



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής: Σχεδιασμός -
Προγραμματισμός

Νικόλαος Θεοδωράκης

Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Φ.Α.Α Σερρών, Α.Π.Θ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΧΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Σχεδιασμός - Προγραμματισμός

Περιεχόμενα ενότητας

1. Η έννοια και τα είδη του προγραμματισμού
2. Σημασία της Λειτουργίας του Σχεδιασμού
3. Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού
4. Λήψη αποφάσεων



Σκοποί ενότητας

- Να γίνουν κατανοητές στους φοιτητές οι έννοιες σχεδιασμού και του προγραμματισμού.
- Να αναλυθεί το γενικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού.



Η έννοια και τα είδη του προγραμματισμού

- Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία του προσδιορισμού των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού και των μέσων που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.
- Η διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ θέτουν στόχους, προσδιορίζουν το μέλλον και αναπτύσσουν τρόπους δράσης για την υλοποίηση των στόχων.



Η έννοια και τα είδη του προγραμματισμού

- Σχεδιασμός: γενικούς και μακροχρόνιους σκοπούς.
- Προγραμματισμός: συγκεκριμένους βραχυχρόνιους και μεσοχρόνιους στόχους.



Σημασία της Λειτουργίας του Σχεδιασμού

- Επηρεάζει θετικά την απόδοση.
- Επικεντρώνει στους στόχους.
- Αναγνωρίζει αλλαγές στο περιβάλλον.
- Διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Διευκολύνει την αξιολόγηση.
- Πλήρη καταγραφή διαθέσιμων πόρων.



Σχεδιασμός - Προγραμματισμός

- **ΠΛΑΝΑ/ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ:**
 - Είναι η απόρροια της λειτουργίας του σχεδιασμού.
 - Λεπτομερείς τρόποι δράσης απαραίτητοι για την υλοποίηση των στόχων.
 - Διακρίνονται από το χρόνο υλοποίησης τους, τη χρήση και την έκταση τους (πεδίο δράσης).



Σχέση Προγραμματισμού και Χρόνου

- Ο χρόνος είναι το πιο σημαντικό συστατικό του σχεδιασμού.
- Τα στελέχη αφιερώνουν χρόνο για την ανάπτυξη των προγραμμάτων.
- Καθορίζεται ο συγκεκριμένο χρόνος που θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα.



Σχεδιασμός – προγραμματισμός

Κατηγορία	Περιγραφή	Παράδειγμα
Χρόνος		
Βραχυπρόθεσμα	Έως 1 έτος	Πλάνο μάρκετινγκ 3Ε
Μεσοπρόθεσμα	1-5 χρόνια	Κατασκευή κλειστού γηπέδου ΤΕΦΑΑ
Μακροπρόθεσμα	Πάνω από 5 χρόνια	Ολυμπιακές εγκαταστάσεις
Χρήση		
Συγκεκριμένη	Μοναδικοί τρόποι	Οργάνωση συνεδρίου ΠΣΑΤ
Επαναλαμβανόμενη	Επαναλαμβανόμενοι τρόποι δράσης	Ετήσια εκπαίδευση προσωπικού



Σχεδιασμός – προγραμματισμός

Κατηγορία	Περιγραφή	Παράδειγμα
Στρατηγικά	Προσδιορίζουν τη θέση της εταιρείας στο περιβάλλον	Είσοδος σε νέες αγορές
Λειτουργικά	Τρόποι εκτέλεσης των προγραμμάτων	Φάκελος υποψηφιότητας



Σχεδιασμός – προγραμματισμός

- **Στάδια Προγραμματισμού**
 - Αναγνώριση ευκαιριών
 - Καθορισμός στόχων
 - Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
 - Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης
 - Δημιουργία εναλλακτικών τρόπων δράσης
 - Αξιολόγηση τρόπων δράσης
 - Επιλογή ενός τρόπου δράσης (Δημιουργία παράγωγων προγραμμάτων)
 - Προϋπολογισμός



Σχεδιασμός – προγραμματισμός

- Πρόβλεψη:
- Από την στιγμή που έχουν τεθεί οι στόχοι, η πορεία και ο τρόπος υλοποίησης τους πρέπει να προβλεφθεί.
- Ποιοτικές και ποσοτικές προβλέψεις.



Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού :

- Καθορισμός της αποστολής του οργανισμού.
- Καθορισμός στόχων του οργανισμού.
- Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (προσδιορισμός πηγών, ευκαιριών, ρίσκου.)
- Επιλογή στρατηγικής που θα υλοποιήσει τους στόχους
- Εφαρμογή στρατηγικής (μέσω εκτέλεσης τακτικών και λειτουργικών προγραμμάτων).
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού.



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Αποστολή

- Προσδιορισμός του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης που τη διαφοροποιεί από άλλες επιχειρήσεις.
- Οι σκοποί, οι αξίες, οι στρατηγικές της επιδιώξεις, οι διάφορες πολιτικές.
- Φιλοσοφία της επιχείρησης.



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Αξιολόγηση του περιβάλλοντος

- Αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων για την πορεία του οικονομικού προγραμματισμού.
- Προβλέψεις για: μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς, των καταναλωτικών προτιμήσεων, τις τεχνολογικές εξελίξεις, το κόστος των συντελεστών παραγωγής, τους ανταγωνιστές, τις νέες αγορές κ.α.



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Προσδιορισμός αντικειμενικών στόχων.

- Εξάρτηση από την αξιολόγηση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και από την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και γεγονότων.
- Αντικειμενικοί στόχοι: ρεαλιστικοί, ποσοτικά προσδιορισμένοι, σαφής διατύπωση.



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

- Στόχοι:
- Σημασία των Στόχων για τον Αθλ.
- Οργανισμό:
- Δείχνουν την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί
- Λειτουργούν ως πρότυπα απόδοσης
- Είναι παράγοντες παρακίνησης του προσωπικού



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

- Χαρακτηριστικά Στόχων:

- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Χρονικά προσδιορισμένοι
- Εφικτοί
- Να δίνουν έμφαση στο αποτέλεσμα (όχι στη διαδικασία)

- Είδη Στόχων:

- Βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι
- Εσωτερικοί, εξωτερικοί



Κατηγορίες αντικειμενικών στόχων

- **Τακτικοί στόχοι:** οι στόχοι των τμημάτων των οργανισμών που πραγματοποιούνται από τα μεσαία στελέχη.
- **Επιχειρησιακοί στόχοι:** οι στόχοι που υλοποιούνται από την κατώτερη βαθμίδα διοικητικών στελεχών.
- **Στρατηγικοί στόχοι:** οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που υλοποιούνται από τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη.



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Καθορισμός πολιτικών και διαδικασιών.

- Περιέχουν βασικές οδηγίες και άξονες για να κινηθούν τα διοικητικά στελέχη.
- Αποστολή του οργανισμού, οργανωσιακή κουλτούρα, εξωτερικό περιβάλλον (συνθήκες ανταγωνισμού, κυβερνητικές παρεμβάσεις κ.α).



Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Λειτουργικά προγράμματα

- Περιλαμβάνουν στόχους, πολιτικές, διαδικασίες όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, ποσοτικά εκφρασμένα, προϋπολογισμός.
- Απλά, ευέλικτα, περιγραφή χρόνου εκτέλεσης ενεργειών, συμμετοχική δημιουργία.



Αρχές αποτελεσματικού προγραμματισμού

- Αρχή της χρονικής δέσμευσης
- Αρχή της διόρθωσης
- Αρχή της ελαστικότητας



Λήψη αποφάσεων

- Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων:
- Εντοπισμός του προβλήματος
- Συγκέντρωση και ερμηνεία δεδομένων (αναγνώριση πηγών, εμποδίων)
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή ιδανικότερης
- Εφαρμογής της απόφασης
- Αξιολόγηση της απόφασης.



Λήψη αποφάσεων

- **Λήψη Αποφάσεων:**
- Αποφάσεις ρουτίνες. Ασυνήθιστες αποφάσεις
- Αποφάσεις ανάλογα με το επίπεδο και τη σημασία
- για τον Αθλητικό Οργανισμό.



Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής, Κ. (2011). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ : Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής, β' έκδοση, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
- Γαργαλιάνος, Δ., & Ασημακόπουλος, Μ. (2006). Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Γαργαλιάνος, Δ., & Αυθίνος, Ι. (2001). Αθλητικό Μάνατζμεντ – Διεπιστημονική Προσέγγιση, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Κολύμπαλης, Χ., & Παλάσκας, Θ. (2003). Οι Οικονομικές Επιπτώσεις του Αθλητισμού στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα



Βιβλιογραφία

- Bennet, R. (2001). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Drucker, F. (2001). Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Mull, F., Bayless, K., Ross, C., & Jamieson, L. (1997). Recreational Sport Management, Human Kinetics, Champaign, IL
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Watt, D. (2004). Sports Management and Administration, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York





Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Αλεξάνδρα Φουντούκη
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2013-14



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

