνιστικά τμήματα ενός αθλητικού οργανισμού χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη τυποποίηση σε σχέση με τα τμήματα ανάπτυξης.

Η αυξημένη τυποποίηση συμβάλει θετικά στον συντονισμό και την ομοιομορφία του οργανισμού αλλά οδηγεί στον περιορισμό της συμμετοχής και της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη τυπολατρίας με την μεγαλύτερη προσκόλληση στους κανόνες σε βάρος των στόχων επηρεάζοντας αρνητικά την αποτελεσματικότητα του τμήματος.

- **Η συγκέντρωση**, εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο η συγκέντρωση εξουσίας σε έναν οργανισμό συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Χαρακτηρίζεται συγκεντρωτική όταν η εξουσία λήψεων αποφάσεων συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διευκολύνοντας τον συντονισμό και έλεγχο δίνοντας στα ανώτερα στελέχη μια ολιστική προσέγγιση του οργανισμού και αποκεντρωμένη όταν σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης ενισχύοντας την παρακίνηση και την συμμετοχική διοίκηση των εργαζομένων. Η αποκέντρωση εξουσίας δίνει την δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να ασχοληθούν με σημαντικές αποφάσεις και ενισχύει τον διοικητικό έλεγχο όταν συνυπάρχει γεωγραφική διαφοροποίηση.

Η αποτελεσματική οργανωτική δομή συνίσταται στην αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων της αποκεντρωμένης και συγκεντρωτικής δομής και την εφαρμογή της καταλληλότερης δομής λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, το περιβάλλον, την τεχνολογία και το μέγεθος του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός αθλητικού τμήματος εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό και των τριών μορφών οργανωτικής δομής.

Ο Slack (1997), συσχετίζει θετικά την τυποποίηση και τον βαθμό συγκέντρωσης ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού τονίζοντας ότι η αποτελεσματική λειτουργία των μεγάλων αθλητικών οργανισμών είναι συνυφασμένη με την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων σε συνδυασμό με την υψηλότερη τυποποίηση.



Περιβάλλον αθλητικού τμήματος

Το περιβάλλον ενός τμήματος αθλητισμού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις και συνθήκες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό του επηρεάζοντας την παρούσα και μελλοντική πορεία του.

Οι Jones και George, (2003), διακρίνουν το περιβάλλον ενός οργανισμού :

- Στο εσωτερικό περιβάλλον
- Στο μικρο-περιβάλλον
- Στο μακρο-περιβάλλον (ή εξωτερικό περιβάλλον)

Στο **εσωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνονται οι πόροι ενός οργανισμού, οικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί και ανθρώπινο δυναμικό και το επίπεδο ανάπτυξης και αξιοποίησής τους αποτυπώνεται ως αδυναμία ή δυνατό σημείο του εσωτερικού του οργανισμού.

Το **μικρο-περιβάλλον** περιλαμβάνει τους πελάτες, προμηθευτές, κανάλια διανομής και τους ανταγωνιστές της αγοράς δραστηριοποίησης του οργανισμού.

Το αθλητικό τμήμα των ΟΤΑ δραστηριοποιείται μέσα σε ένα **μακρο-περιβάλλον** που επηρεάζεται από πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές μεταβλητές (PESTEL), οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές ανάλογα με την διαχείρισή τους, επηρεάζοντας θετικά ή αρνητικά την πορεία εξέλιξης του αθλητικού τμήματος.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού και αποτελεί τη βασική εισροή πληροφοριών για την διαμόρφωση της στρατηγικής και λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη.

Η περιβαλλοντική ανάλυση περιλαμβάνει συνήθως την ανάλυση του τρέχοντος περιβάλλοντος , καθώς και τον καθορισμό των τάσεων με σκοπό να συμβάλλει στην καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον του οργανισμού .

Ο Bertalanffy (1972), μελετώντας την εσωτερική και εξωτερική λειτουργία των οργανισμών αποδέχεται την έννοια του ανοιχτού συστήματος το οποίο αποτελείται από:

- ⇒ Το σύστημα εισροών που περικλείει τους στόχους, τις αξίες, τους πόρους , και τις κοινωνικές τάσεις.
- ⇒ Το σύστημα διαδικασιών με τις οποίες μετατρέπονται οι εισροές σε εκροές.
- ⇒ Το σύστημα εκροών που συμπεριλαμβάνει τις αθλητικές υπηρεσίες, το θέαμα, την ικανοποίηση των υπαλλήλων αλλά και των καταναλωτών.



⇒ Το σύστημα ανατροφοδότησης το οποίο διακρίνεται σε εσωτερικό που αφορά τον έλεγχο στο εσωτερικό του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων και τον ισοσκελισμό εισροών –εκροών και σε εξωτερικό που σχετίζεται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την αναπροσαρμογή της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική λειτουργία και η βιωσιμότητα ενός αθλητικού τμήματος εξαρτάται από την ικανότητα ανανέωσης και προσαρμογής στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος δράσης του.

Διαρθρωτικές διοικητικές αδυναμίες αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ

Η δομή και η διάρθρωση των ΟΤΑ, βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε μία εξελικτική διαδικασία η οποία σκοπό έχει να αναδιαμορφώσει τις πολιτικές ανάπτυξης και να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

Οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με την έρευνα των Perry και Rainey (1988), ευθύνονται για τον περιορισμό διεύρυνσης του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής των δημόσιων οργανισμών.

Η παροχή δημόσιων υπηρεσιών συνδέεται στενά με την πολιτική διοίκηση καθιστώντας τον πλήρη διαχωρισμό πολιτικών και διοικητικών δράσεων ανέφικτο. Τα παγιωμένα συμφέροντα αποτελούν τη βάση των διοικητικών δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης, δυσκολεύοντας τη διαφοροποίηση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών τους καθώς και κάθε προσπάθεια αλλαγής.

Ο μεγάλος βαθμός γραφειοκρατικοποίησης του ευρύτερου δημόσιου τομέα και κατά επέκταση των αθλητικών τμημάτων, δημιουργεί συνθήκες μονότονης και τυποποιημένης εργασίας και οδηγεί στην απογοήτευση και μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων αλλά και στον αποπροσανατολισμό από το τελικό αποτέλεσμα .

Επίσης, η αυστηρή κατανομή καθηκόντων και ο ανελαστικός διαχωρισμός των μελών ενός οργανισμού σε στελέχη που αποφασίζουν και στελέχη που εκτελούν, δεν βελτιώνει το συναγωνιστικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων και επιδρά ανασταλτικά



στην αίσθηση των εργαζόμενων ότι ανήκουν σε ένα σύνολο (Brosnahan, 1999). Επιπλέον, αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, δυσχεραίνει την επικοινωνία και εντείνει τις συγκρούσεις μεταξύ παλαιότερων και νεότερων εργαζόμενων, δεδομένου ότι οι νεότεροι αναμένεται ότι θα έχουν μεγαλύτερη απόδοση, δημιουργώντας φόβο για απώλεια της θέσης στους παλαιότερους (Μάντζαρης, 2002).

Ο πατέρας της γραφειοκρατίας, Max Weber (1824-1920), αναλύοντας την οργάνωση ως σύνολο διατύπωσε την φιλοσοφία ότι η σωστή οργάνωση στηρίζεται στην αναγνώριση και χρήση της εξουσίας μέσω γραφείων (bureau) τα οποία συντονίζει μια ανώτερη αρχή.

Η εφαρμογή ενός γραφειοκρατικά σχεδιασμένου συστήματος διοίκησης, προσανατολισμένο στον «εσωτερικό» πελάτη που είναι ο δημόσιος υπάλληλος και όχι στον «εξωτερικό πελάτη», δηλαδή στον πολίτη (Frederickson, 1996) με έμφαση στην νομοθετική λειτουργία, παραγκωνίζοντας τη σημασία της διοικητικής λειτουργία αποτελεί βασική διοικητική αδυναμία των ΟΤΑ.

Η ανεπαρκής **διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού** αποτελεί τροχοπέδη για τους δημόσιους φορείς πρώτης γραμμής, οι υπάλληλοι των οποίων έρχονται σε άμεση καθημερινή επαφή με τον πολίτη.

Ο Ν. 3230/2004 άρθρα 1-9 (ΦΕΚ 44 Α) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος μεριμνά για την αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων της Δημόσιας Διοίκησης και συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, εφαρμόζοντας τις ισχύουσες διατάξεις προς αποφυγή περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των αθλητικών τμημάτων στον δημόσιο τομέα είναι ακόμα σε εμβρυακή μορφή παρόλο που θεωρείται σημαντική παράμετρος επιτυχίας. Η έλλειψη σταθερότητας στο εργασιακό περιβάλλον αφού τα περισσότερα αθλητικά τμήματα των ΟΤΑ δεν διαθέτουν μόνιμο προσωπικό αλλά συμβασιούχους, η τυποποίηση των λειτουργιών που αφορούν τα κριτήρια πρόσληψης, οι ανισότητες στη μισθοδοσία, τα αναξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγησης για την ανάληψη θέσης ευθύνης, η υποτυπώδης επιμόρφωση και η αναποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δημόσιας διοίκησης.

Οι αθλητικοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα εξαιρετικά ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και προκειμένου να λειτουργήσουν



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

αποτελεσματικά πρέπει να αναπροσαρμόζονται συνεχώς, χρησιμοποιώντας μια ευέλικτη δομή με έμφαση στη συνεργασία και τη συμμετοχή των μελών τους στις αποφάσεις.

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2005), αναφέρει ότι ο δημόσιος υπάλληλος φροντίζει για την αρτιότητα της εργασίας του, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητά της. Εκτελεί τα καθήκοντά του γρήγορα, αποτελεσματικά και αποδοτικά, χωρίς να επικαλείται τεχνικές δυσκολίες και διάφορες σκοπιμότητες. Καταβάλλει ειλικρινή προσπάθεια και εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση του έργου του, σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου (ΥΑ ΔΙΑΔΠ/ΦΒ1/14757/25-7-2011, ΦΕΚ1659 Β).

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής ενός αθλητικού τμήματος χαρακτηρίζεται από μία περιορισμένης έκτασης τμηματοποίηση που περιλαμβάνει τις λειτουργίες του σχεδιασμού αθλητικών υπηρεσιών και του προγραμματισμού δράσεων. Οι διοικητικές λειτουργίες που σχετίζονται με την οικονομική διαχείριση, τις προμήθειες, την πρόσληψη προσωπικού και τις τεχνικές υπηρεσίες περιλαμβάνονται στην οργανωτική δομή του ΟΤΑ από τον οποίο εποπτεύονται. Η συγκεκριμένη διαρθρωτική δομή :

- Αντιδρά αργά στην ικανοποίηση των αναγκών του αθλητικού τμήματος, δυσχεραίνοντας την εύρυθμη λειτουργία του.
- Περιορίζει την εξειδίκευση και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.
- Δυσκολεύει τον συντονισμό και την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων με διαφορετικές αρμοδιότητες.
- Τα επιμέρους τμήματα που δεν ανήκουν στην οργανωτική δομή του αθλητικού τμήματος αναπτύσσουν δικούς τους στόχους οι οποίοι δεν συγκλίνουν με τους στόχους του τμήματος αθλητισμού.

Η στεία επιλογή κάθετης οργανωτικής δομής των αθλητικών τμημάτων καθιστά ανύπαρκτη την οριζόντια σύνδεση ροής πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων αλλά και στο ίδιο τμήμα, με αποτέλεσμα την αδυναμία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των εργαζόμενων, τον περιορισμό των συνεργειών, τις επικαλύψεις δράσεων και την απώλεια πόρων. Η μη οριζόντια διασύνδεση των τμημάτων ενός ΟΤΑ δυσχεραίνει την ενημέρωση, την ενοποίηση και τον συντονισμό εργασιών που εκτελούνται από διαφορετικά τμήματα, κάνοντας την υλοποίηση δράσεων και εργασιών μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία.



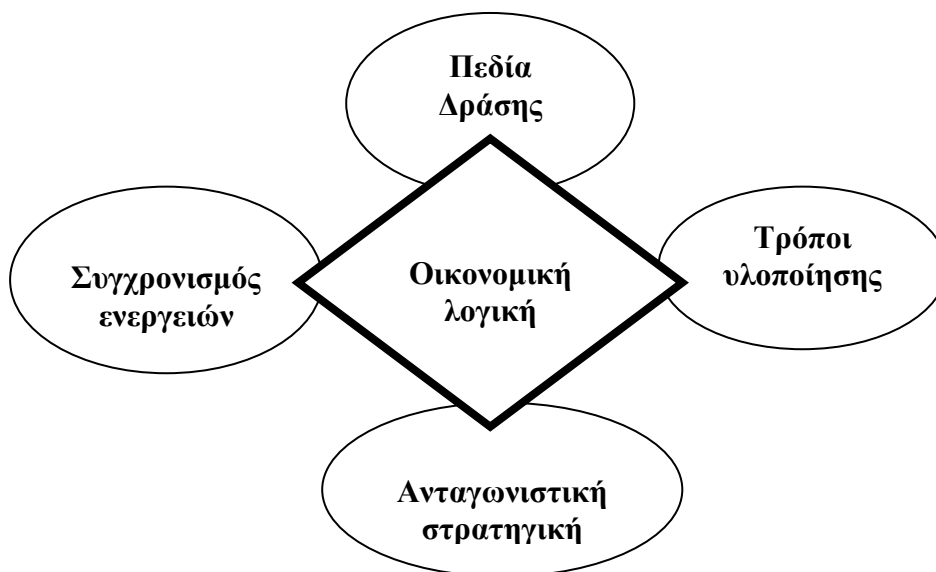
Στρατηγική διοίκηση αθλητικών τμημάτων

Η εννοιολογική σημασία του όρου στρατηγική έχει προσεγγιστεί από πολλούς ερευνητές και από πολλές οπτικές γωνίες. Σύμφωνα με τους Johnson, Whittington και Scholes (2011), η στρατηγική συνιστά την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, το εύρος και το είδος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού καθώς και την προσαρμογή των πόρων στις ικανότητες του οργανισμού με σκοπό την διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών.

Στον τομέα του αθλητισμού, η έννοια της στρατηγικής συνδέεται με την αποστολή, τους στόχους, τον προγραμματισμό και την διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών.

Η στρατηγική διοίκηση, αποτελείται σύμφωνα με το *Διαμάντι της Στρατηγικής* από πέντε παραμέτρους (Hambrick & Fredrickson, 2005):

- τα πεδία δράσης και τους τομείς που θα επιλέξει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί ,
- τους τρόπους με τους οποίους θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση στους τομείς που επέλεξε σε επίπεδο εσωτερικής ανάπτυξης, σύναψης συμμαχιών και εξαγορών- συγχωνεύσεων,
- την στρατηγική που επιλέγεται για την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δίνοντας έμφαση στην εικόνα και τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την αξιοπιστία και συνέπεια της προσφερόμενης υπηρεσίας,
- τον συγχρονισμό και την σειρά με την οποία θα λάβουν μέρος οι προαναφερόμενες διαδικασίες και
- την οικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου που έχει διαμορφωθεί βάσει όλων των παραπάνω παραμέτρων.



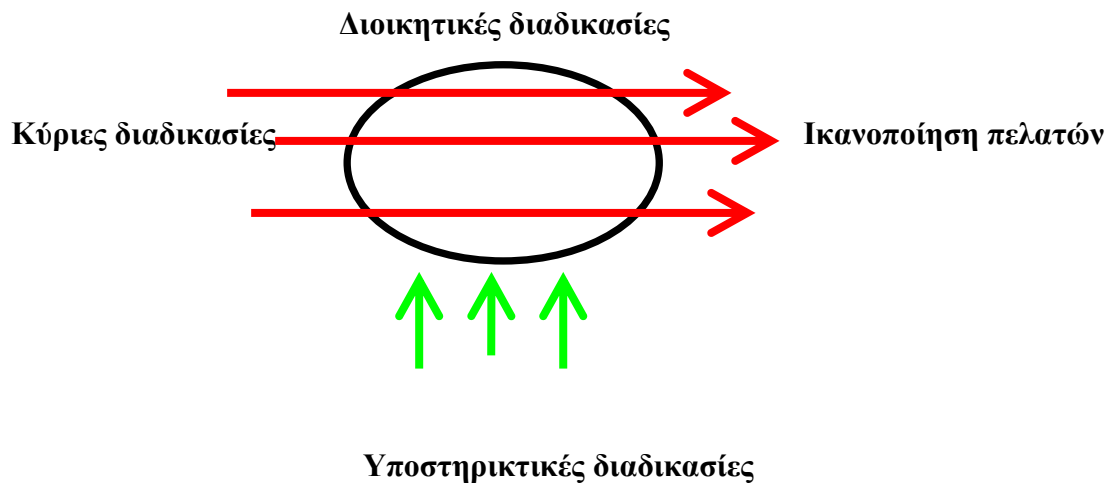
Σχήμα 7. Το διαμάντι της στρατηγικής (Hambrick & Fredrickson, 2005).

Στρατηγική διαδικασιών

Ο Kettinger (1997), ορίζει την διαδικασία ως την κάθετη ή οριζόντια μορφή οργάνωσης η οποία καθορίζει τις σχέσεις αλληλεξάρτησης που υφίστανται μεταξύ των έργων, ομάδων, τμημάτων και λειτουργιών που απαιτούνται για την παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη.

Οι διαδικασίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον Ould (1995):

- *Κύριες διαδικασίες (core processes)*
 - διαδικασία παραγωγής
 - διαδικασία μεταφοράς
 - διαδικασία παραγγελιών
 - διαδικασία πώλησης
- *Υποστηρικτικές διαδικασίες (main processes)*
 - διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών
 - διαδικασία εκπαίδευσης εργαζομένων
 - διαδικασία συντήρησης και εξοπλισμού
- *Διοικητικές διαδικασίες (management processes)*
 - στρατηγικός σχεδιασμός
 - προγράμματα ολικής ποιότητας
 - διαδικασία ανασχεδιασμού



Σχήμα 8. Διάγραμμα διαδικασιών (Ould,1995).

Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια ακολουθία σταδίων στα οποία ομαδοποιούνται οι απαιτούμενες δραστηριότητες για την παροχή μιας υπηρεσίας. Για την αποτελεσματική εφαρμογή διαδικασιών είναι απαραίτητο η επιλεγμένη στρατηγική να καθορίζεται με σαφήνεια. Η εισαγωγή διαδικασιών στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού οδηγεί στην πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή και ανακατάταξη των αρμοδιοτήτων των τμημάτων βάσει των διαδικασιών που εκτελούν και στην ομαδοποίηση των εργαζομένων διαφορετικών ειδικοτήτων για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας.

Η οριζόντια κατεύθυνση λειτουργιών περιλαμβάνει τις κύριες διαδικασίες, η κάθετη εμπεριέχει τις υποστηρικτικές λειτουργίες και ο τρόπος με τον οποίο συσχετίζονται μεταξύ τους αλληλοεξαρτάται από την στρατηγική και την οργανωτική δομή του φορέα. Οι κύριες διαδικασίες αναπτύσσονται καλύτερα σε μία σχετικά συγκεντρωτική οργανωτική δομή σε αντίθεση με τις διαδικασίες που δρουν υποστηρικτικά οι οποίες ευνοούνται από την ύπαρξη μιας πιο ευέλικτης δομής.

Ο Quld, (2005), θεωρεί ως μοναδικό σκοπό μιας διαδικασίας την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της.

Η συστηματική σχεδίαση και βελτίωση των διαδικασιών, συμβάλλει στην υποστήριξη και υλοποίηση της στρατηγικής και διαμορφώνεται από τις στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού (Slywotzky, 2004).



Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού (Beardwell, 1997), σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, 2003).

Η στελέχωση των τμημάτων αθλητισμού των ΟΤΑ, αποτελείται από το τακτικό προσωπικό (δημόσιοι υπάλληλοι), τους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ), και το εποχικό προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου ή σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Σύμφωνα με το άρθρο 103 του Συντάγματος της Ελλάδας, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα.

Οι αθλητικοί οργανισμοί προκειμένου να πετύχουν ισορροπία στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων μερών, τη δημιουργία και διατήρηση αξίας, πρέπει να υιοθετήσουν νέες πιο ευέλικτες και πρακτικές δομές στελεχωμένες από ένα υποκινούμενο, εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Noe, 2000).

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιτυχημένης διοίκησης. Η στελέχωση με τους κατάλληλους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν κίνητρα για να πετύχουν τους στόχους τους που ευθυγραμμίζονται με αυτούς του οργανισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στην επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων .

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η μέγιστη αξιοποίηση και η σωστή διάθεση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει ένας οργανισμός με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των σκοπών και στόχων (Παγκάκης, 2003).

Οι λειτουργίες που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελούν κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων και είναι σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) οι εξής:

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η στελέχωση η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή θέσεων, την προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.



- Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζόμενων.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου.
- Τα συστήματα αμοιβών και κινήτρων.
- Η ανάπτυξη των κατάλληλων εργασιακών σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.
- Η διασφάλιση της καλής υγείας και ασφάλειας των εργαζόμενων.

Ο **προγραμματισμός** του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία ορίζονται οι θέσεις εργασίας, ο τρόπος και ο χρόνος κάλυψής τους και σύμφωνα με τους Stone και Metz (1998) αποτελείται από πέντε στάδια:

- ⇒ Την πρόβλεψη εσωτερικής προσφοράς εργασίας.
- ⇒ Την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών.
- ⇒ Την συσχέτιση της προβλεπόμενης εσωτερικής προσφοράς με την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών.
- ⇒ Την επιλογή των κατάλληλων πολιτικών για την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών.
- ⇒ Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ενός αθλητικού τμήματος ΟΤΑ διαμορφώνεται σε αριθμό και ειδικότητες από το μέγεθος ανάπτυξης του τμήματος, την οργανωτική δομή και τους στόχους του (Slack, 1997).

Η στελέχωση περιλαμβάνει την ανάλυση και σαφή περιγραφή της θέσης, των καθηκόντων και των προσόντων του εργαζόμενου.

Η προσέλκυση μπορεί να γίνει εσωτερικά με την ενημέρωση των υφιστάμενων εργαζόμενων του οργανισμού για τη νέα θέση ή εξωτερικά με την δημοσιοποίηση της θέσης σε εφημερίδες, διαδίκτυο, πανεπιστημιακά γραφεία διασύνδεσης.

Η επιλογή αφορά όλες εκείνες τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο φορέας για την επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για την συγκεκριμένη θέση με γνώμονα την σημαντικότητα της σωστής επιλογής στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του.



Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να συνδέει τις δράσεις της με το ανθρώπινο δυναμικό μέσω των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών λαμβάνοντας υπόψη τις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες και ελλείψεις της.

Κάθε αθλητικός οργανισμός ΟΤΑ, ανάλογα με τους στόχους και την οργανωτική του δομή έχει διαφορετικές ανάγκες τόσο σε αριθμό όσο και ειδικότητες προσωπικού. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με την πολιτική ηγεσία προγραμματίζουν αριθμητικά, ποιοτικά (δεξιότητες, γνώσεις) αλλά και χρονικά το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να πετύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού (Decenzo & Robbins, 2007).

Βασισόμενη στην κατανόηση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει το τμήμα με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Είναι φανερό ότι η ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ενισχύει τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, ευνοεί τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργία ατόμων που συμμετέχουν ενεργά στο «στρατηγικό διάλογο» του οργανισμού.

Μάνατζμεντ αθλητισμού

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, (1993) : «*Management είναι η διαδικασία συντονισμού ατόμων , ομάδων και άλλων πόρων (οικονομικών, τεχνολογικών και φυσικών) με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ενός οργανισμού*».

Ο όρος αθλητικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην διαδικασία που συνδυάζει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο, την οικονομική διαχείριση, την ηγεσία, και την αξιολόγηση στα πλαίσια ενός οργανισμού ή τμήματος το οποίο παράγει αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Παπανίκος, 2000).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποτυπώνει τις αρχές που διέπουν το μοντέλο μάνατζμεντ μιας διευρυμένης Ευρώπης στην «Λευκή Βίβλο για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση», στο οποίο μεταξύ άλλων διακηρύσσεται ότι «... η εξουσία πρέπει να



ασκείται με ανοιχτότητα, συμμετοχή, λογοδοσία, αποτελεσματικότητα και συνοχή». Η πρόταση αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης επικεντρώνεται στην συμμετοχικότητα των πολιτών στην λήψη αποφάσεων που προκύπτουν από διαφανείς διαδικασίες, στην υιοθέτηση διαδικασιών που στοχεύουν στην βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας και στην ενίσχυση των μηχανισμών ελέγχου και απόδοσης των ευθυνών στους εμπλεκόμενους στη διαδικασία λήψεων αποφάσεων.

Δεδομένου ότι ο κύριος ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα της διοίκησης αθλητισμού επικεντρώνεται στην προσφορά υπηρεσιών προς τους πολίτες, απαιτείται μια διαφορετική προσέγγιση των σκοπών της με κεντρικό πυλώνα την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών.

Στα πλαίσια αυτά, το Δημόσιο μάνατζμεντ ασκείται με έμφαση στην εξειδίκευση, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην αξιοποίηση των πόρων, στην εφαρμογή σύγχρονων αντιλήψεων για τον ρόλο της ηγεσίας, στην υποκίνηση του προσωπικού και στην μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Το μάνατζμεντ δημόσιων οργανισμών εμπεριέχει σύμφωνα με τον Mitnick (1982) την έννοια του δημόσιου ενδιαφέροντος (public interest) ενώ ο Downs (1967) προσθέτει και την έννοια του κοινωνικού αγαθού (public good).

Η ανάπτυξη του αθλητισμού μέσω των ΟΤΑ έχει φτάσει σε τέτοια επίπεδο και σε συνδυασμό με τις τάσεις του περιβάλλοντος, η διαχείρισή του με σκοπό να επιβιώσει και να πετύχει τους σκοπούς του απαιτεί, την εφαρμογή των αρχών του σύγχρονου αθλητικού μάνατζμεντ.

Σε ένα αθλητικό οργανισμό λόγω του αντικειμένου εργασίας του που είναι η παραγωγή υπηρεσιών, το μάνατζμεντ ασκείται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (ανώτερο, μεσαίο και κατώτερο ή πρώτης γραμμής). Από τη διαπίστωση αυτή απορρέει η αναγκαιότητα απόκτησης των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων όλων των διοικητικών στελεχών.

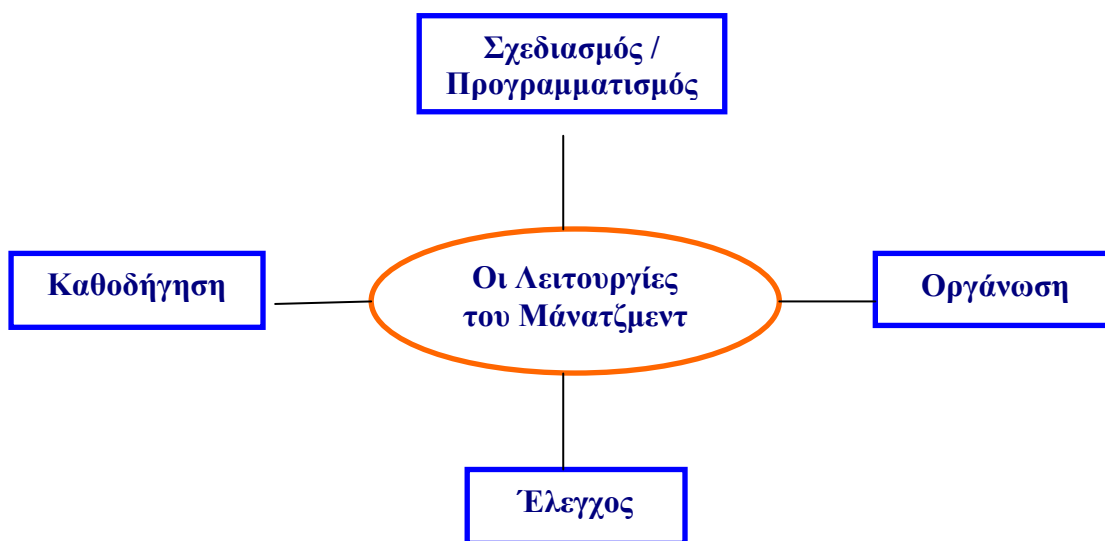
Για την αποτελεσματική διοίκηση, ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει στρατηγικές γνώσεις και δεξιότητες για να μπορεί να αναλύει και να αξιολογεί τις ιδιαίτερα ασταθείς καταστάσεις που χαρακτηρίζουν το αθλητικό περιβάλλον και να παίρνει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την πορεία του οργανισμού. Απαραίτητη είναι επίσης και η κατάρτιση του σε θέματα που αφορούν την ορθολογική διοίκηση του ανθρώπινου



δυναμικού γιατί ο δυσαρεστημένος ή αδιάφορος υπάλληλος επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών. Οι απαιτούμενες γνώσεις ενός μάνατζερ συμπληρώνονται με τις τεχνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση συγκεκριμένων αθλητικών εργασιών και υπηρεσιών και ιδιαίτερα όταν το μάνατζμεντ ασκείται από τα στελέχη πρώτης γραμμής (πχ. υπεύθυνος γυμναστηρίου).

Στην αθλητική επιστήμη το μάνατζμεντ είναι ο συνδυασμός κρίκος ανάμεσα στην επιστήμη του αθλητισμού και της διοίκησης και σύμφωνα με τους Jones & George, (2003), Mourhead & Griffin (1998), περιλαμβάνει τέσσερις λειτουργίες :

- Σχεδιασμός και προγραμματισμός.
- Οργάνωση.
- Καθοδήγηση.
- Έλεγχος.



Σχήμα 9. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ
(Jones & George, 2003., Mourhead & Griffin, 1998)

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τους στόχους και τις διαδικασίες που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων, τον προγραμματισμό των ενεργειών και το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσής τους.

Η λειτουργία της οργάνωσης αναφέρεται στην δημιουργία οργανογράμματος , των ομάδων εργασίας , του πλέγματος σχέσεων που διέπουν το οργανόγραμμα και την επιλογή του καταλληλότερου στελέχους για κάθε θέση.



Η καθοδήγηση από τον αθλητικό μάνατζέρ αποσκοπεί στην διάχυση του οράματος και την παρακίνηση των μελών του οργανισμού αναπτύσσοντας παράλληλα το αίσθημα αφοσίωσης και υπευθυνότητας των εργαζόμενων.

Ο έλεγχος από τη διοίκηση γίνεται με την χρήση δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού ως προς το βαθμό επίτευξης των στόχων και τον εντοπισμό των αποκλίσεων για τον σχεδιασμό διορθωτικών ενεργειών (Σιώμοκος, 2002).

Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία ενός δημόσιου φορέα είναι η λήψη αποφάσεων εναρμονισμένων με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και τις αλλαγές των εργασιακών σχέσεων. Οι έννοιες πάνω στις οποίες οικοδομείται το νέο δημόσιο μάνατζμεντ είναι η ενδυνάμωση και συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την δημιουργία συνθηκών ανάληψης πρωτοβουλιών και αυτενεργειών.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μία σύγχρονη θεωρία διοίκησης του δημοσίου τομέα, χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, την ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση εργασιών και υπηρεσιών μέσω συμβάσεων και συμβολαίων παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα .

Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της αντίληψης είναι ότι ο νέος ρόλος της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στην προσφορά υπηρεσιών και όχι στην άσκηση της εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και ελέγχων. Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται με την διαφοροποίηση των σκοπών της και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διοίκησης λειτουργίας με ποιοτικούς δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών.

Μάρκετινγκ αθλητισμού στους ΟΤΑ

Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης προσδίδοντας έναν νέο ρόλο στους ΟΤΑ με σκοπό όχι το κέρδος αλλά την κάλυψη ενός μέρους των εξόδων τους από την οικονομική ενίσχυση των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών.

Η προσθήκη της έννοιας του πελάτη στον σύγχρονο δημότη συνοδεύεται από την αναγκαιότητα εφαρμογής μεθόδων μάρκετινγκ, προσαρμοσμένων στην πολυδιάστατη



άσκηση των τοπικών υποθέσεων και απόλυτα συνυφασμένων με τον κοινωνικό ρόλο που καλούνται οι ΟΤΑ να διαδραματίσουν.

Ο Μάλλιαρης (1999), συνδέει το μάρκετινγκ με την οποιαδήποτε μορφής συναλλαγή επισημαίνοντας ότι τα κίνητρα μιας συναλλαγής δεν είναι πάντα οικονομικά.

Στην περίπτωση των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ, η συναλλαγή αυτή πραγματοποιείται ανάμεσα σε ένα δημόσιο φορέα και στον πολίτη με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της τοπικής κοινωνίας και όχι την αύξηση του κέρδους.

Ο αθλητισμός αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο γιατί επηρεάζει και επηρεάζεται από πολλούς τομείς της καθημερινής ζωής. Ο στόχος των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ είναι η αύξηση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Από τον κοινωνικό χαρακτήρα του δημοτικού αθλητισμού προκύπτει ότι ένας από τους στόχους του αθλητικού μάρκετινγκ είναι η αύξηση της συμμετοχής χωρίς να αποβλέπει σε ανάλογη κερδοφορία.

Ο «καταναλωτής» απευθύνεται στο τμήμα αθλητισμού ενός ΟΤΑ προκειμένου να πληροφορηθεί για τα προγράμματα και τις αθλητικές δράσεις και με την αντανakλαστική παρατήρηση «βλέπει» τους χώρους, τον εξοπλισμό και το προσωπικό που αποτελούν την ορατή παροχή υπηρεσιών και όχι την αόρατη διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών (Πασχαλούδης, 2000).

Η άυλη φύση της αθλητικής υπηρεσίας και η βαρύτητα της υποκειμενικής εντύπωσης του πολίτη-πελάτη που προηγείται από την χρήση των υπηρεσιών αλλά και της εμπειρίας που αποκομίζει από την χρήση (Γούναρης, 2003), προσδιορίζει τους έξι παράγοντες του μίγματος ως εξής (B.H. Booms & M.J. Bitner):

- ⇒ Product (Προϊόν): Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.
- ⇒ Place (Διανομή): Χώροι παροχής των υπηρεσιών.
- ⇒ Promotion (Προώθηση): Ενημέρωση των καταναλωτών για τις παραγόμενες υπηρεσίες.
- ⇒ Price (Τιμή): Κοστολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- ⇒ People (Άνθρωποι): Αποτελούν τον σημαντικότερο συντελεστή παραγωγής στον κλάδο των υπηρεσιών.
- ⇒ Physical Evidence (Απτά αποδεικτικά στοιχεία): Αποτελούνται από την εικόνα και το περιβάλλον του τμήματος.
- ⇒ Process (Διαδικασίες): Χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των υπηρεσιών.



Τα μάρκετινγκ αθλητικών υπηρεσιών είναι προσανατολισμένο στον καταναλωτή των υπηρεσιών και ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται με σκοπό (Σκιαδάς, 2001):

- ⇒ Την αναγνώριση των αναγκών της αγοράς στο παρόν και στο μέλλον.
- ⇒ Την παραγωγή υπηρεσιών που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες.
- ⇒ Την πληροφόρηση των καταναλωτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- ⇒ Την διανομή των υπηρεσιών

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εφαρμογή του κλασικού μάρκετινγκ (εξωτερικό μάρκετινγκ) σε δημόσιες υπηρεσίες δεν καλύπτει αποτελεσματικά τους στόχους της δημόσιας διοίκησης. Το γεγονός ότι ένας οργανισμός αποτελείται από άτομα που έχουν διαφορετικές ανάγκες και ικανότητες καθιστά ανεπαρκές το παραδοσιακό μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένο στην ικανοποίηση των πελατών και παραβλέπει την ανάγκη για ικανοποίηση και των υπαλλήλων στο εσωτερικό του οργανισμού.

Η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ που αποτελεί τη στρατηγική διαδικασία που ακολουθεί ο οργανισμός προκειμένου να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών και το μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης των υπαλλήλων και των πελατών στην τελική διαμόρφωση της υπηρεσίας, αποτελούν συμπληρωματικές συνιστώσες του δημόσιου μάρκετινγκ (Πασχαλούδης, 2000) και ενισχυτικούς παράγοντες στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και στη συμμετοχικότητα στη διοίκηση.

Η βασική αρχή του εσωτερικού μάρκετινγκ έγκειται στο ότι ένας οργανισμός που έχει ευχαριστημένους υπαλλήλους έχει και ευχαριστημένους πελάτες (Rafik και Ahmed, 2000).

Η εφαρμογή ενός **σχεδίου μάρκετινγκ** στους ΟΤΑ πρέπει να σχεδιαστεί με επίκεντρο τον πολίτη, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διοικητικές αδυναμίες του δημόσιου τομέα (Μιχαλόπουλος, 2003) και σύμφωνα με τον Kotler, περιλαμβάνει έξι βασικά σημεία:

- ⇒ Ανάλυση της αποστολής και των στόχων.
- ⇒ Ανάλυση του οργανισμού στο παρόν και στο μέλλον.
- ⇒ Επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων.
- ⇒ Προσδιορισμός διαδικασιών.



- ⇒ Προϋπολογισμός.
- ⇒ Καθορισμός μεθόδων ελέγχου του προγράμματος και επανασχεδιασμού.

Συμπερασματικά προκύπτει η διαπίστωση ότι το κατάλληλο εσωτερικό και εξωτερικό μάρκετινγκ συμβάλλει καθοριστικά στην βελτίωση των διαδικασιών ενός αθλητικού οργανισμού με θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του.

Ορισμός αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με το Αϊνατζή (2009), είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης και συνδέεται με την επίτευξη των στόχων που οδηγούν στην ολοκλήρωση του αναληφθέντος έργου (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να κάνει τα ίδια πράγματα καλύτερα από τους ανταγωνιστές του.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3230/2004, η έννοια της αποτελεσματικότητας ορίζεται ως η ικανότητα της διοίκησης στην επίτευξη των προγραμματισθέντων στόχων. Η αποτελεσματική λειτουργία ενός αθλητικού τμήματος εξαρτάται τόσο από τις γνώσεις των διοικητικών στελεχών όσο και από τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ορθολογική εφαρμογή των διοικητικών λειτουργιών.

Οι Bridges & Roquemore (1998), διακρίνουν τις δεξιότητες σε:

- Αντιληπτικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την σύλληψη, την εκτίμηση και τον προγραμματισμό μιας διαδικασίας
- Ανθρώπινες δεξιότητες οι οποίες σχετίζονται με την αποτελεσματική επικοινωνία, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, την παρακίνηση και τις ηγετικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών
- Τεχνικές δεξιότητες στις οποίες εντάσσονται οι εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις χειρισμού και λειτουργίας αθλητικών οργάνων και χώρων.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας ορίζεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς αξιολόγησης της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση μίας



δημόσιας υπηρεσίας εφαρμόζεται σε όλες τις διαστάσεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Απαιτείται λοιπόν, μία ολιστική προσέγγιση κατά την αξιολόγηση, κάτι που επιτυγχάνεται με τη χρήση συστημάτων και εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως, μεταξύ άλλων, την εφαρμογή του Συστήματος της Διοίκησης Μέσω Στόχων, τους Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας & Αποδοτικότητας και ειδικά για τη Δημόσια Διοίκηση, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

Ο Ν. 3230/2004 προβλέπει τη βράβευση δημοσίων υπηρεσιών οι οποίες έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το 2007 και 2009 διοργανώθηκαν το Α' και το Β' Βραβείο Ποιότητας, αντίστοιχα. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει θεσμοθετήσει από το 2003 τα Βραβεία για τη Βελτίωση Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Σκοπός του προγράμματος αυτού είναι ο εντοπισμός και η επιβράβευση διοικητικών καινοτομιών οι οποίες συντελούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταποκρισιμότητας της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1991), η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την λειτουργία της διεύθυνσης.

Η διεύθυνση και η ηγεσία έχουν ως πρωταρχικό ρόλο την εμφύσηση του οράματος και της αποστολής μιας επιχείρησης καθώς και την διατύπωση ξεκάθαρων στόχων για τους εργαζόμενους, οι οποίοι με την κατάλληλη υποκίνηση, καθοδήγηση και ενθάρρυνση θα συμβάλουν στην αποτελεσματική επίτευξή τους.

Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ

Είναι γεγονός ότι η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να εστιάζει στην αρχή της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως ορίζει η σύγχρονη διοικητική επιστήμη.

Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η ορθότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.



Τα εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας των αθλητικών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα που μπορούν να εφαρμοστούν είναι:

- Διοίκηση μέσω στόχων.
- Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- Πιστοποίηση ποιότητας υπηρεσιών βάσει ISO.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου, καθιερώνεται η στοχοθεσία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι η **διοίκηση μέσω στόχων** εφαρμόζεται ως εξής:

- α) Οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται και κατανέμονται από την πολιτική ηγεσία.
- β) Οι επιμέρους στόχοι καθορίζονται από την υπηρεσιακή ηγεσία ανά ιεραρχικό επίπεδο.
- γ) Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται οι δείκτες που ορίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του ίδιου νόμου. Αυτό προϋποθέτει ότι οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού έχουν αποτυπωθεί με σαφήνεια και συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών, προσδιορίζοντας ξεκάθαρα τη φύση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών και τις ομάδες στόχους, στοιχεία που καθορίζουν τις στρατηγικές επιλογές.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44 44/Α'11.2.2004), οι **δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας** χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες:

- α) Γενικοί δείκτες και
- β) Ειδικοί δείκτες.

Οι γενικοί δείκτες ορίζονται ως:

- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών
- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- η εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών



Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Στην περίπτωση ενός τμήματος αθλητισμού, ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας επιπρόσθετα χρησιμοποιούνται : (α) η αύξηση του αριθμού των αθλουμένων, η βελτίωση των παραγόμενων υπηρεσιών ποιοτικά και ποσοτικά, (β) η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζόμενων, (γ) η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (break even point), του σημείου δηλαδή στο οποίο ο οργανισμός δεν έχει κέρδη ούτε ζημίες.

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας για έναν δημόσιο μη κερδοσκοπικό φορέα εστιάζουν στο συνολικό έργο του φορέα και στην υλοποίηση γενικότερων κοινωνικών σκοπών. Η χρήση των συγκεκριμένων δεικτών είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση του οργανισμού με πληροφορίες που θα οδηγήσουν στη συνολική βελτίωση του φορέα.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) το οποίο ορίζει τις θεμελιώδεις αρχές διοικητικής αριστείας που συμβάλουν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Η διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας του υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αναγνωρίζει το ΚΠΑ ως ένα έγκυρο εργαλείο διάγνωσης και αυτό-αξιολόγησης του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες-πολίτες και την κοινωνία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ηγεσία, τη στρατηγική, τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την ταυτόχρονα από διαφορετικές οπτικές.

Το ΚΠΑ έχει ως κύριο σκοπό: (α) την αξιολόγηση μίας Δημόσιας Υπηρεσίας αποτυπώνοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της υφιστάμενης κατάστασης, (β) τον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, και (γ) την



εισαγωγή των αρχών της Διοικητικής Αριστείας στη δημόσια διοίκηση, συμβάλλοντας στη βελτίωση της απόδοσης της εξεταζόμενης Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, το ΚΠΑ χρησιμοποιώντας ένα σύνολο κριτηρίων που απορρέουν από τις αρχές και πρακτικές της Διοικητικής Επιστήμης παρέχει μία αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία όχι μόνο για την παρούσα κατάσταση αλλά και την δυναμική του φορέα.

Τα κριτήρια αυτά, σύμφωνα με τα οποία αξιολογείται μία Δημόσια Υπηρεσία, είναι τα παρακάτω:

1. Ηγεσία-Διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας.
2. Στρατηγική και προγραμματισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας.
3. Ανθρώπινο δυναμικό.
4. Πόροι και Συνεργασίες.
5. Διοικητικές Διαδικασίες.
6. Μέτρηση αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την γενικότερη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας και της Δημόσιας Διοίκησης.
7. Μέτρηση αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση του πολίτη / αποδέκτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που παρέχει η Δημόσια Υπηρεσία.
8. Μέτρηση αποτελεσμάτων σχετικά με την αντίληψη της τοπικής κοινωνίας από την λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας.
9. Μέτρηση των κυρίων αποτελεσμάτων επίδοσης που επιτυγχάνει η Δημόσια Υπηρεσία

Η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων με βάση την επίδραση που ασκούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας υπηρεσίας περιλαμβάνει, τους διαμορφωτές και τα αποτελέσματα (Δερβιτσιώτης, 2005) .

Οι *διαμορφωτές* σχετίζονται με την διαμόρφωση των χαρακτηριστικών δομής και λειτουργίας της διοίκησης ενώ τα *αποτελέσματα* μετατοπίζουν το βάρος εξέτασης στα αποτελέσματα της λειτουργίας της υπηρεσίας ως προς τους εργαζόμενους, τους πελάτες-πολίτες, την κοινωνία και την συνολική επίδοση του φορέα.



Σχήμα 10. Κατηγορίες κριτηρίων ΚΠΑ (Δερβιτσιώτης, 2005)

Το **ISO** είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης) που θεωρείται ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Είναι ένα σύστημα πιστοποίησης διαχείρισης ποιότητας και εφαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες, το σκοπό και τους στόχους κάθε υπηρεσίας. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς παραγωγικούς τομείς.

Το ISO 9000 είναι το πιο διαδεδομένο παγκοσμίως αναγνωρισμένο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο ορίζει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. Η προτυποποίηση υλοποιείται από 2981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών).

Τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000 περιλαμβάνουν:

- ISO 9001: 2008 - καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.
- ISO 9000: 2005 - καλύπτει τις βασικές έννοιες ποιότητας.
- ISO 9004: 2009 - επικεντρώνεται στο πώς να κάνει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

- ISO 19011: 2011 - καθορίζει κατευθυντήριες γραμμές για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Η εφαρμογή ενός πρότυπου ISO 9001 είναι μία στρατηγικής σημασίας απόφαση της ηγεσίας του οργανισμού. Συμβάλλει ενισχυτικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας δεδομένου ότι έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της συνολικής επίδοσης και αποδοτικότητας ενός οργανισμού έτσι ώστε να υπηρετούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών με τον καλύτερο τρόπο, βασιζόμενο στην εφαρμογή του κύκλου βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, γνωστός ως κύκλος του Deming .

Οι σύγχρονες υπηρεσίες που υιοθετούν ένα σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO έχουν πολλαπλά οφέλη :

- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και διαχείριση του ρίσκου.
- Προσέλκυση νέων επενδύσεων.
- Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.
- Μείωση του λειτουργικού κόστους και εξοικονόμηση πόρων.
- Ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

Στην Ελλάδα, ο μοναδικός φορέας που είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση, έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων είναι ο ΕΛΟΤ. Η εκπόνηση των Προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα.

Αποτελεσματικότητα μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η παραγωγή υπηρεσιών αθλητισμού από τον δημόσιο τομέα παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια αυξητική τάση καθιστώντας επιτακτική την άσκηση αποτελεσματικής πολιτικής προσανατολισμένης στην στρατηγική αντιμετώπιση των



αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στην ποιοτική και ποσοτική κάλυψη των αναγκών των πολιτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων φορέων αθλητισμού είναι η ανάπτυξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Οι συγκρίσεις της ποιότητας υπηρεσιών μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα που αυξάνουν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των πολιτών και η μείωση των οικονομικών κονδυλίων από την κεντρική κυβέρνηση κάνουν επιτακτική την ανάγκη προσανατολισμού σε νέα μοντέλα δημόσιας διοίκησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που προϋποθέτει τον άριστο συνδυασμό όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση και οδηγεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία.

Με τον Ν.3230/2004 θεσμοθετήθηκε η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Το νέο αυτό μοντέλο δημόσιας διακυβέρνησης, διατηρώντας το θεσμικό πλαίσιο νομιμοποίησης των δημόσιων οργανισμών, ενισχύει την επιχειρησιακή τους ικανότητα εισάγοντας ένα σύνολο νέων αρχών όπως η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα.

Οι αθλητικοί οργανισμοί που εφαρμόζουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας αναγνωρίζουν την αξία του εργαζόμενου στην αποτελεσματικότητά τους, δημιουργούν κοινά συστήματα οργανωσιακών αξιών και κανόνες συμπεριφοράς παρέχοντας δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης στο δημόσιο τομέα που επιχειρεί να την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών αλλαγών βασισμένες στις αρχές μιας εξωστρεφούς, διαφανούς και αποτελεσματικής διοίκησης με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος Ν, 2001). Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα μπορεί να γίνει σταδιακά και στοχευμένα, μη καταργώντας την υπάρχουσα δομή και λειτουργία.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003) εντοπίζονται:

- Στην βελτίωση της ποιότητας και στην αύξηση της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.



- Στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας και υπευθυνότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού.
- Στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και στην ανάπτυξη του αισθήματος αφοσίωσης στους στόχους του φορέα.
- Στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από τη χρήση των δημόσιων υπηρεσιών.

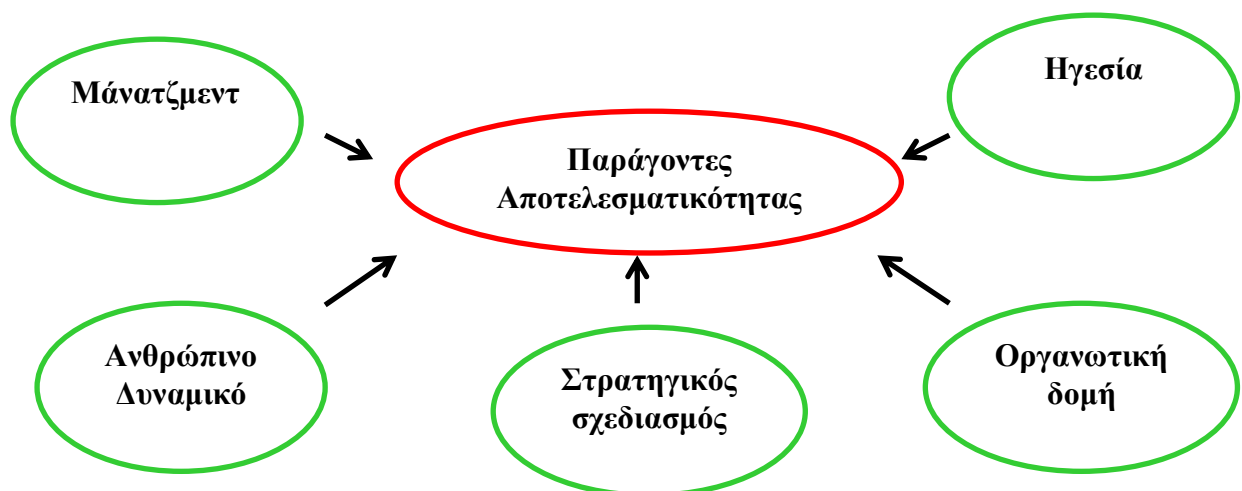
Οι αρχές της ΔΟΠ αντιμετωπίζουν τον πολίτη-πελάτη ως αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής λειτουργίας μιας υπηρεσίας και επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Αναμφισβήτητα η ΔΟΠ αποτελεί εργαλείο σύγχρονης διοίκησης κάθε οργανισμού που επιδιώκει την δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τον πολίτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών του.

Παράγοντες αποτελεσματικότητας αθλητικού τμήματος ΟΤΑ

Από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού συνοψίζονται στους εξής:

- Κατάλληλο μάνατζμεντ
- Εκσυγχρονιστική ηγεσία
- Οργανωτική δομή
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού



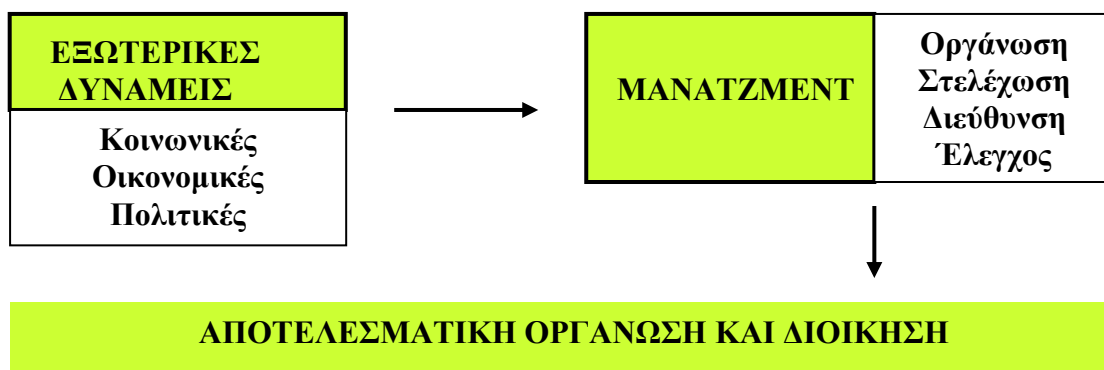
Σχήμα 11. Παράγοντες αποτελεσματικότητας.



Η σημασία του κατάλληλου **μάνατζμεντ** στην βελτίωση του αποτελέσματος ενός οργανισμού είναι προφανής.

Το κατάλληλο μάνατζμεντ μπορεί (Farmer & Richard, 1965) :

- Να ελαττώσει τις θυσίες (κόπο και κόστος) για την επίτευξη ενός στόχου βελτιώνοντας την οικονομικότητα συνεπώς και την αποτελεσματικότητα.
- Να ενεργοποιήσει και να αξιοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα έτσι ώστε τα ίδια άτομα να παράγουν περισσότερο ποιοτικό έργο αυξάνοντας την παραγωγικότητα.
- Να χρησιμοποιήσει καλύτερα και αποδοτικότερα τα διαθέσιμα κεφάλαια του οργανισμού.



Σχήμα 12. Η επίδραση του κατάλληλου Μάνατζμεντ στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση (Farmer R.N. και Richard B.M., 1965).

Αποτελεσματικός είναι ένας οργανισμός που αξιοποιεί κατά τον αποδοτικότερο τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, με τον καταμερισμό και εξειδίκευση της εργασίας ανά έργο, την χρήση της απαιτούμενης τεχνολογίας, την συμμετοχικότητα των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή της κατάλληλης **οργανωτικής δομής**.

Η οργανωτική δομή επιλέγεται σύμφωνα με τους στόχους που θέτει ο οργανισμός με την χάραξη της στρατηγικής του (Williamson, 1975). Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένος οργανωτικά ένας οργανισμός μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα και στοιχείο αποτελεσματικότητας για τον οργανισμό.

Συνεπώς, η διατύπωση μιας νέας στρατηγικής που επιφέρουν οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στις νέες κοινωνικές αξίες, οδηγεί σε αλλαγές και στη δομή του φορέα προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξελίξεις με το μικρότερο δυνατό κόστος.



Τα αθλητικά διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και συχνά καλούνται να αναλάβουν το ρόλο του εκσυγχρονιστικού ηγέτη σε ένα περιβάλλον αλλαγών. Ο εκσυγχρονιστικός ηγέτης κατανοεί την διαδικασία της αλλαγής, το όραμα και την αξία του ανθρώπινου παράγοντα (Tichy & Devanna, 1986).

Η έννοια της **ηγεσίας** συγκεντρώνει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία για τους αθλητικούς οργανισμούς, η επιτυχία των οποίων δεν μετριέται με το κέρδος αλλά με την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων φορέων (Πατρινός, 2003).

Οι ηγέτες ενεργούν σαν πρότυπα και συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες αξίες του οργανισμού. Αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή και είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τον έλεγχο του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης. Προετοιμάζουν τα μέλη του οργανισμού για τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές που θα χρειαστεί να γίνουν στο μέλλον, ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή του δημόσιας φύσης του οργανισμού ενθαρρύνοντας το ανθρώπινο δυναμικό με την παροχή των κατάλληλων κίνητρων.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι άρρηκτα συνυφασμένος με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Ο ηγέτης προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα προβλήματα τόσο στο εσωτερικό τόσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού πρέπει να συνδυάσει πολύπλευρα οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες στα εξής πεδία δράσης (Nanus & Dobbs, 1999):

- Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με την διάχυση του οράματος στους εργαζόμενους και την καλλιέργεια σχέσεων συνεργασίας.
- Στο εξωτερικό του οργανισμού με την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.
- Στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού με την επιλογή της οργανωτικής δομής.
- Στην μελλοντική εξέλιξη του οργανισμού με την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων και αλλαγών.



Σχήμα 13. Κατευθύνσεις ηγεσίας (Nanus & Dobbs, 1999) .

Η ηγεσία καλείται να ενεργοποιήσει την ικανότητα των κατάλληλων ατόμων για συνεργασία με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού (Ζευγαρίδης, 1982) καθώς και όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου χρησιμοποιώντας τις οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες και γνώσεις, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος παρέκκλισης των εργαζομένων από το προσδοκώμενο αποτέλεσμα με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών.

Οι ηγέτες μιας δημόσιας υπηρεσίας προσανατολίζουν την διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της.

Κρίσιμος επίσης παράγοντας αποτελεσματικότητας είναι η ενδυνάμωση του **Ανθρώπινου Δυναμικού**. Οι άνθρωποι είναι ένας περίπλοκος παράγοντας και ο τρόπος οργάνωσης του, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων και η επαγγελματική του κατάρτιση και αφοσίωση καθορίζει την επιτυχία της υπηρεσίας.

Η αποτελεσματική εφαρμογή διαδικασιών για το ανθρώπινο κεφάλαιο εξαρτάται από την πολιτική και διοικητική ηγεσία η οποία καλλιεργώντας μια οργανωσιακή κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και διαφάνειας και δικαιοσύνης ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η διαδικασία ενδυνάμωσης περιλαμβάνει την δημιουργία ξεκάθαρου οράματος και στόχων για τον οργανισμό, την καλλιέργεια της αποτελεσματικότερης οργανωσιακής κουλτούρας, την διατύπωση της αποστολής μέσω των αξιών, την ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, τον καταμερισμό εργασίας με την ανάλογη εκχώρηση εξουσίας και



κατανομή πληροφοριών, τη συνεχή μάθηση και κατάρτιση, την αξιολόγηση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης με το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης

Ο σύγχρονος οργανισμός ενεργοποιεί κατά τέτοιο τρόπο τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, φυσικό περιβάλλον) ώστε να προσαρμόζεται έγκαιρα στις υφιστάμενες εξωτερικές αλλαγές επιτυγχάνοντας παράλληλα μεγιστοποίηση του αποτελέσματος και περιορισμό του κόστους. Η διαρκής ανάπτυξη δεν αποτελεί προνόμιο μόνο για την ανώτερη διοίκηση αλλά αφορά και τα κατώτερα στελέχη προκειμένου να επιτευχθεί η συνολική ενδυνάμωση του οργανισμού.

Αναπτύσσει τους διαθέσιμους πόρους σύμφωνα με την στρατηγική και τους στόχους, με αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί πυρήνα αποτελεσματικότητας του αθλητικού τμήματος και συνέχεια της αποστολής ενός οργανισμού. Επηρεάζεται από το περιβάλλον δραστηριοποίησης του οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους, το όραμα της ηγεσίας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Γεωργόπουλος, 2006). Σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η αποτελεσματική προσαρμογή του οργανισμού στις νέες συνθήκες συμβάλλοντας στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει τέσσερα μοντέλα επίτευξης της αποτελεσματικής λειτουργίας (Κέφης, 1998):

- *Το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης των μέσων*, το οποίο χαρακτηρίζει αποτελεσματικό τον οργανισμό που εξασφαλίζει όλα τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του.
- *Το μοντέλο της προσέγγισης των τελικών σκοπών*, σύμφωνα με το οποίο ο αποτελεσματικός οργανισμός υλοποιεί τους σκοπούς του ανεξάρτητα από τις επικρατούσες συνθήκες.
- *Το μοντέλο της εσωτερικής λειτουργικής προσέγγισης*, με βάση το οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του με την εφαρμογή ενός καλά σχεδιασμένου Προγράμματος Δράσης.
- *Το μοντέλο της στρατηγικής προσέγγισης*, το οποίο στηρίζει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στην ενίσχυση της ικανοποίησης των μελών του.



Αναμφισβήτητα, ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί έναν φορέα στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα με την προϋπόθεση ότι δίνεται η ανάλογη βαρύτητα στους παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής του φορέα.

Οι παράγοντες αυτοί είναι σύμφωνα με τον Beer (2000), οι ακόλουθοι:

- Η δημιουργία ενός συστήματος το οποίο υποστηρίζει και συνδυάζει τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες, τις ικανότητες, τους ανθρώπινους πόρους, το μάνατζμεντ και τις αξίες του φορέα.
- Η ανάπτυξη ενός ηγετικού στυλ αμφίδρομης επικοινωνίας.
- Οι ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες για όλο τον οργανισμό.
- Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού με κοινό σκοπό την υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού.
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα μεσαία και κατώτερα στελέχη του οργανισμού που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Η μελέτη των παραπάνω υποθέσεων στηρίχθηκε στα εξής μεθοδολογικά δεδομένα:

- Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας παρουσιάζει το νομοθετικό πλαίσιο, τη δομή, και τις θεωρητικές και εισαγωγικές έννοιες που αφορούν την σύσταση και λειτουργία των αθλητικών τμημάτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκε μελέτη πρωτογενών πηγών (Σύνταγμα, Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα, εγκύκλιοι), ερευνητικών μελετών, επιστημονικών άρθρων και περιοδικών, εκδόσεων της Δημόσιας διοίκησης και φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κείμενα ομιλιών σε συνέδρια, συναφών με το θεματικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Επίσης, έγινε αναζήτηση πληροφοριών σε επίπεδο βιβλιογραφίας στις πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες των Τ.Ε.Φ.Α.Α., του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διοίκησης, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του ΤΟΔΑ του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

- Στην διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων.



Η μελέτη, εκτός από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στηρίχτηκε και στην ποιοτική έρευνα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με διοικητικά στελέχη καθώς και διοικητικούς υπαλλήλους αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ.

Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ως συμπληρωματικό ερευνητικό εργαλείο της έρευνας με ερωτήσεις που αφορούν την στρατηγική διοίκηση, τη διοίκηση διαδικασιών και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς το αντικείμενο ανάλυσης που είναι τα αθλητικά τμήματα ΟΤΑ θα εξεταστεί ως σύνολο και ως τρόπος λειτουργίας.

Δείγμα

Όσον αφορά το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην ποιοτική έρευνα αποτελείται από υπηρεσιακά στελέχη καθώς και υπαλλήλους του Αθλητικού Τομέα του δήμου Μοσχάτου- Ταύρου, του τμήματος Αθλητισμού του δήμου Νέας Σμύρνης και του Ν.Π.Δ.Δ. «Οργανισμός Αθλητισμού, Πολιτισμού και Περιβάλλοντος» του δήμου Αγ. Δημητρίου. Κύριο κριτήριο επιλογής των δεκαέξι συνολικά ατόμων που ζητήθηκαν οι απόψεις τους ήταν η ενασχόλησή τους με τις αθλητικές υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε επίπεδο λειτουργίας και οργάνωσης.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την πραγματοποίηση της μελέτης ακολουθήθηκε συγκεκριμένη μεθοδολογία που περιλαμβάνει το σχεδιασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σχετικά με το προφίλ λειτουργίας των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ.

Σχεδιασμός βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Στο σημείο αυτό πραγματοποιήθηκε μελέτη πρωτογενών πηγών (Σύνταγμα, Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα, εγκύκλιοι), ερευνητικών μελετών, επιστημονικών άρθρων και περιοδικών, εκδόσεων της Δημόσιας διοίκησης και φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κείμενα ομιλιών σε συνέδρια, συναφών με το θεματικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης.



Επίσης, έγινε έρευνα σε επίπεδο βιβλιογραφίας στις πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες των Τ.Ε.Φ.Α.Α. , του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διοίκησης , του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του ΤΟΔΑ του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Προσωπική συνέντευξη

Η πραγματοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων αποτέλεσε σημαντικό συμπληρωματικό ερευνητικό εργαλείο της έρευνας καθώς το αντικείμενο ανάλυσης που είναι τα αθλητικά τμήματα ΟΤΑ εξετάστηκε ως σύνολο και ως τρόπος λειτουργίας.

Ειδικότερα, η δομή των δέκα ερωτήσεων της συνέντευξης είναι η εξής:

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων και συγκεκριμένα την ηλικία, το εκπαιδευτικό και το ιεραρχικό τους επίπεδο.

Στο δεύτερο μέρος διερευνούνται οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την αξιολόγηση του φορέα που ανήκουν σύμφωνα με τα κριτήρια του ΚΠΑ.

Τέλος, η συνέντευξη ολοκληρώνεται με την προσωπική εκτίμηση των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή των διοικητικών αρχών της ΔΟΠ στην αποτελεσματικότητα του αθλητικού τμήματος.

Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο συνέβαλλε στη διατύπωση απόψεων και εμπειριών με σκοπό την αποτίμηση των διαρθρωτικών και λειτουργικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των αθλητικών τμημάτων των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού, την αποτύπωση συμπερασμάτων και επισημάνσεων σχετικά με τις παραλήψεις στη διοικητική λειτουργία, την ανίχνευση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Το πρώτο βήμα ήταν να προσδιοριστούν οι βάσεις δεδομένων στις οποίες θα γίνει αναζήτηση για σχετικά με το θέμα άρθρα. Τέτοιες είναι οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που καθιστούν την αναζήτηση αποτελεσματική και συστηματική. Ο περιορισμός που υπάρχει έγκειται στο γεγονός ότι οι περισσότερες βάσεις δεδομένων περιλαμβάνουν συνήθως μόνο άρθρα σε περιοδικά και συναφείς μελέτες, αποκλείοντας επιστημονικά βιβλία.



Στη συνέχεια και προκειμένου να καλυφθεί το προαναφερθέν κενό στη διαδικασία συλλογής δεδομένων, διερευνήθηκαν οι εξής ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων: Ακαδημαϊκό αποθετήριο « Πάνδημος» του Πάντειου Πανεπιστημίου, ψηφιακή βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιώς «ΔΙΩΝΗ» και ο μελετητής της μηχανής αναζήτησης Google.scholar.

Συμπληρωματικά, έγινε αναζήτηση πληροφοριών σε επιστημονικά βιβλία της βιβλιοθήκης του Τ.Ε.Φ.Α.Α., του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Πάντειου Πανεπιστημίου Αθηνών και του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Σχεδιασμός της έρευνας

Η χρήση της προσωπικής συνέντευξης αποτέλεσε σημαντικό ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών και τον έλεγχο των υποθέσεων και περιλαμβάνει συνολικά δέκα ερωτήσεις που αφορούν:

- α) τον τρόπο που λειτουργεί η ηγεσία σήμερα στο συγκεκριμένο τμήμα των ΟΤΑ
- β) τις διοικητικές διαδικασίες και τις συνεργασίες του συγκεκριμένου τομέα
- γ) τα αποτελέσματα της λειτουργίας του τμήματος για τον πολίτη, τον εργαζόμενο και την κοινωνία.
- δ) τον βαθμό συσχέτισης των αρχών της ΔΟΠ με την αποτελεσματικότητα.

Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) το οποίο βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως αυτές προσεγγίζονται στο διεθνώς αναγνωρισμένο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM. Τέλος, έγινε ερμηνεία του περιεχομένου των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων με σκοπό την αναγνώριση κοινών σημείων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων .

Η χρήση της ποιοτικής έρευνας συμπληρώνει την έρευνα με την καταγραφή των στοιχείων που συνθέτουν το προφίλ λειτουργίας του αθλητικού τμήματος.



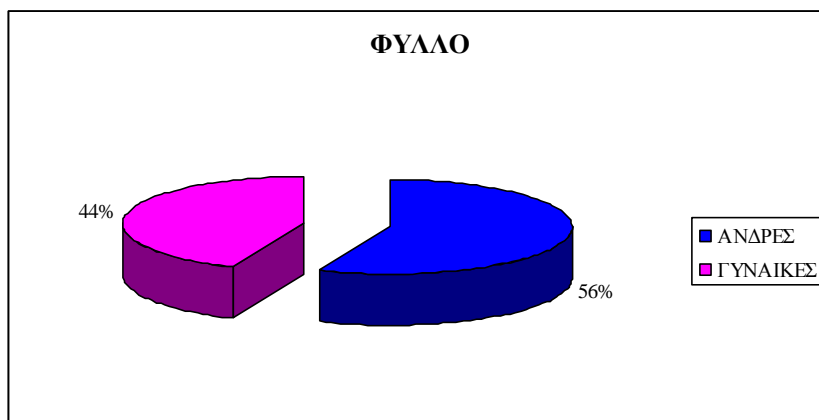
Δεοντολογικά ζητήματα

Στο στάδιο της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί η εφαρμογή της διαδικασίας της συγκατάθεσης των συμμετεχόντων στην διενέργεια των προσωπικών συνεντεύξεων και της τήρησης της ανωνυμότητάς τους.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

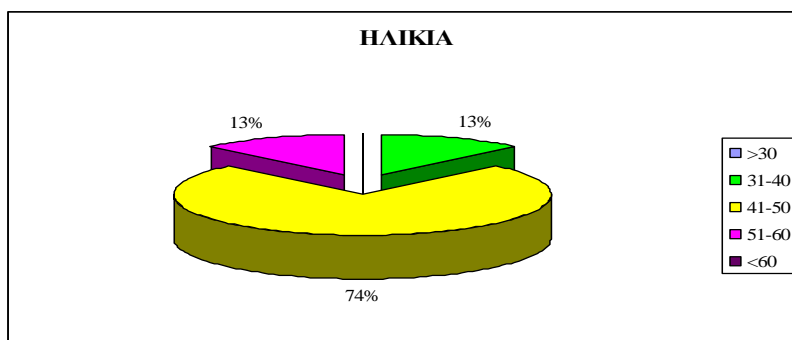
Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Για τη συμπλήρωση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα δεκαέξι (16) διοικητικών υπαλλήλων τριών αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ, από τους οποίους οι επτά (7) ήταν γυναίκες και οι εννέα (9) άνδρες..



Γράφημα 1. Φύλλο συμμετεχόντων.

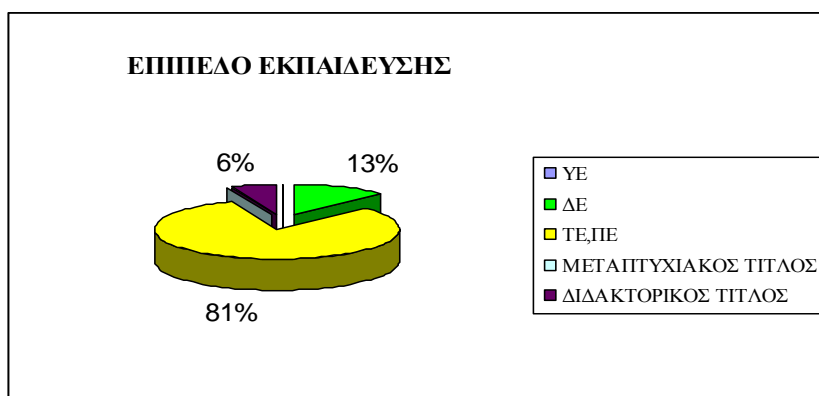
Στο παρακάτω γράφημα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών.



Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων.



Στο σύνολο των υπαλλήλων που πήραν μέρος στη συνέντευξη, μόνο ένας υπάλληλος κατείχε διδακτορικό τίτλο σπουδών (ποσοστό 6%) ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (81%) άνηκε στην κατηγορία ΤΕ, ΠΕ.



Γράφημα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.

Σύμφωνα με την επαγγελματική θέση των συμμετεχόντων στο δείγμα όπως αυτή απεικονίζεται στο γράφημα 4, το 74% ήταν υπάλληλοι ενώ οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές κατείχαν ίδιο ποσοστό 13%.



Γράφημα 4. Θέση συμμετεχόντων στο τμήμα αθλητισμού.



Αποτελέσματα προσωπικής συνέντευξης ανά κριτήριο

Κριτήριο 1 – Ηγεσία.

Στο κριτήριο αυτό αναλύονται οι ενέργειες της ηγεσίας για την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και του συστήματος αξιών της. Η ηγεσία πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη σαφήνεια, ένα υγιές σύστημα διοίκησης των υπηρεσιών, απόδοσης, και προσαρμογής στην αλλαγή. Οφείλει να υποκινήσει τους υπαλλήλους με μηχανισμούς υποστήριξης ενεργώντας πάντα ως πρότυπο σε συνεργασία με όλους τους κοινωνικούς και πολιτικούς φορείς, τις ομάδες συμφερόντων και τους πολίτες, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με κοινές όμως ευθύνες.

Για την διερεύνηση των ενεργειών της ηγεσίας τέθηκε στους ερωτώμενους η εξής ερώτηση:

«Σε ποιο βαθμό η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) του δήμου έχει προσδιορίσει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;»

Στο κριτήριο αυτό από τις απαντήσεις που δόθηκαν διαφαίνεται ότι μόνο το 25% των συνεντευξιαζόμενων πιστεύει ότι η ηγεσία έχει προσδιορίσει την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της με την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί γιατί παρόλο που η αποστολή, το όραμα και οι αξίες, αυτές είναι καταχωρημένες στους Οργανισμούς Εσωτερικής Λειτουργίας των ΟΤΑ, ελάχιστοι υπάλληλοι τις γνωρίζουν και η ανάπτυξη τους γίνεται άτυπα χωρίς θεσμοθετημένο προγραμματισμό και ξεκάθαρες κατευθύνσεις από την ηγεσία. Η ηγεσία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ξεκάθαρη επικοινωνία του οράματος, της αποστολής και των αξιών που διέπουν το τμήμα αναπτύσσοντας παράλληλα τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων με σκοπό να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι και αποτελέσματα.

Η ηγεσία δεν εφαρμόζει κάποιες διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης των ατομικών ή συλλογικών δράσεων και προτάσεων και δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για τον σωστό καταμερισμό εργασιών και αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους.

Η δημιουργία από την ηγεσία ενός μηχανισμού υποκίνησης των υπαλλήλων για έγγραφες προτάσεις σε θέματα που αφορούν την υπηρεσία (π.χ. στόχοι, προτάσεις



βελτίωσης διαδικασιών, επιβράβευσης κ.α.) θα συμβάλει στην ποιοτικότερη λειτουργία του τμήματος.

Κριτήριο 2 – Στρατηγική και Προγραμματισμός.

Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι διαδικασίες που εφαρμόζει ο φορέας για την συλλογή πληροφοριών για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πολιτών, για τις εκροές και τα εσωτερικά αποτελέσματα, ώστε να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων και τους διαθέσιμους πόρους.

Ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;»

Από την ανάλυση των απαντήσεων του συγκεκριμένου πεδίου εξέτασης διαπιστώθηκε ότι το 56% των ερωτώμενων δήλωσε ότι ο σχεδιασμός στρατηγικού προγραμματισμού γίνεται κάθε χρόνο με ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας και ελάχιστη συμμετοχή των υπηρεσιακών στελεχών γεγονός που δημιουργεί αδυναμίες στην αποτελεσματική εφαρμογή του. Η εκτέλεση των εργασιών γίνεται συνήθως απρογραμμάτιστα, χωρίς να υπάρχει έλεγχος και στη συνέχεια ανάδραση, αφού οι δράσεις δεν εκτελούνται βάση σχεδίου.

Προτείνεται η συμμετοχή όλων των υπηρεσιακών παραγόντων στον σχεδιασμό και προγραμματισμό, η ανάθεση καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους. Η παράλληλη εφαρμογή του κύκλου του Deming σύμφωνα με τον οποίο ο σχεδιασμός προηγείται από την εκτέλεση και ακολουθεί ο έλεγχος και η ανάδραση θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του φορέα.

Επίσης κρίνεται αναγκαία η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση στατιστικών οικονομικών, δημογραφικών και κοινωνικών στοιχείων για τις ανάγκες και τις προσδοκίες πολιτών και φορέων που εμπλέκονται με τις στρατηγικές επιλογές του τμήματος.

Πολύ σημαντικό για τον προγραμματισμό και την προσαρμογή του τμήματος στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης και καταγραφής των οικονομικών, τεχνολογικών και νομικών αλλαγών σε μια βάση πληροφόρησης η οποία θα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για όλους όσους λαμβάνουν αποφάσεις.



Κριτήριο 3 – Ανθρώπινο Δυναμικό.

Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται ο βαθμός προγραμματισμού του τμήματος όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Θα πρέπει να προσδιορίσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της υπηρεσίας και να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Στην ερώτηση: «*Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του αθλητικού τμήματος του δήμου;*» το 69% των απασχολούμενων στα αθλητικά τμήματα απάντησε ότι οι διαδικασίες επιμόρφωσης δεν εφαρμόζονται συστηματικά. Σε κάποιες περιπτώσεις η διαδικασία ενεργοποίησης ή ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με ατομικές πρωτοβουλίες ανάλογα με τα κίνητρα και τις αξίες που οι ίδιοι οι υπάλληλοι έχουν.

Κοινή διαπίστωση σε όλα τα εξεταζόμενα τμήματα είναι η έλλειψη προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης. Αυτά πρέπει να υλοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού και την καθιέρωση του ελάχιστου αριθμού σεμιναρίων που θα παρακολουθούν ετησίως οι υπάλληλοι, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση των ικανοτήτων ή άλλων δεξιοτήτων τους.

Αναμφίβολα, οι δημόσιοι φορείς υπόκεινται σε περιορισμούς και σαφώς καθορισμένα πλαίσια για την υλοποίηση πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στα καθορισμένα αυτά πλαίσια, η ηγεσία του φορέα λαμβάνοντας πρωτοβουλίες πρέπει να μεριμνά συστηματικά για την συμμετοχή υπαλλήλων σε επιμορφωτικές δράσεις και την εφαρμογή ενός συστήματος επιμόρφωσης και εξέλιξης όλων των υπαλλήλων, ανάλογα με την ειδικότητα, την εξειδίκευση, την εμπειρία, και τις δεξιότητες κάθε υπάλληλου.

Κριτήριο 4 – Συνεργασίες και Πόροι.

Στο κριτήριο αυτό περιγράφονται οι ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας με άλλους φορείς ή υπηρεσίες, τους πολίτες-πελάτες,



καθώς επίσης και για να διαχειριστεί τους πόρους, την πληροφορία, την γνώση, την τεχνολογία και τις εγκαταστάσεις της.

Στην ερώτηση « Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Δημόσιους Φορείς;» μόνο το 19% των ερωτώμενων πιστεύει ότι γίνονται προσπάθειες για σύναψη συνεργασιών, η οποία φυσικά πρέπει να εντατικοποιηθεί και να συστηματοποιηθεί. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτών των συνεργασιών προς το παρόν γίνεται εμπειρικά, χωρίς καθορισμένες διαδικασίες ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί ο βαθμός ικανοποίησης από τις συνεργασίες αυτές.

Για τη βελτίωση του συγκεκριμένου πεδίου λειτουργίας προτείνεται η δημιουργία ομάδας εργασίας με σκοπό την ενίσχυση της εξωστρέφειας του τμήματος και την συστηματική υλοποίηση συνεργατικών δράσεων με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Κριτήριο 5 – Διαδικασίες

Στο κριτήριο αυτό περιγράφεται το τι κάνει η υπηρεσία για να προσδιορίσει, να σχεδιάσει, να διαχειριστεί και να βελτιώσει διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση με σκοπό την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη/πελάτη και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Στην ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του αθλητικού τμήματος του δήμου καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της;», στο 81,5% των απαντήσεων αποτυπώνεται η άποψη ότι η διοίκηση διαδικασιών δεν γίνεται με συστηματικό σχεδιασμό και δεν είναι ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωσή τους. Το γεγονός αυτό που μπορεί να εξηγηθεί από την ασάφεια στον ορισμό των άμεσα εμπλεκόμενων και στην έλλειψη σχεδιασμού των απαραίτητων διαδικασιών για την στήριξη της στρατηγικής και την ικανοποίηση των αναγκών των εμπλεκόμενων στην λειτουργία του τμήματος. Εξάλλου, ενώ περιστασιακά αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες στο πεδίο της απλούστευσης διαδικασιών, αυτές συχνά δεν συνοδεύονται από τους γενικότερους και ειδικότερους όρους που θα οδηγούσαν στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Διαπιστώνεται συχνά, η μη επάρκεια πόρων με την έννοια της υλικοτεχνικής υποδομής, η μη ικανοποιητική επικοινωνία των επιμέρους εμπλεκόμενων υπηρεσιών και η αδυναμία του κεντρικού φορέα να συντονίσει τους επιμέρους φορείς προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των δράσεων. Παράλληλα, εντοπίζονται ελλείψεις στους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των διεργασιών με σκοπό τη βελτίωσή τους.



Οι διαδικασίες είναι πολύ σημαντικό να είναι καταγεγραμμένες με σαφήνεια και το προσωπικό να τις γνωρίζει καλά, για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών και της τοπικής κοινωνίας γενικότερα.

Οι διαδικασίες στην Ελληνική δημόσια διοίκηση καθορίζονται από το νομοθετικό πλαίσιο, όπου γίνεται σαφής περιγραφή και ανάλυση των διοικητικών διαδικασιών των υπηρεσιών.

Είναι γεγονός ότι οι διαδικασίες δεν μπορούν να αλλάξουν με απόφαση του υπαλλήλου που τις εκτελεί ακόμα κι αν είναι αναποτελεσματικές. Αναμφισβήτητα, οι διαδικασίες αποτελούν το πεδίο στο οποίο πρέπει να δοθεί η μεγαλύτερη βαρύτητα βελτίωσης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης αλλά και το πεδίο που εντοπίζεται η μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή, διότι απλές και διαφανείς διαδικασίες σημαίνουν διαδικασίες προς όφελος του πολίτη και ταυτόχρονα, ενδεχομένως, σημαίνουν ζημία των ατομικών συμφερόντων υπαλλήλων και του πελατειακού πολιτικού συστήματος.

Η καθιέρωση ενός συστήματος δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των διοικητικών διαδικασιών καθώς και η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στον νομοθέτη ή συντάκτη μιας διοικητικής διαδικασίας και τους υπαλλήλους που θα την εφαρμόσουν στην πράξη, αποτελεί σημαντικό βήμα βελτίωσης.

Στις διαδικασίες απαραίτητη είναι η χρήση της τεχνολογίας. Η ηλεκτρονική καταγραφή όλων των νόμων, αποφάσεων, εγκυκλίων και διαταγών για την γρηγορότερη και πιο ασφαλή πρόσβαση του προσωπικού στην ενημέρωση των διαδικασιών, θα βοηθήσει στην εξοικονόμηση χρόνου των υπαλλήλων προς όφελος των πολιτών-πελατών.

Λόγω των συνεχόμενων αλλαγών πρέπει να υπάρξει ευελιξία από τις διοικήσεις των υπηρεσιών ώστε οι διαδικασίες να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται. Η απλούστευση και η τυποποίηση των διαδικασιών είναι μια συνεχής προσπάθεια στην οποία πρέπει να λαμβάνεται η άποψη όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Επίσης, προτείνονται προσπάθειες σύγκρισης με άλλες ομοειδής υπηρεσίες (benchmarking), με σκοπό την υιοθέτηση των καλών πρακτικών τους.



Κριτήριο 6 – Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Με το κριτήριο αυτό μετρείται ο βαθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην καθιέρωση συστήματος μέτρησης βάσει δεικτών για την εικόνα της υπηρεσίας προς το κοινό.

Στην ερώτηση «*Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα του αθλητικού τμήματος του δήμου;*», το 73% απάντησε ότι στα αθλητικά τμήματα δεν εφαρμόζονται συστηματικά μετρήσεις για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών και θεωρούν τον έλεγχο μέσω μετρήσεων μια παραμελημένη διοικητική λειτουργία.

Για το λόγο αυτό προτείνεται η ανάλυση των αναγκών του κοινωνικού περιβάλλοντος εστιάζοντας στα βασικά προβλήματα που έχουν οι πολίτες από την χρήση των αθλητικών υπηρεσιών και η καθιέρωση συστήματος μετρήσεων βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της υπηρεσίας προς το κοινό. Παράλληλα πρέπει να εφαρμόζεται διαδικασία καταγραφής, επεξεργασίας και ανταπόκρισης στις παρατηρήσεις των πολιτών.

Στην ίδια λογική προτείνεται, η καταγραφή προτάσεων των πολιτών, επεξεργασίας και αξιοποίησή τους για βελτιώσεις του φορέα.

Στις ιστοσελίδες των αθλητικών τμημάτων δίνονται αρκετές πληροφορίες για πολλές αθλητικές δράσεις και προγράμματα με τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την συμμετοχή των πολιτών αλλά δεν υπάρχει η δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας του πολίτη με τον φορέα. Για όσους πολίτες δεν έχουν πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα κέντρο ενημέρωσης και πληροφόρησης πολιτών.

Η παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη είναι απαραίτητη για την βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών του αθλητικού οργανισμού με προσανατολισμό στο «επιθυμητό αποτέλεσμα» που είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Κριτήριο 7 – Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η υπηρεσία σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα υποκίνησης, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσω των αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης και των δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.



Στην ερώτηση, «Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του αθλητικού τμήματος του δήμου;», μόλις το 12,5% δήλωσε ότι γίνονται μετρήσεις για την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του αθλητικού τμήματος του δήμου.

Το χαμηλό ποσοστό που συγκεντρώνεται στο συγκεκριμένο ερώτημα, οφείλεται στην ανυπαρξία εφαρμογής μετρήσεων από την δημόσια διοίκηση και στην μη αναγνώριση της συμβολής των ανθρώπων στην επιτυχημένη εφαρμογή της πολιτικής του δήμου και στη ανάπτυξή του.

Για την βελτίωση των αποτελεσμάτων προτείνεται η εφαρμογή συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού με χρήση δεικτών. Προτείνεται επίσης η θεσμοθέτηση βραβείων, για την επιβράβευση εξαιρετικών ατομικών είτε ομαδικών ενεργειών και δραστηριοτήτων των υπαλλήλων. Η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι ξεκάθαρη με διαφανείς όρους και συγκεκριμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα.

Λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που παρατηρείται, ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους, πρέπει να καθιερωθεί ένας μηχανισμός διαλόγου – επικοινωνίας και συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέχρι τώρα η επικοινωνία στηρίζεται στις προβλεπόμενες διαδικασίες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Όλη αυτή η τυπική διαδικασία δημιουργεί αφενός περιορισμό στη σωστή ενημέρωση όπως για παράδειγμα, να μην γνωρίζουν οι υπάλληλοι την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους της υπηρεσίας και αφετέρου δημιουργία αισθήματος απομάκρυνσης στους υπαλλήλους από τα κέντρα αποφάσεων .

Από την άλλη πλευρά, καλούνται οι υπάλληλοι να αναλάβουν αρμοδιότητες που έρχονται σε αντίφαση με το πραγματικό γνωστικό τους αντικείμενο. Βελτίωση μπορεί να σημειωθεί, αν αναπτυχθεί ένα σύστημα αμφίδρομης επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των μελών της υπηρεσίας.

Είναι πολύ σημαντικό να καθοριστεί ο μηχανισμός εσωτερικής επικοινωνίας των προϊσταμένων με τους υφισταμένους και η διασφάλιση της πρόσβασης των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση προκειμένου να λυθούν πολλά προβλήματα επικοινωνίας και να δοθούν λύσεις που διευκολύνουν τους υπαλλήλους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επισημαίνεται επίσης η αναγκαιότητα της χρήσης των νέων τεχνολογιών κυρίως για την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση του μεγάλου όγκου στοιχείων που διαθέτουν οι



υπηρεσίες με σκοπό την εξασφάλιση πρόσβασης των υπαλλήλων στην απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους διοικητική γνώση.

Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ηλεκτρονική αλληλογραφία (emails) για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων, υπηρεσιών, πολιτών και φορέων καθώς και η on-line σύνδεση με υπηρεσίες.

Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (job satisfaction), αυξάνεται με την ενδυνάμωση και την μεγαλύτερη ανάμειξη των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού και συμβάλει σημαντικά στη διοικητική αποτελεσματικότητα.

Κριτήριο 8 – Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.

Στο κριτήριο αυτό αναλύεται, η επίδραση των ενεργειών του φορέα, η οργάνωση στην κοινωνία, σε σχέση με τα αποτελέσματα των μετρήσεων και τους δείκτες κοινωνικής επίδοσης που έχουν καθιερωθεί.

Για την διερεύνηση της γνώμης των ερωτώμενων σχετικά με τα αποτελέσματα του φορέα για την κοινωνία, τέθηκε η εξής ερώτηση: « Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του αθλητικού τμήματος του δήμου ως θετική;»

Το 75% των συνεντευξιαζόμενων δήλωσε ότι κρίνει ικανοποιητική τη δημόσια εικόνα του αθλητικού τμήματος για την κοινωνία και πιστεύει ότι η δημόσια εικόνα του φορέα επηρεάζεται σημαντικά από τον βαθμό εξωστρέφειας του, μέσω δράσεων προβολής, οργάνωσης εκδηλώσεων και διανομής εντύπων με τις παρεχόμενες υπηρεσίες για να γνωστοποιούνται σε όσο το μεγαλύτερο αριθμό πολιτών.

Από τη συζήτηση με τους εργαζόμενους στους αθλητικού τομείς προέκυψε επίσης ότι η ηγεσία δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την σωστή διαχείριση των πόρων της και την χρήση φιλικών δράσεων προς το περιβάλλον όπως, πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού, χρήση λαμπτήρων εξοικονόμησης ενέργειας κ.α. Προκειμένου λοιπόν να διατηρήσει αλλά και να ενισχύσει και την «πράσινη» εικόνα της πρέπει να προβεί στον προγραμματισμό ανάλογων δράσεων.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι τομείς αθλητισμού έχουν θετική εικόνα προς την κοινωνία ανεξάρτητα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.



Κριτήριο 9 – Κύρια αποτελέσματα.

Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση (εσωτερικά αποτελέσματα).

Στην ερώτηση, «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;», το 44% δήλωσε ότι παρόλο που δεν γίνονται συστηματικές μετρήσεις για την ποιότητα των προσφερόμενων αθλητικών υπηρεσιών, οι κατά περίπτωση απόψεις των χρηστών, η μη συστηματική χρήση ερωτηματολογίου αλλά και η αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελούν εμπειρικούς δείκτες ικανοποίησης των πολιτών από την ποιότητα υπηρεσιών.

Επειδή σε όλα τα τμήματα αθλητισμού παρατηρείται έλλειψη στοχοθεσίας και μετρήσεων αποτελεσμάτων επιτυχίας των στόχων τους, προτείνεται η ηγεσία να αποφασίσει και να εφαρμόσει στο σύνολο των υπηρεσιών ένα πρότυπο διαχείρισης ποιότητας (ISO).

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν σωστά, τόσο η διοίκηση με στόχους όσο και οι μετρήσεις, πρέπει να συσταθεί και να στελεχωθεί με το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, τμήμα ποιότητας και αποδοτικότητας το οποίο θα παρακολουθεί συστηματικά στην διάρκεια του έτους όλες τις προβλεπόμενες διαδικασίες και θα διεξάγει συγκριτικές μετρήσεις με άλλες ομοειδής υπηρεσίες ή φορείς προκειμένου να αξιοποιήσει τις θετικές πρακτικές τους.

Συμπληρωματικά, διερευνήθηκε η βούληση των ερωτώμενων όσον αφορά την συμβολή των αρχών της ΔΟΠ στην αποτελεσματικότητα των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ. Για το λόγο αυτό, στο τέλος της συνέντευξης τέθηκε η εξής ερώτηση: «Θα συμβάλλει η εφαρμογή των βασικών διοικητικών αρχών της ΔΟΠ (εστίαση στον πολίτη-πελάτη και στον εργαζόμενο, συμμετοχή και ομαδική εργασία των εργαζόμενων, έμφαση στις διαδικασίες και στη συνεχή βελτίωση και μάθηση) στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων των ΟΤΑ;».

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από το σύνολο των ερωτηθέντων προκύπτει ότι είναι αναγκαία η χρήση των βασικών διοικητικών αρχών της ΔΟΠ στην διοικητική λειτουργία. Επίσης, θεωρούν ότι αυτή θα αποτελέσει σημαντικό εργαλείο



ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παράλληλα ορισμένοι ερωτηθέντες επισήμαναν με βάση τα δικά τους εμπειρικά δεδομένα ότι οι διοικητικές αρχές της ΔΟΠ διαφέρουν σημαντικά από τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης και δεν μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς την μακροχρόνια δέσμευση της πολιτικής και διοικητικής εξουσίας, την κατάλληλη οργανωτική δομή, τη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και τους κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους.

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης σε συνδυασμό με τη χρήση ποιοτικών εργαλείων θα περιορίσει τις δυσλειτουργίες και θα προσδώσει στην οργάνωση και λειτουργία των αθλητικών τμημάτων των ΟΤΑ Α βαθμού βελτίωση στα αποτελέσματα τους τόσο για το εσωτερικό περιβάλλον τους όσο και για την κοινωνία και τον πολίτη.

Αποτελεί γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση διακρίνεται για το συγκεντρωτικό πολιτικό και διοικητικό της σύστημα, μέσα στο οποίο οι ΟΤΑ ασκούν έναν σαφώς περιορισμένο ρόλο στις τοπικές υποθέσεις.

Τα αθλητικά τμήματα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, λειτουργώντας με τα πρότυπα διοίκησης που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται από υποστελέχωση, έλλειψη προσωπικού, απουσία άσκησης σύγχρονου μάνατζμεντ, περιορισμένη κάλυψη των αναγκών για επιμόρφωση, αντίσταση στην εισαγωγή αλλαγών, μη καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας και σύγκυση ρόλων μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικά υπαλλήλων. Τα περισσότερα από τα προβλήματα αυτά πηγάζουν από την διευρυμένη γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση και λειτουργεί περιοριστικά σε οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού.

Οι εξελίξεις στον χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης οδήγησαν σε μεγαλύτερη αποκέντρωση ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανάγκη εντατικοποίησης των προσπαθειών για εκσυγχρονισμό της λειτουργίας και οργάνωσης των ΟΤΑ Α΄ βαθμού με σκοπό την παροχή ποιοτικότερων και επαρκέστερων υπηρεσιών.



Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αντικατοπτρίζεται στην ικανότητά του να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των πολιτών-πελατών, γεγονός που αποδεικνύει την συνεισφορά των αρχών της ΔΟΠ στην αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων αθλητισμού των ΟΤΑ.

Συμπληρωματικά, από τις απαντήσεις των διοικητικών στελεχών των αθλητικών τμημάτων προκύπτει έντονα η ανάγκη για ποιοτική βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας των συγκεκριμένων τμημάτων. Παρόλο που οι άνθρωποι αποτελούν βασικό παράγοντα εύρυθμης λειτουργίας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα δεν εφαρμόζει τις ανάλογες πρακτικές. Διαφαίνεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι στα τμήματα αθλητισμού δεν γνωρίζουν με σαφήνεια την αποστολή και τους στόχους για τους οποίους εργάζονται και δεν ενθαρρύνονται για την υποβολή νέων προτάσεων και καινοτομιών λόγω της έλλειψης πολιτικών επιμόρφωσης και ενδυνάμωσής τους.

Αναμφισβήτητα, η προσπάθεια οργανωτικής αναδιάρθρωσης απαιτεί συνειδητοποίηση των αδυναμιών, συστηματική προσπάθεια τόσο από την αιρετή όσο και από την διοικητική ηγεσία των αθλητικών τμημάτων, αναγνώριση των διοικητικών ποιοτικών αξιών στην αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης και εκπαίδευση ικανών ανθρώπων για την εφαρμογή των βελτιωτικών αλλαγών.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή των βασικών διοικητικών αρχών της ΔΟΠ στη λειτουργική διαδικασία των αθλητικών τμημάτων αναμένεται να αποφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην οργάνωση και λειτουργία τους και συνολικά στην αποτελεσματικότητά τους. Το εγχείρημα της αλλαγής των παραδοσιακών διοικητικών αρχών και της σταδιακής αντικατάστασής τους από την διοίκηση μέσω ΔΟΠ εμπεριέχει κινδύνους αποτυχίας, οι οποίοι επιβεβαιώνονται τόσο από την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στην ποιοτική έρευνα όσο και από τα αποτελέσματα επίσημης έρευνας (Smith et al, 1994). Οι κυριότερες δυσκολίες εντοπίζονται στη αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και τη συνειδητή υιοθέτηση κουλτούρας ποιότητας από τους εργαζόμενους σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Σε πολλούς δημόσιους φορείς, ενώ υπάρχει βούληση για την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας, η υλοποίηση ανάλογων διαδικασιών αναβάλλεται λόγω αδυναμίας κάλυψης του κόστους εγκατάστασης και διατήρησής τους.



VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τα τελικά συμπεράσματα της ερευνήτριας, μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της προσωπικής συνέντευξης σε σχέση με τις ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας μελέτης.

Τα αποτελέσματα της μελέτης συνηγορούν στο ότι οι δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης και τα αδύνατα σημεία που εντοπίζονται στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση είναι πάγια και κάθε προσπάθεια αλλαγής και βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα λόγω των ιδιαιτεροτήτων που συνθέτουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα τόσο σε τυπικό όσο και σε άτυπο επίπεδο.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ, είναι το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης με γραφειοκρατική δομή το οποίο σε συνδυασμό με το ασαφές και δυσδιάκριτο νομικό πλαίσιο και την πολυνομία εμποδίζει την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Στη σημερινή εποχή, η δημόσια διοίκηση ταυτίζεται με την έννοια της γραφειοκρατίας τόσο από τους πολίτες όσο και τους δημόσιους υπαλλήλους. Ταυτόχρονα η ταύτιση αυτή συνοδεύεται και από μία προκατάληψη προς την αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατικής διοίκησης καθώς αυτή χαρακτηρίζεται από παθογένεια και τυπολατρία.

Είναι γεγονός ότι το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης σύμφωνα με το οποίο η κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας λαμβάνει όλες τις αποφάσεις επιφορτίζει την ανώτερη διοίκηση με την ευθύνη επίλυσης πολλών ζητημάτων για τα οποία πολλές φορές δεν έχει άμεση ενημέρωση και άμεσο ενδιαφέρον. Επίσης, ενισχύει την γραφειοκρατία καθώς και την χρονοβόρα και μη αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς οι αρμόδιοι υπάλληλοι λειτουργούν μόνο ως αποδέκτες των αιτημάτων των πολιτών και όχι ως διαχειριστές τους.

Οι ταχύτερες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον καθιστούν αναγκαία την μείωση της γραφειοκρατίας και των ιεραρχικών επιπέδων στην οργανωτική δομή των αθλητικών



τμημάτων και την εστίαση στην ποιοτική απόδοση ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται με καλύτερα αποτελέσματα στις εξελίξεις που επηρεάζουν τη λειτουργία τους.

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας και την καταγραφή των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων προκύπτει επιτακτική η ανάγκη αλλαγών τόσο σε επίπεδο διοίκησης με την κατανομή αρμοδιοτήτων και την εκχώρηση εξουσίας λήψεων αποφάσεων σε «ενδυναμωμένα» στελέχη, όσο και στο λειτουργικό σκέλος της διοίκησης των τμημάτων αθλητισμού. Επίσης, πρέπει να δοθεί έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στις γραφειοκρατικές διαδικασίες διατηρώντας το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους, σε μια προσπάθεια να προσαρμόζονται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του πολίτη. Συμπληρωματικά, τα αποτελέσματα συναφούς έρευνας (Κούτρου, 2013) δείχνουν ότι το 91,7% των υπαλλήλων θεωρεί ως πιο αποτελεσματικό μοντέλο το συνεργατικό, το 5,5% το συγκεντρωτικό και το 1,8% το αυταρχικό.

Για να είναι επιτυχημένη μια τέτοια αλλαγή δεδομένου ότι η διαδικασία αλλαγών πολλές φορές συνοδεύεται από αντίδραση των εργαζομένων, πρέπει σύμφωνα με τον Lewin να γίνεται σταδιακά σε τρεις φάσεις : την προετοιμασία και την συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας των αλλαγών, την εφαρμογή των αλλαγών και τη σταθεροποίηση με την παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αλλαγών.

Ο ρόλος των ΟΤΑ τα τελευταία χρόνια διευρύνεται συνεχώς λόγω των επιβεβλημένων οικονομικών, κοινωνικών και νομοθετικών αλλαγών και την ταυτόχρονη διαφοροποίηση των προσδοκιών των πολιτών.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των τμημάτων οδηγεί αναπόφευκτα στον προσανατολισμό προς τον πολίτη, ενισχύει το αίσθημα ευθύνης των δημόσιων υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων όσων κατοικούν ή εργάζονται στα γεωγραφικά όρια αρμοδιότητας τους και επιβάλλει την υιοθέτηση εργαλείων ποιότητας στη λειτουργική τους δομή και οργάνωση.

Από την αξιολόγηση των εξεταζόμενων φορέων μέσω της προσωπικής συνέντευξης στελεχών όλων των διοικητικών βαθμίδων καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η υφιστάμενη λειτουργία της διοίκησης δίνει έμφαση στην ποιότητα των εξωτερικών αποτελεσμάτων. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει από τη διαμορφωμένη θετική εικόνα που έχουν οι πολίτες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των τμημάτων αθλητισμού παρά το γεγονός ότι δεν εφαρμόζονται συστηματικά μετρήσεις για την



αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών. Αντίθετα, η διοίκηση δεν εφαρμόζει πρακτικές επίτευξης της ποιότητας όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον των τμημάτων. Η ύπαρξη μη αποτελεσματικών διαδικασιών, η μη δέσμευση της ηγεσίας, η αναποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα των εσωτερικών αποτελεσμάτων.

Συμπερασματικά, τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τα εμπειρικά δεδομένα των συμμετεχόντων στην ποιοτική έρευνα, καταλήγουμε στο ότι η εφαρμογή βασικών εργαλείων ποιότητας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας είναι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Η υιοθέτηση των βασικών αρχών της ΔΟΠ συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών και στη δημιουργία «πιστών» εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Κατά συνέπεια, οδηγεί στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων των δημοσίων οργανισμών τόσο για την κοινωνία όσο και για τον πολίτη που αποτελεί και τον κύριο λόγο ύπαρξης ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού όπως είναι το τμήμα αθλητισμού ΟΤΑ. Παράλληλα, η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων για τους υπαλλήλους του οργανισμού ενισχύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της διαρκούς ευημερίας και επιτυχίας μίας οργανωτικής μονάδας.

Επιπλέον, η εστίαση στις ανάγκες του πολίτη έχει ζωτική σημασία για την βιωσιμότητα του οργανισμού γιατί ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος «ζημίας» από την παροχή υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πολίτη-πελάτη.

Επομένως, οι διοικητικές αρχές της ΔΟΠ αποτελούν βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της εστίασης στον πολίτη δεδομένου ότι οι πελάτες Δημόσιων Οργανισμών πιστεύουν ότι τέτοιου είδους οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Προτάσεις

Οι παρεμβάσεις βελτίωσης στη λειτουργία και οργάνωση των αθλητικών τμημάτων ΟΤΑ εντοπίζονται στα παρακάτω πεδία:

- Ηγεσία
- Οργανωτική διάρθρωση



- Νέες τεχνολογίες
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Σχέσεις με άλλους φορείς
- Σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τον πολίτη

Ηγεσία

Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες αποτελούν τον συνδετικό κρίκο με την πολιτική ηγεσία έχοντας όμως περιορισμένες δυνατότητες σε σχέση με αυτές του ιδιωτικού τομέα.

Αναμφισβήτητα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων φορέων και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης στην υλοποίηση των πολιτικών, αποτελεί την κορυφαία προτεραιότητα της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας.

Η εξουσία των διοικητικών στελεχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι περιορισμένη και τις περισσότερες φορές παρατηρείται παρέμβαση της πολιτικής ηγεσία για τη συντήρηση των «πελατειακών» της σχέσεων, όχι μόνο σε θέματα στρατηγικής αλλά και σε διοικητικές λειτουργίες.

Η επιτυχημένη διοίκηση και διαχείριση των συνεχόμενων αλλαγών του θεσμικού πλαισίου των ΟΤΑ, προϋποθέτει την δραστηριοποίηση των ανθρώπων μέσω μιας *εμπνευσμένης ηγεσίας* που προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, σέβεται, εκτιμά και αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζόμενους, θεωρώντας τους συνεργάτες στο δύσκολο έργο της υλοποίησης μίας οργανωσιακής αλλαγής, και όχι απλά εκτελεστικά όργανα. Βασική επιδίωξη της ηγεσίας πρέπει να αποτελέσει ο *σαφής καθορισμός του ρόλου κάθε στελέχους* και των στόχων του τμήματος που ανήκει καθώς και η χάραξη ξεκάθαρων κατευθυντήριων γραμμών δράσης βασιζόμενες σε αρχές και αξίες. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός ειδικών για το σκοπό αυτό συναντήσεων.

Η επίτευξη κοινής κουλτούρας για όλους τους εργαζόμενους του τμήματος, η καλλιέργεια του αισθήματος αφοσίωσης με την ανάρτηση του οράματος και των αξιών που διέπουν την λειτουργία του τμήματος στους χώρους εργασίας για να λειτουργεί υπευθυνιστικά για τους εργαζόμενους, και η δέσμευση της ηγεσίας στον σκοπό με συνέπεια λόγων και έργων θα πρέπει να αποτελέσει βασικό προσανατολισμό για την ηγεσία.



Οργανωτική διάρθρωση

Για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων και την ουσιαστική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του τμήματος είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένες αλλαγές στην οργανωτική του διάρθρωση.

Οι προτάσεις βελτίωσης που αφορούν το συγκεκριμένο πεδίο, συνοψίζονται στα εξής:

- *Ανασχεδιασμός* της λειτουργίας του αθλητικού τμήματος, ελαχιστοποιώντας τη γραφειοκρατία και μετάβαση σε ένα διοικητικό μοντέλο με προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής πρακτικών και εργαλείων ποιότητας (Aucoin, 1990).
- *Συνεργασία* του ανώτερου επιπέδου ιεραρχίας με τα μεσαία και κατώτερα επίπεδα συμπληρώνοντας την ιεραρχική πυραμίδα με τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω.
- *Σχεδιασμός νέων οργανογραμμάτων* με βάση τις διαδικασίες που πρέπει να εκτελούνται στο εσωτερικό του τμήματος (Poll, 1987) και την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων σε συνάρτηση με την βασική αποστολή του τμήματος.
- *Σύσταση γραφείου ποιότητας και αποτελεσματικότητας* για την συστηματική αξιολόγηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Η συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα θα είναι υπεύθυνη για την σύνταξη ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης και την διατύπωση προτάσεων βελτίωσης στα πεδία που απαιτείται βάση των αξιολογήσεων.
- *Σύσταση αυτοτελούς γραφείου επικοινωνίας με τον πολίτη*, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την διαχείριση των παραπόνων των πολιτών, την αξιολόγηση προτάσεων και την ενημέρωση των αθλούμενων αλλά και των εν δυνάμει μελών του αθλητικού κέντρου για τα υλοποιούμενα προγράμματα και δράσεις.
- *Σύσταση αυτοτελούς γραφείου εξωστρέφειας* με αρμοδιότητες την εύρεση χορηγών και την αποδοτική διαχείριση των δημοτικών αθλητικών εγκαταστάσεων με σκοπό την παραγωγή προϊόντων αθλητικού θεάματος για



τον πολίτη, την προβολή της πόλης και την διάθεση αθλητικών χώρων σε ιδιωτικούς φορείς με ανταποδοτικούς όρους.

- *Συγκρότηση διατμηματικών ομάδων εργασίας* με σκοπό την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που απαιτούν την συνεργασία και τον συντονισμό με τα υπόλοιπα τμήματα του ΟΤΑ (τεχνική υπηρεσία, οικονομική υπηρεσία, κ.λ.π.). Η οργανωτική δομή των ΟΤΑ δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στατικά οργανωτικά σχήματα αλλά και σε νέες και πιο ευέλικτες δομές που θα επιτρέπουν την ανάπτυξη καναλιών οριζόντιας επικοινωνίας και συνεργασίας.
- Η εφαρμογή ενός *συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας* όπως το ISO 9001:2003, θα συμβάλει στην καλύτερη αντιμετώπιση των οργανωτικών δυσλειτουργιών του τμήματος, την εγκυρότερη αξιολόγηση του επιπέδου υπηρεσιών, την τυποποίηση των υπηρεσιών, την πρόβλεψη λαθών και την σύνδεση του αθλητικού τμήματος με την έννοια της ποιότητας στην συνείδηση του πολίτη.

Νέες τεχνολογίες

Η χρήση νέων τεχνολογιών και επικοινωνιών (π.χ. ηλεκτρονική επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα του δήμου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, ηλεκτρονική επικοινωνία και ενημέρωση του πολίτη), για τη δημιουργία σύγχρονης πληροφοριακής υποδομής, συμβάλλει στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση του πολίτη- αθλούμενου (π.χ. μέσω της δυνατότητας υποβολής ηλεκτρονικών αιτήσεων, της ανάκτησης πληροφοριών από την ενημερωμένη ιστοσελίδα του τμήματος) και γενικότερα ενισχύει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση των δημόσιων φορέων.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός φορέα επηρεάζεται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων του. Ο ρόλος τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών πρέπει να γίνει κατανοητός από τη διοίκηση του τμήματος ώστε να δημιουργήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι θα αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.



Η προσπάθεια ενεργοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής πρακτικές:

- *Ενδυνάμωση και ανάπτυξη* του προσωπικού εφαρμόζοντας τις κατάλληλες πολιτικές, επικεντρώνοντας στην πλήρη κατανόηση της περιγραφής της θέσης (job description) και των καθηκόντων κάθε εργαζόμενου, την μείωση των επιπέδων ιεραρχίας με την δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων (authority) για κάθε θέση εργασίας, την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και την έγκαιρη πρόσβασης του προσωπικού (just-in-time) στην απαιτούμενη πληροφόρηση και γνώση που χρειάζεται για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Συμμετοχή των εργαζόμενων σε *προγράμματα εκπαίδευσης* και ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων τους που προσφέρουν μια σειρά από γνώσεις, άμεσα εφαρμόσιμες αλλά και ιδιαίτερα χρήσιμες για την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου εξασφαλίζοντας την αναγκαία εξειδικευμένη διοικητική τεχνογνωσία.
- *Παροχή εξατομικευμένων κινήτρων* για συνεχή αυτοβελτίωση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα κίνητρα διαμορφώνονται από τις προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου και μπορεί να είναι υλικά (μέγεθος γραφείου, έπιπλα, διάθεση αυτοκινήτου για υπηρεσιακές μετακινήσεις κ.α.), κοινωνικά (αναγνώριση της προσπάθειας του ατόμου από την διοίκηση) και κίνητρα που σχετίζονται με την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που έχει αξία για το άτομο (δυνατότητα συμμετοχής σε μια νέα δραστηριότητα που απαιτεί τη χρήση νέας τεχνολογίας κ.α.)
- Ανάπτυξη διαδικασιών υποστήριξης των εργαζομένων με την κατανόηση των προβλημάτων τους και την παροχή βοήθειας ώστε να εξαλειφθούν τα εμπόδια στην εφαρμογή νέων πρακτικών για την βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας.
- *Καθορισμός* νέων, προκλητικών και ταυτόχρονα εφικτών στόχων για κάθε εργαζόμενο λαμβάνοντας υπόψη τα ατομικά του ενδιαφέροντα και δεξιότητες.
- Συγκρότηση και λειτουργία *ομάδων εργασίας* με βάση τα ατομικά ενδιαφέροντα και ικανότητες των εργαζομένων.
- *Αξιολόγηση* των εργαζομένων με αντικειμενικά κριτήρια και ενέργειες βελτίωσής τους. Η συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου, η ανατροφοδότηση (feedback) με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του, η



εφαρμογή αντικειμενικών συστημάτων επιβράβευσης των υπαλλήλων, η ενίσχυση της ομαδικότητας και της συνεργασίας και η διοίκηση μέσω αξιών, «κτίζει» σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού για τον εργαζόμενο και συνδέεται άμεσα με τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του.

Σχέσεις με άλλους φορείς

Οι δημόσιες υπηρεσίες διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς με γνώμονα τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τόσο τις δικιές τους όσο και της τοπικής κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται:

Ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του αθλητικού τμήματος, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας με την προαγωγή συμπράξεων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η εισαγωγή διαδικασιών επιχειρησιακού προγραμματισμού, καθορίζοντας και αποσαφηνίζοντας τους στόχους και τις δράσεις του τμήματος καθώς και ο καθορισμός του οράματος και της αποστολής μέσω στρατηγικού σχεδιασμού θα ενισχύσουν αποτελεσματικά τη λειτουργία του φορέα.

Σύναψη συνεργασιών – συνεργειών με δημόσιους φορείς που δραστηριοποιούνται στον αθλητισμό. Σύμφωνα με τα άρθρα 138-148 του Ν. 1416/1984, δύο ή περισσότεροι δήμοι έχουν τη δυνατότητα να συστήσουν σύνδεσμο για την κοινή παροχή υπηρεσιών, την εκτέλεση έργων υποδομής, την προμήθεια υλικών και την υλοποίηση προγραμμάτων με σκοπό την επίτευξη συμφερότερων όρων και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Δημιουργία διαδημοτικών συνεργασιών για τη συνδιοργάνωση αθλητικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων.

Δημιουργία επικοινωνιακών διαδημοτικών προγραμμάτων διάχυσης καλών πρακτικών στον τομέα της οργάνωσης και λειτουργίας αθλητικών τμημάτων στη λογική του benchmarking, με την ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας και δια ζώσας εκπαίδευσης υπαλλήλων που απασχολούνται στους τομείς αθλητισμού από έμπειρα στελέχη δήμων με αθλητική ανάπτυξη.

Επιπρόσθετα, η *συνεργασία με το ΤΕΦΑΑ* για τη δημιουργία επιστημονικού συντονιστικού αθλητικού φορέα, για το συντονισμό και την υλοποίηση ενιαίου σχεδιασμού που θα καλύπτει όλο το αθλητικό φάσμα των αναπτυξιακών ηλικιών, θα διασφαλίζει τη σύνδεση των δημοτικών αθλητικών προγραμμάτων με το σχολικό και το σωματειακό αθλητισμό.



Σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τον πολίτη

Οι ΟΤΑ αποτελούν έναν πολιτικοκοινωνικό θεσμό που χαρακτηρίζεται από αμεσότητα στη σχέση του με την τοπική κοινωνία με τη συμμετοχή των πολιτών και των κοινωνικών τοπικών φορέων. Για αυτό το λόγο, η οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων των ΟΤΑ θα πρέπει να στηριχτεί σε νέες δομές και πολιτικές που θα στοχεύουν στην αποφυγή της γραφειοκρατίας και στην εξασφάλιση της συμμετοχής και της συνεργασίας των τοπικών φορέων και του πολίτη.

Ο νέος διοικητικός πολιτισμός επιβάλλει την αλλαγή του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης προς μια *πελατοκεντρική κατεύθυνση* με την προώθηση διοικητικών διαδικασιών που ενισχύουν την ανάπτυξη ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης και την βελτίωση των σχέσεων κράτους και πολίτη.

Ο ρόλος του πολίτη- πελάτη θα μπορούσε να διευρυνθεί:

- Με την ενεργή συμμετοχή του πολίτη σε επιτροπές με συμβουλευτικό χαρακτήρα για τον σχεδιασμό των αθλητικών υπηρεσιών και δράσεων του ΟΤΑ.
- Στην ουσιαστική συνεργασία του πολίτη με τον φορέα για την αποτελεσματική εφαρμογή των αθλητικών προγραμμάτων.
- Στην ενδυνάμωση του πολίτη- πελάτη, διευκολύνοντας την πρόσβαση του στις αθλητικές υπηρεσίες του ΟΤΑ.

Η ανάγκη *απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών* με εστίαση στην διευκόλυνση της πρόσβασης και χρήσης των δημόσιων υπηρεσιών για τον πολίτη, ανάγεται σε πρωταρχικό στόχο για τη δημόσια διοίκηση προκειμένου να οδηγηθεί σε αποτελεσματικότερο τρόπο λειτουργίας (Παπαδημητρόπουλος, 2003).

Η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τον εμπορικό σύλλογο της περιοχής με σκοπό την εύρεση χορηγιών και την εξασφάλιση προνομίων για τον αθλούμενο πολίτη όπως η έκδοση *κάρτας αθλούμενου* με έκπτωση σε τοπικά συνεργαζόμενα εμπορικά καταστήματα και υπηρεσίες θα ενισχύσει την αξία της αθλητικής υπηρεσίας για τον πολίτη-πελάτη.

Η δημιουργία Αθλητικής Επιτροπής Συνεργασίας, αποτελούμενη από τους εκφραστές της αθλητικής ανάπτυξης στη πόλη, Δήμος- Αθλητικά Σωματεία- Αθλητές - Καθηγητές φυσικής Αγωγής σχολείων – Εθελοντές, με στόχο τη θεσμοθέτηση κοινών



δράσεων, την αξιοποίηση όλων των αθλητικών υποδομών για τη διασφάλιση της διαβίου άσκησης όλων των κατοίκων σε όλες τις ηλικίες, τη χάραξη στρατηγικών συνεργασιών διασφάλισης της βιωσιμότητας των αθλητικών σωματείων θα συμβάλλει στην ανάδειξη του τοπικού αθλητισμού προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε η αποτελεσματικότητα ενός αθλητικού τμήματος ΟΤΑ σε σχέση με την οργάνωση και λειτουργία του. Σε μια μελλοντική μελέτη, θα μπορούσε να εξεταστεί η σχέση της αποτελεσματικότητας με τον κοινωνικό αντίκτυπο των παρεχόμενων αθλητικών υπηρεσιών καθώς και η αλληλεπίδραση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου για το επάγγελμα του δημόσιου υπαλλήλου και της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες.

Επιπλέον, θα μπορούσαν να διερευνηθούν παράγοντες όπως: (α) η αξιολόγηση των υπαλλήλων των αθλητικών τμημάτων και οι επιπτώσεις της αξιολόγησης αυτής στη βαθμολογική τους εξέλιξη και στις οικονομικές τους απολαβές, (β) η επίδραση της κινητικότητας (ενδοαυτοδιοικητική κινητικότητα, εσωτερικές μετατάξεις, μετατάξεις σε άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης, αποσπάσεις) στην λειτουργία ενός δημόσιου φορέα και (γ) η επίδραση της μείωσης των οικονομικών απολαβών λόγω κρίσης, στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει μια έρευνα για την διαμορφωμένη αντίληψη των πελατών για τις αθλητικές υπηρεσίες των ΟΤΑ, πριν την χρήση των αθλητικών υπηρεσιών.



VII. ΠΗΓΕΣ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Aucion, P., (1990). *Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums*. Governance, pp. 115-137.
- Beardwell, I., and Holden, L., (1997): *Human resource management. A contemporary perspective*. Second edition, Financial Times, Prentice Hall, Great Britain.
- Beer, M., and Eisenstat, R. (2000). *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*. Sloan Management Review, pp. 29-40.
- Bertalanffy, L. (1972). *The history and status of general systems theory*. Academy of Management Journal.
- Booms, B.H., and Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms in Marketing of Services*. ed Donnelly, J., and George, W.R.
- Bridges, F., J., & Roquemore, L., L. (1998). *Management for Athletic/Sport Administration*. USA: Educational Services for Management, Inc.
- Brosnahan, Jo. (1999). *Public Sector Reform Requires Leadership*. A paper presented to OECD/PUMA Symposium on Government of the Future in September 1999.
- Chelladurai, P. (1994). *Sport Management. Define the field*. European Journal for Sport Management. 1(1): 7-21.
- Corrigan, P., and Joyce, P. (1997). *Reconstructing public management- A new responsibility for the public and a case study of local government*. International Journal of Public sector Management, Vol 10, no 6, σελ. 417-420.
- Daft, R.L. (1989). *Organization Theory and Design*. NY: West Publishing Company.
- Decenzo, A., D., and Robbins, P.S. (2007). *Fundamental of human resource management*. Ninth Edition, John Wiley and Sons Inc.
- DeSensi, J.T., Kelly, D.R., & P.A., Beitel. (1990). *Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach*. Journal of Sport Management, 4, 31-58.
- Doherty, L., Horne, T. (2002). *Managing public services*. Routledge, London.
- European Commission, White Paper on European Governance. (2000). *Enhancing Democracy in the European Union, Work Program*. Commission Staff Working



Document, SEC (2000), Brussels, 2000.

Evans, J., Lindsay, W. (2002). *The Management and Control of Quality*, 5th Edition. South Western.

Farmer, R.,N., και Richard, B.,M. (1965). *Cormporative Management and Economic Progress*. Irwin.

Federickson, G. (1996). *The spirit of Public Administration*. Jossey-Bass Public Administration Series.

Flippo, E., and Munsinger, G. (1978). *Management*. Boston: Allyn and Bacon.

Fontaine, C. W. (2007). Organizational Structure: A critical factor for Organizational Effectiveness and Employee Satisfaction. *Human Resource Management Knowledge Base*. Chicago: Northeastern College.

George, J., Jones, G. (2000). *Essentials of Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Hambrick, D., C., and Fredrickson, J.,W. (2005). *Are you Sure you Have a Strategy?* Academy of Management Executive, 19, 4, pp. 51-62.

Johnson, G., R. Whittington and K. Scholes. (2011). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall, 9th edition.

Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary Management*, 3rd edition. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Kettinger, W., Teng J., Guhe S. (1997). *Business Process Change: A study of Methologies Techniques and Tools*. MIS Quarterly.

Koontz,H.,O'Donnel,C.(1984). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Τόμοι 1,2,3. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Kottler, P. (1975). *Marketing for Nonprofit Organizations*. Pretice Hal Inc.

Moorhead G. and Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*. Houghton MifflinCompany: USA.

Mull, R. F., Bayless, K. G., Ross, C.M., & Jamieson, L. M. (1997). *Recreational Sport Management*. USA, Human Kinetics.

Nanus, B., Dobbs, M., (1999). *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*. Wiley.

Poll, G.A., (1987). *Quality Process Management*. Prentice Hall.



- Pollitt, G., Bouckaert, C. (1995). *Quality Improvement in European Public Services*. Sage Publications , London.
- Pollitt, G., Bouckaert, C., (2000). *Public Management Reform: An International Comparison* . Oxford: Oxford University, Press 2000.
- Quid Martin, Business Processes (1995). *Modeling and Analysis for Reengineering and Improvement*. Wiley.
- Rafik, M., and Ahmed, P., K. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extentions*. Journal of Services Marketing, pp.449-462.
- Richard L. Daft, Raymond A. Noe. (2000). *Organizational Behaviour*. Harcourt College Publishers
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: An application of Organization Theory*. USA : Human Kinetics.
- Slywotzky, A. and Nadler, D. (2004). *The Strategy is the Structure*. Harvard Business Rewiew, pp.16.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., Whittle, S. (1994). Strategies for Managing the TOM Agenda. *Intemational Journal of Operations Production Management*, Vol. 14, No 1, pp. 75-88.
- Stone, T., and Meltz, N.M.(1998). *Human Resource Management in Canada*,(second edition). Holt, Rinechart and Winston of Canada, Ltd.
- Tichy, N., Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. USA:John Waley and Sons.
- Torkildsen, G. (1998). *Leisure and Recreation Management*. Routledge, London.
- Westerbeek, H. M., & Shilbury, D. (1999). *Increasing the focus on place in the marketing mix for facility dependent sport services*. *Sport Management Review*, 2(1), 1-23.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierachies*. Free Press, Boston, Mass.
- Ελληνική βιβλιογραφία**
- Αϊνατζης, Ι. (2009). *Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα*. Εκδόσεις Κέδρος.
- Ακριβός, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Παππάς, Κ. (2006). *Στρατηγική Ανάπτυξη των Οργανισμών τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Έκδοση Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- Αλεξανδρή, Κ. (2007). *Αρχές Μάνατζμέντ και Μάρκετινγκ (Οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού)*. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Αθήνα.



- Βερετζιώτης, Α. (2007). *Τυπική Δομή και Οργάνωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού*. ΕΣΤΑ
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Γούναρης, Σ. (2003). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Rosili.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Κ. Σ. (1982). *Ο και Μ, Οργάνωση και Μέθοδοι*. Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, σελ 63-82.
- Κέφης, Β. (1998). *Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κόρσος, Δ. (1995). *Διοικητικό Δίκαιο- Γενικό Μέρος*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Κριεμάδης, Θ., Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και κοινωνία. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2010). *Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. 4^η έκδοση. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα -Θεσσαλονίκη.
- Μάλλιαρης, Π. (1999). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2001). «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη», στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρυδημήτρης Α. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.



- Εηροτύρι-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Παγκάκης, Γ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παπαδημητρόπουλος, Δ. (2003). *Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Θεωρία και Πράξη*. Διοικητική ενημέρωση, 25, Ιανουάριος, 5-31.
- Πασχαλούδης, Δ. (2000). *Το μάρκετινγκ των ΟΤΑ. Αγορά χωρίς σύνορα*. Τόμος 6.
- Πατρινός Θ. Δ. (2003). *Management I, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, σελ.135-136 & 87-90.
- Ράικος, Δ.Γ. (2006). *Δημόσια Διοίκηση και διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δίκαιου*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη.
- Σιώμοκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Σκιαδάς, Χ., Μαρκάκη, Μ. (2001). *Γενικές αρχές Μάρκετινγκ και Ηλεκτρονικό Εμπόριο*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ., και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τσέκος, Θ., (1998). *Τοπική Αυτοδιοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Δημόσια Δράση, Τοπική Κοινωνία και νέοι ρόλοι των ΟΤΑ*. Τετράδια Αυτοδιοίκησης, σελ. 24.

Μεταπτυχιακή εργασία

- Κούτρου, Θ., (2013). *Δημόσια Πολιτική - Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Υπηρεσιών - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. (Α δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη.



Διαδικτυακές πηγές

<http://www.et.gr>

<http://www.ypes.gr>

<http://www.ydmed.gov.gr>

<http://www.kedke.gr>

<http://www.gga.gov.gr>

<http://www.iso.org>

<http://www.elot.gr>



VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α. Ερωτήσεις συνέντευξης

Μέρος Α' (Προσωπικά στοιχεία ερωτώμενων)

- 1) Ποιά είναι η ηλικία σας;
- 2) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;
- 3) Τι θέση κατέχετε στο τμήμα αθλητισμού του δήμου;

Μέρος Β' (Ερωτήσεις αξιολόγησης του φορέα)

- 1) Σε ποιο βαθμό η ηγεσία (Πολιτική και Διοικητική ηγεσία) του δήμου έχει προσδιορίσει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της και των άλλων εμπλεκομένων φορέων στη λειτουργία της;
- 2) Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους υπαλλήλους;
- 3) Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του αθλητικού τμήματος του δήμου;
- 4) Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Δημόσιους Φορείς;
- 5) Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό του αθλητικού τμήματος του δήμου καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκομένων στη λειτουργία της;
- 6) Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα του αθλητικού τμήματος του δήμου;



- 7) Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική του αθλητικού τμήματος του δήμου;
- 8) Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του αθλητικού τμήματος του δήμου ως θετική;
- 9) Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;
- 10) Η εφαρμογή των βασικών διοικητικών αρχών της ΔΟΠ θα συμβάλλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών τμημάτων των ΟΤΑ;