



# Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής: Η λειτουργία της  
στελέχωσης

Νικόλαος Θεοδωράκης

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



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

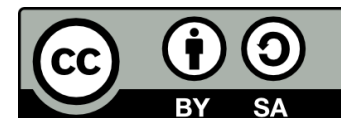


ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
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

Η λειτουργία της στελέχωσης

# Περιεχόμενα ενότητας

1. Ορισμοί
2. Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού
3. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
4. Αποδοτικότητα - αμοιβές



# Σκοποί ενότητας

- Να γίνει κατανοητή στους φοιτητές η έννοια της στελέχωσης στο χώρο της διοίκησης του αθλητισμού και της αναψυχής.
- Να αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού και να εξεταστούν τα κίνητρα και οι αμοιβές για τους εργαζομένους.



# Η λειτουργία της στελέχωσης

- Σκοπός της στελέχωσης είναι η επιλογή του προσωπικού που θα διαδραματίσει τους σχεδιασμένους ρόλους στη δομή της επιχείρησης.
- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία κάθε επιχείρηση επιτυγχάνει να έχει το σωστό αριθμό και είδος των ανθρώπων στις σωστές θέσεις, στο σωστό χρόνο και όπου είναι από οικονομική άποψη περισσότερο αποδοτικοί



# Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συντελεί στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού.
- Αποτελείται από τέσσερα (4) βασικά βήματα:
  - 1. Προγραμματισμός για μελλοντικές ανάγκες:** εκτίμηση πόσα άτομα και με ποιες ικανότητες θα χρειαστεί η επιχείρηση για να λειτουργήσει στο προβλεπόμενο μέλλον.
  - 2. Προγραμματισμός της μελλοντικής αντικατάστασης:** πόσοι από τους υπαλλήλους έχουν πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση.





# Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

- 3. Προγραμματισμός για προσέλκυση, επιλογή, απολύσεις:** η επιχείρηση πρέπει να δεσμευτεί για την απόκτηση του απαιτούμενου αριθμού υπαλλήλων.
- 4. Προγραμματισμός για την κατάρτιση και την ανάπτυξη:** μια επιχείρηση πάντα χρειάζεται έμπειρους και ικανούς υπάλληλους. Συμπεριλαμβάνονται παροχές για προγράμματα κατάρτισης και εξέλιξης των υπαλλήλων.



# Προσέλκυση

- Είναι η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων για εργασία, με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες για τη συμπλήρωση των νέων θέσεων εργασίας.
- Σκοποί της προσέλκυσης:
  1. Ανεύρεση υπαλλήλων που τα χαρακτηριστικά τους συμπληρώνουν την κουλτούρα του οργανισμού.
  2. Ευπροσάρμοστοι υποψήφιοι που έχουν δεκτικότητα στην επανακατάρτιση και στην ανάληψη παρεμφερών δραστηριοτήτων.



# Περιγραφή και προσδιορισμός της εργασίας

- Η **περιγραφή εργασίας** εξηγεί λεπτομερώς τη φύση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της (εμπειρία, γνώσεις, εκπαίδευση). Είναι έγγραφο ζωτικής σημασίας για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την εκτίμηση της αποδοτικότητας.
- Ο **προσδιορισμός εργασίας** είναι μια κατάσταση των προσωπικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της εργασίας. Περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την εμπειρία, τις γνώσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας



# Πηγές προσέλκυσης προσωπικού

- **Υπάρχοντες υπάλληλοι:** προτείνονται από τους διευθυντές τους για μετάθεση ή προαγωγή.
- **Αναφορές από υπάρχοντες υπαλλήλους:** σε μια καθιερωμένη επιχείρηση οι ικανοποιημένοι υπάρχοντες υπάλληλοι προτείνουν συγγενείς, φίλους, γνωστούς για εργασία).
- **Μέσω δικτύων υπολογιστών:** internet.
- **Παγκόσμια προσέλκυση:** πολυεθνικές εταιρίες
- **Εξωτερικές πηγές:** αγγελίες, ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί, εργατικά σωματεία, κ.α.



# Επιλογή προσωπικού

- **Προκαταρτική συνέντευξη απεικόνισης:** έχει σκοπό τον καθορισμό του και αν θα πρέπει να δοθεί περαιτέρω προσοχή στον υποψήφιο.
- **Αίτηση εργασίας:** περιλαμβάνει βιογραφικά δεδομένα, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία και πληροφορίες που σχετίζονται με την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας.
- **Ψυχολογική και προσωπική εξέταση:** ψυχολογικά και προσωπικά τεστ για την μέτρηση της ανθρώπινης ικανότητας (τεστ επιτυχίας, ικανότητας, προσωπικότητας, ακεραιότητας και ενδιαφέροντος).



# Επιλογή προσωπικού

- **Συνέντευξη εργασίας:** είναι πιο λεπτομερής και κατανοητή από τη συνέντευξη απεικόνισης και περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, τα ειδικά προσόντα και ικανότητες, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντα.
- **Έλεγχος συστάσεων:** μια έρευνα για την καταλληλότητα του υποψηφίου για εργασία. Δύο βασικά θέματα: η προηγούμενη εργασιακή αποδοτικότητα και η ικανότητα να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του.
- **Φυσική εξέταση:** είναι σημαντική διότι δίνει κάποιες ενδείξεις για την φυσική ικανότητα του υποψηφίου να χειριστεί τις απαιτήσεις μιας δεδομένης εργασίας και παρέχει μια βάση για μεταγενέστερες συγκρίσεις. Αυτό μειώνει την απειλή ισχυρισμού ότι η εργασία προκάλεσε ένα δεδομένο πλήγμα ή ασθένεια.



# Προσανατολισμός, κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού

- Πρόγραμμα προσανατολισμού:
  1. Γνωρίζει στους νέους υπαλλήλους τον οργανισμό (μέσω π.χ. γνώσης των χώρων, πληροφοριακά έντυπα, κ.ά.).
  2. Στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και εργασιακών ικανοτήτων (π.χ. κατάρτιση στους Η/Υ, κ.ά.),
  3. Αναφέρεται σε μια μορφή προσωπικής βελτίωσης που περιλαμβάνει την αύξηση των γνώσεων και των προσόντων (ανάπτυξη).



# Εκτίμηση αποδοτικότητας

- Είναι ένα επίσημο σύστημα μέτρησης, εκτίμησης και ανασκόπησης της αποδοτικότητας που συντελείτε στα πλαίσια ενός οργανισμού.
- Τεχνική: **Εκτίμηση 360 μοιρών**, όπου η αποδοτικότητα του ατόμου εκτιμάται βάσει δειγμάτων εργασίας, συγκριτικά με όλα τα άτομα που αλληλεπιδρά.





# Εκτίμηση αποδοτικότητας

- Σκοποί για την εκτίμηση της αποδοτικότητας:
  1. Προώθηση των υπαλλήλων
  2. Προαγωγές
  3. Θέσπιση υλικών/ ηθικών κινήτρων
  4. Υιοθέτηση αποτελεσματικού συστήματος ανταμοιβών
  5. Επίτευξη αυτοβελτίωσης/ αυτοεξέλιξης



# Σχεδιασμός εκτίμησης της αποδοτικότητας

- Επιτυγχάνεται βάσει των γνωρισμάτων, της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων.
- **Γνωρίσματα:** είναι οι σταθερές πλευρές των ατόμων, ειδικά όσες σχετίζονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (π.χ. ενθουσιασμός, τιμιότητα, κ.ά.).
- **Συμπεριφορά:** που σχετίζεται με την εργασία (σκληρή δουλειά, εξυπηρέτηση πελατών, κ.ά.).
- **Αποτελέσματα:** όσα επιτυγχάνουν τα άτομα, οι αντικειμενικοί σκοποί στους οποίους ανταποκρίνονται.



# Συστήματα αμοιβής - αποζημίωσης

- Απαιτεί μεγάλη προσοχή από την διοίκηση γιατί αποτελεί περίπου τα δύο τρίτα ( $2/3$ ) του κόστους της διοίκησης μιας επιχείρησης.

## Τύποι Πληρωμής:

- 1. Μισθός και ημερομίσθιο:** πληρωμές των υπαλλήλων για τις υπηρεσίες τους και υπολογίζεται με βάση την ώρα ή με την ποσότητα της εργασίας που παράγεται.
- 2. Πληρωμή με βάση τα προσόντα:** επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτείται για την δεδομένη εργασία.



# Επιδόματα υπαλλήλων

- **Επίδομα υπαλλήλου:** οποιαδήποτε πληρωμή που δε γίνεται σε μετρητά και δίνεται στους εργαζόμενους σαν όρος της εργασίας τους (κάλυψη συνταξιοδότησης κ.τ.λ.).
- **Ευπροσάρμοστο πακέτο επιδομάτων:** ένα πρόγραμμα επιδομάτων το οποίο επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλέξουν μια ομάδα επιδομάτων που ταιριάζουν με τις προτιμήσεις τους ( π.χ. επιλέγει λιγότερο χρόνο διακοπών και μεγαλύτερη ασφάλεια ζωής.).



# 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

