

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

Διπλωματική εργασία της φοιτήτριας  
Μπακοπούλου Αργυρούλας  
Α.Ε.Μ. 0797019

*ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ*

Επιβλέπων καθηγητής: Κουστέλιος Αθανάσιος

ΤΡΙΚΑΛΑ  
ΙΟΥΝΙΟΣ 2001

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού**

**Διπλωματική εργασία της φοιτήτριας**  
**Μπακοπούλου Αργυρούλας**  
**A.E.M. 0797019**

***ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ***  
***ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ***

**Επιβλέπων καθηγητής: Κουστέλιος Αθανάσιος**

**ΤΡΙΚΑΛΑ**  
**ΙΟΥΝΙΟΣ 2001**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**  
**ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 1361 / 1  
Ημερ. Εισ.: 10 - 09 - 2001  
Δωρεά: \_\_\_\_\_  
Ταξιδετικός Κωδικός: ΠΤ - ΤΕΦΑΑ  
2001  
ΜΠΑ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Κεφάλαιο πρώτο

- 1.1 Εισαγωγή
- 1.2 Περιορισμός της έρευνας
- 1.3 Σκοπός της έρευνας

## Κεφάλαιο δεύτερο

- 2.1 Έννοια –ορισμός των ικανοτήτων
- 2.2 Σχετικές έρευνες για τις απαιτούμενες ικανότητες
- 2.3 Έρευνες σχετικές με την αναγκαιότητα της ύπαρξης ικανοτήτων

## Κεφάλαιο τρίτο

- 3.1 Δείγμα
- 3.2 Όργανο μέτρησης
- 3.3 Διεξαγωγή της έρευνας
- 3.4 Στατιστική ανάλυση

## Κεφάλαιο τέταρτο

- 4.1 Αποτελέσματα σχετικά με τις απαιτούμενες ικανότητες
- 4.2 Αποτελέσματα σχετικά με τα απαιτούμενα γνωστικά αντικείμενα

## Κεφάλαιο πέμπτο

### 5.1 Συζήτηση

### Βιβλιογραφία

### Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα γυμναστήρια είναι νομικά πρόσωπα ή υπηρεσίες και έχουν ως αποστολή την προαγωγή και διάδοση του αθλητισμού. Προς αυτόν τον σκοπό διαθέτουν οργανωμένους χώρους με γυμναστικές και αγωνιστικές εγκαταστάσεις. Τα γυμναστήρια κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες :

1. Ολυμπιακά (αποτελούν υπηρεσίες της επιτροπής ολυμπιακών αγώνων και διοικούνται σύμφωνα με την νομοθεσία που διέπει την Ε.Ο.Α.)

2. Εθνικά

3. Δημοτικά

4. Κοινοτικά

5. Σωματειακά(διοικούνται σύμφωνα με τις διατάξεις ,τα καταστατικά και τους εσωτερικούς κανονισμούς των σωματείων)

Τα θέματα της διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας των γυμναστηρίων ρυθμίστηκαν με έναν νόμο με τον οποίο ορίστηκαν οι αρμοδιότητες της επιτροπής διοίκησης και η διάθρωση των υπηρεσιών όλων των γυμναστηρίων ανάλογα με το σύνολο των αθλητικών εγκαταστάσεων και τον αριθμό του εργαζόμενου προσωπικού.



Από άποψη γεωγραφικής κατανομής το 44% περίπου των γυμναστηρίων συγκεντρώνονται στις περιφέρειες Αττικής και κεντρικής Μακεδονίας. Ο αριθμός των γυμναστηρίων που υπάρχουν δεν φαίνεται να παρουσιάζει γεωγραφικές ανισότητες. Τα μεγάλα γυμναστήρια όμως και αυτά που διαθέτουν πολλαπλές εγκαταστάσεις συγκεντρώνονται κυρίως στις μεγάλες πόλεις.

Στη σημερινή εποχή η ανάγκη για άθληση και η συμμετοχή σε οποιαδήποτε μορφή άσκησης έχει γίνει κατανοητή. Όλο και πιο πολλά άτομα στρέφονται στην άθληση. Γενικά η συμμετοχή στα αθλητικά κέντρα και γυμναστήρια έχει αυξηθεί. Το κάθε άτομο γίνεται μέλος ενός αθλητικού κέντρου για το δικό τους, προσωπικό λόγο που μπορεί να είναι είτε υγείας, καλαισθησίας, κοινωνικών επαφών ή μια διέξοδο από την καθημερινότητα.

Σύμφωνα με μία έρευνα του Mc Carth(1984) υπήρξε σημαντική αύξηση στα διάφορα είδη αθλητικών κέντρων. Κατά συνέπεια αυτή η αύξηση έκανε απαραίτητη την ανάγκη να δουν ποιές είναι οι απαιτήσεις των πελατών, να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό οπότε και να δημιουργήσουν περισσότερα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού και να προβούν στην πρόσληψη νέου.

Όλα αυτά απαιτούσαν εξειδικευμένα προσόντα, υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων άρα και πιο πολύπλοκο ρόλο διοίκησης (Daft 1983).

Ο χώρος των ιδιωτικών γυμναστηρίων έχει διευρυνθεί και ο ρόλος αυτών που καλούνται να διοικήσουν έχει γίνει πολύπλοκος και πολύπλευρος. Οι ικανότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται είναι υψηλές. Εξειδικευμένο προσωπικό με ευρύ πεδίο γνώσεων κρίνεται απαραίτητο για να διοικήσει αυτόν τον χώρο. Άλλωστε κάθε εργαζόμενος σε οποιοδήποτε χώρο και αν βρίσκεται

πρέπει να έχει εξειδικευμένες ικανότητες για να εκτελέσει αποτελεσματικά την δουλειά του.

Αρα ο εκτεταμένος χώρος του αθλητικού μάνατζμεντ έχει δημιουργήσει την δική του αγορά εργασίας απαιτώντας καινούργιες δεξιότητες. Τα Τμήματα Φυσικής Αγωγής αναλαμβάνουν την ευθύνη να εξετάσουν αυτή την γρήγορα μεταβαλλόμενη αγορά και να σχεδιάσουν μαθήματα για να εκπαιδεύσουν τους κατάλληλους φοιτητές/τριες.



## 1.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας παρατηρήθηκαν τα εξής

Α. Η δυσκολία να βρεθεί ο ακριβής αριθμός των γυμναστηρίων καθώς και οι διευθύνσεις τους. Οι αρμόδιες υπηρεσίες είτε έδειξαν αδιαφορία ή δεν είχαν καταγεγραμμένα όλα τα γυμναστήρια ή ακόμη πολλά από αυτά είχαν αλλάξει χώρο στέγασης .

Β. Η έρευνα περιορίστηκε στον Θεσσαλικό χώρο οπότε τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν για όλη την Ελλάδα.

Γ. Η αδιαφορία κάποιων ιδιοκτητών ή διευθυντών των γυμναστηρίων. Δεν πίστευαν στην αξία της έρευνας, δεν τους ενδιέφερε να διαβάσουν το σχετικό ερωτηματολόγιο ή λόγω φόρτου εργασίας έπρεπε να ξαναεπισκεφτούμε το γυμναστήριο. Βέβαια και η έλλειψη γνώσεων ήταν σημαντικός παράγοντας αυτής της αδιαφορίας, η οποία σπάνια εμφανιζόταν σε άτομα υψηλού επιπέδου μόρφωσης.

Δ. Μία επιφύλαξη αρχικά για την έρευνα, γιατί πολλοί είχαν τον φόβο μήπως αυτές οι ερωτήσεις ήταν για κάποια κρατική υπηρεσία π.χ εφορία. Αυτό όμως λύθηκε με την ανωνυμία των ερωτηματολογίων.

### 1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την παραπάνω εισαγωγή γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να αναζητηθούν εκείνες οι ικανότητες που απαιτούνται έτσι ώστε να διοικούνται και να λειτουργούν σωστά τόσο τα αθλητικά κέντρα όσο και τα γυμναστήρια.

Για αυτό τον λόγο η έρευνα αυτή έχει σκοπό :

A. να καταγράψει το προφίλ των διοικητικών στελεχών των γυμναστηρίων.

B. να διερευνήσει ποιες είναι οι ικανότητες που πρέπει να κατέχουν οι διευθυντές για την διοίκηση των αθλητικών κέντρων ώστε να διοικηθεί σωστά ένα γυμναστήριο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2.1 ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Σε κάθε επιτέλεση ενός έργου, υπάρχουν και συγκεκριμένες ικανότητες που απαιτούνται. Χρειάζονται συγκεκριμένες ικανότητες για να γίνει κάποιος καλός παίχτης στο μπάσκετ και άλλες συγκεκριμένες για να γίνει κάποιος καλός προπονητής στο μπάσκετ. Όμοια ένας γυμναστής σε τάξεις του fitness πρέπει να κατέχει ορισμένες ικανότητες. Αντίστοιχα ο μάνατζερ του γυμναστηρίου πρέπει να κατέχει και αυτός κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες. Το να είσαι ικανός σημαίνει να έχεις αυτές τις συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις σχετικά με αυτό που πρέπει να κάνεις. (Klemp 1989)

Σύμφωνα με μια έρευνα του Chelladurai (1999) οι ικανότητες αναφέρονται ως την δυνατότητα του ατόμου να εμπλέκεται σε πλήθος εργασιών συμπεριφορών ή δραστηριοτήτων. Η εκτέλεση των οργανωτικών εργασιών απαιτεί δύο ευρείες κατηγορίες ικανοτήτων σε ποικίλους βαθμούς. Οι αντιληπτικές ικανότητες (πνευματικές) περιλαμβάνουν την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τι περιλαμβάνει η εργασία τους (να κατανοεί τι πρέπει να γίνεται πως πρέπει να γίνεται, που και γιατί), την κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στην εργασία κάποιου τις δουλειές των άλλων και των στόχων του οργανισμού, καθώς και την ικανότητα να παίρνει ποιοτικές αποφάσεις.

Ο Gilford (1967) υποστηρίζει ότι υπάρχουν περίπου 120 αντιληπτικές ικανότητες που μπορούν να εμφανιστούν. Οι

περισσότερες όμως ερευνητές όπως οι Peterson και Bownas (1982) ταξινόμησαν 12 ικανότητες .Οι θεωρητικές προελεύσεις των ικανοτήτων αυτών δεν βοηθούν σε μεγάλο βαθμό ,για αυτό έχουν προσδιοριστεί ικανότητες που είναι περισσότερο κατανοητές και χρήσιμες.

Υπάρχει όμως μια διάκριση μεταξύ ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Μια ικανότητα είναι ένα γενικό χαρακτηριστικό του ατόμου που συμπεραίνεται από συγκεκριμένες αποκρίσεις. Αντιθέτως μια δεξιότητα ορίζεται ως το επίπεδο ικανότητας σε μια συγκεκριμένη ή σε σύνολο εργασιών. Η ανάπτυξη μιας δεξιότητας ή ικανότητας σε μία δουλειά, καθίσταται αναγκαία κατά ένα μέρος στην κατοχή συγγενικών βασικών ικανοτήτων". (Fleishman and Guaintance 1984) .Δηλαδή έμφυτη ικανότητα (ability) είναι το φυσικό ταλέντο για την απόδοση ,ενώ ικανότητα (skill ή competence) είναι η αποκτηθείσα με μάθηση, εφαρμογή μίας ή πολλών έμφυτων ικανοτήτων ή το επίπεδο εμπειρίας σε μια ειδική εργασία (Chelladurai 1999).

Σε σχέση με τις ικανότητες και τις δεξιότητες έχουν γίνει έρευνες στον χώρο του αθλητικού μάνατζμέντ (Fielding and Miller 1991, Jamieson 1987). Στοχεύουν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή ικανοτήτων στις διάφορες περιοχές του αθλητικού και αναψυχικού μάνατζμέντ.

Ένα μοντέλο ικανότητας αναπαριστά χαρακτηριστικά, δεξιότητες. Ιδιαίτερα κίνητρα και δυνατότητες των ατόμων ,που τίθενται ως επιθυμητή συμπεριφορά για μια συγκεκριμένη θέση ή επίπεδο εργασίας (Perdue and Ninemeier 2000). Ο Bass (1982) χρησιμοποίησε τον όρο "εργασία- σχετική ικανότητα "για να αναφερθεί στις ικανότητες που απαιτούνται στην εργασία.

Ο Klemp και Mc Clelland (1986) ορίζουν οκτώ γενικές ικανότητες που υπόκεινται στην εξυπνάδα και τις χωρίζουν σε τρεις



κατηγορίες, πνευματικές ικανότητες, επιρροής και άλλες. Ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι "έξυπνος" για να επηρεάζει τα μέλη του οργανισμού να εκτελούν τις δραστηριότητες ικανά και αποτελεσματικά, να συγκεντρώνει, να αναλύει και να αξιολογεί τις πληροφορίες. Θα πρέπει επομένως να κατέχει "ικανότητες επιρροής". Αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα να ασκούν δύναμη προκειμένου να κατευθύνουν τις ενέργειες των μελών, να συνεργάζονται και να θέτουν προσωπικά παραδείγματα.

Μολονότι όμως αυτές οι ικανότητες είναι αντιληπτές στη φύση πρέπει το άτομο να κατέχει και κάποιες ψυχοκινητικές ικανότητες για να διεξάγει μια εργασία. Ένας γυμναστής αναμένεται να έχει βέβαια φυσική κατάσταση, να έχει όμως και την ικανότητα να ηγείται την τάξη του σε έντονες ασκήσεις. Βέβαια το μείγμα αντιληπτικών και ψυχοκινητικών ικανοτήτων διαφέρει από δουλειά σε δουλειά. Οι ικανότητες αυτές έχουν άμεση σχέση με τις ψυχοκινητικές τόσο στο όσο συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση της εργασίας όσο και στην απόδοση του οργανισμού. Εκτενής έρευνες έχουν γίνει για να διευκρινιστούν και να περιγραφτούν σε μια σειρά ανεξάρτητων ικανοτήτων που μπορούν να συμβάλουν στην απόδοση σε μια ευρεία σειρά εργασιών.

Ο Hall and Jones (1973) δηλώνει ότι η ικανότητα είναι μια σύνθετη δεξιότητα ή συνδυασμός δεξιοτήτων που προσδιορίζουν τον πυρήνα των αλληλοσχετιζόμενων ενεργειών.

Τέλος σύμφωνα με το Uk Management Charter Initiative (1992) "ικανότητα του ατόμου είναι η δυνατότητα του να αποδίδει στο χώρο εργασίας του σύμφωνα με τα στάνταρ που απαιτεί η δουλειά του.



## ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Αποτίμηση ικανοτήτων είναι η δυνατότητα του οργανισμού να αξιολογεί την λειτουργικότητα. Αυτή η αποτίμηση οδήγησε την A.M.A(American Management Assosiason) να δημιουργήσει προγράμματα που να διδάξουν στους μάνατζερ να γίνουν πιο αποτελεσματικοί μέσω της διερεύνησης των ικανοτήτων τους.

Ο Peters (1987) και Klemp και Mc Celland (1986) ισχυρίστηκαν ότι η επιτυχία στη δουλειά και στη καθημερινή ζωή εξαρτάται όχι μόνο από την συμβατική ακαδημαϊκή νοημοσύνη αλλά και από την πρακτική και προσδιόρισε κάποια συστατικά όπως

- 1.Αυτοκατανόηση (να καταλαβαίνει κάποιος τις ανάγκες και τις ικανότητες του)
- 2.Κοινωνική νοημοσύνη ( να διοικεί μέσα από αποτελεσματική επικοινωνία)
- 3.Σωματική (να ελέγχει το σώμα και να χειρίζεται αντικείμενα)
- 4.Λεκτική (να έχει ευφράδεια ,λεξιλόγιο)
- 5.Λογική και μαθηματική ικανότητα( να σκέφτεται συστηματικά και αφηρημένα σε συνδυασμό και τον δύο)
- 6.Κριτική σκέψη (να σκέφτεται δημιουργικά , ενστικτωδώς και πάνω από όλα κριτικά).

### **2.2 Σχετικές έρευνες για τις απαιτούμενες ικανότητες .**

Αν και υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις και ορισμοί ,όλοι συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες που έχει ένα άτομο καθορίζουν και την αποτελεσματικότητά του.

Μέσα από εκτενής έρευνες δημιουργήθηκαν κάποια πρότυπα ικανοτήτων που πρέπει να κατέχει ο μάνατζερ .Αυτά τα πρότυπα είναι γνωστά ως "national vocational qualifations "(N.V.G).

Όπως αναφέρει ο Frank (1991) αυτά τα πρότυπα έχουν δυναμικές εφαρμογές όπως :

1. να αναγνωρίζει τις ικανότητες που έχει ήδη επίκτητες ο μάνατζερ
2. να σχεδιάζει προσεγγίσεις τις γνώσεις
3. να μετρήσει τις ικανότητες σε σύγκριση με τα εθνικά πρότυπα
4. να συλλέγει και να δημιουργεί μάνατζερ
5. να αξιολογεί τις δεξιότητες κ.λ.π

Το Uk Management Harter Initiative (M.C.I) πιστεύει ότι οι ικανότητες των μάνατζερ θα πρέπει να οργανώνονται ορθολογικά και ότι η αποτελεσματικότητα των οργανισμών επηρεάζεται και από τις ατομικές δεξιότητες διαχείρισης.

Σε μια σχετική έρευνα της Siu (1998) στο χώρο όμως των ξενοδοχείων βρέθηκε ότι οι πιο σημαντικές ικανότητες για την διοίκηση είναι η επικοινωνία ,το ενδιαφέρον για τους πελάτες ,ο προγραμματισμός,η δημιουργία ,η συνοχή της ομάδας ,η αποδοτικότητα,η λήψη αποφάσεων κ.λ.π.

Κατά τους Fielding, Pitts, Miller (1991) σημαντικές είναι οι νοητικές ικανότητες , μάρκετινγκ ,μαθηματικά, λογιστική, επικοινωνία, διαχείριση.

Σύμφωνα με τον Scott (1979) "ένα σημαντικό υπόβαθρο είναι η βασικό στην προετοιμασία των νέων.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στη λεπτομερή κατανόηση των οικονομικών προβλέψεων και του προγραμματισμού .Η κατανόηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι μια άλλη γνώση που πρέπει να δίνεται έμφαση.

Οι μάνατζερ θα πρέπει να κατέχουν την γνώση – ικανότητα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και όλα τα προσόντα που απαιτούνται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Ακόμη μια περιοχή εξειδίκευσης είναι οι πάνω στις δημόσιες σχέσεις.

Σύμφωνα με τον Lambrecht (1987) και την μεθόδου ανάλυσης που χρησιμοποίησε οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ είναι :

- 1.επικοινωνία με τους πελάτες
- 2.να χειρίζεται τα παράπονα των πελατών
- 3.την ικανότητα να παρακινεί τους εργαζόμενους
- 4.επικοινωνία με το προσωπικό
- 5.να παίρνει αποφάσεις που συμβάλουν στην πρόοδο
- 6.να εποπτεύει το προσωπικό και να το αξιολογεί
- 7.να καταστρώνει σχέδια στρατηγικής
- 8.να προετοιμάζει τον προϋπολογισμό
- 9.να κατανέμει τους πόρους
- 10.να διαχειρίζεται την πρόσληψη προσωπικού
- 11.να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους

Ο Koman (1997) ισχυρίστηκε ότι ο ικανός μάνατζερ θα πρέπει να εκτελεί τις παρακάτω δραστηριότητες

- 1.να επισπεύδει την λύση περίπλοκων προγραμμάτων και να τα οδηγεί στην εκπλήρωση
- 2.να εκφράσει τις ιδέες του καθαρά και λογικά
- 3.να κάνει λεπτομερής αναλύσεις για εναλλακτικές λύσεις στα διάφορα προβλήματα και συλλέγει τις καλύτερες λύσεις .
- 4.να προσεγγίζει πληροφορίες από διάφορες πηγές σε χρήσιμες προτάσεις



5. να δίνει συμβουλές βασιζόμενες σε υγιείς βάσεις μέσα από πρόσφατες έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο του
6. να δηλώνει τα προβλήματα λακωνικά
7. να παίρνει πρωτοβουλίες για την εκπλήρωση των προγραμμάτων
8. να παίρνει αποφάσεις , να δίνει ζωτικές προτάσεις για δράση
9. να ψάχνει για τρόπους για να βελτιώσει υπάρχων συστήματα
10. να είναι επαρκώς προετοιμασμένος πριν συζητήσει οποιοδήποτε πρόβλημα
11. να εδραιώσει κριτήρια και στόχους προετοιμασίας που να μετρούν την επιτυχία ενός σχεδίου

Τέλος ο Klemp και Mc Clelland (1986) ορίζοντας τρεις ευρείες κατηγορίες ικανοτήτων, θεωρούσε ότι οι πνευματικές ικανότητες που είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα των μάνατζερ σχετίζονται με την συγκέντρωση, ανάλυση και αξιολόγηση πληροφοριών, κατανόηση ολόκληρου του συστήματος αλλά και πως αλληλεπιδρούν παρατηρώντας τις επιπλοκές των επιλεγμένων ενεργειών.

Ο Jamieson (1980) προσδιόρισε κάποιες περιοχές ικανοτήτων όπως επικοινωνία, συντήρηση, διοίκηση, ασφάλεια πρόληψη ατυχημάτων, τεχνικές προγραμματισμού.

### 2.3 Έρευνες σχετικές με την αναγκαιότητα της ύπαρξης ικανοτήτων .

Είναι ανάγκη να σχεδιαστούν προσεκτικά πλάνα για τη προετοιμασία των μελλοντικών διευθυντών, έτσι ώστε να γίνουν ειδικευμένοι στις περιοχές – χώρους του μάνατζερ και διαμέσου αυτών να είναι ικανοί να χειριστούν τις ανάγκες του νέου τρόπου διοίκησης. Μερικές από αυτές τις ικανότητες είναι παρόμοιες με αυτές που υπήρχαν στο παρελθόν, αλλά η νέα διοίκηση απαιτεί και καινούργιες γνώσεις, προσόντα που δεν απαιτούνταν από τους προκάτοχους τους.

Σύμφωνα με τον Labbrecht (1987) μέσα από την εργασία του έδωσε στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων επαγγελματικής των μάνατζερ καθώς η δουλειά τους έχει γίνει πολύπλευρη .Ακόμη έγινε σαφές ότι όσο πιο μεγάλος είναι ο αθλητικός οργανισμός τόσο και πιο δύσκολο ο ρόλος του σπορ μάνατζερ. Τέλος τα δημογραφικά στοιχεία έδειξαν ότι οι μάνατζερ έχουν μικρή εμπειρία στον χώρο τους και τείνουν να είναι νέοι σε ηλικία.

Κατά την Parkhouse and Ulrich (1979) η ανάγκη για εκπαιδευμένους μάνατζερ είναι τόσο μεγάλη και έπρεπε να ανταποκριθούν στην συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των σπορ και των αθλητικών οικονομικών τμημάτων .Αυτό είναι ένα πρόβλημα για τα πολλά αθλητικά κέντρα γιατί διοικούνται από άτομα χωρίς κατάλληλη ακαδημαϊκή προετοιμασία ή προσόντα που απαιτούνται σε αυτό το χώρο. Ο αναπτυσσόμενος αυτός τομέας εργασίας απαιτεί προσόντα από διάφορες περιοχές, όπως οικονομικών, επικοινωνία, ψυχολογία, στρατηγική διοίκηση.

Το 1980 μόνο 20 κολέγια και πανεπιστήμια πρόσφεραν αυτή την ειδικότητα ενώ σήμερα 82 ινστιτούτα δίνουν την δυνατότητα καριέρας στο σπορ μάνατζερ τόσο στην ανώτερη όσο και στη ανώτατη εκπαίδευση .(A.A.H.P.E.R.D. 1986).

Η Parkhouse and Quain (1986) κάνοντας μια έρευνα βρέθηκαν έξι περιοχές ενδιαφέροντος :

1. fitness
- 2.αθλητική προώθηση
- 3.αθλητικό μάνατζερ
- 4.αθλητική διοίκηση
- 5.διαχείριση
- 6.μάνατζερ στον υδάτινο χώρο.

Ο Scott (1879) δηλώνει ότι "ο νέος διευθυντής δουλεύει για το τμήμα του παρά το διοικεί, δείχνει την εξειδικευμένη γνώση του." Με την έρευνα του προσπαθεί να αποδείξει μερικές από τις διαφορές που υπάρχουν στο χώρο ευθυνών των παλιών και νέων διευθυντών, να εκθέσει τους λόγους για αυτές τις αλλαγές και να προτείνει λύσεις οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη σημερινή μορφωτική σκηνή .Αυτές οι αλλαγές συμβαίνουν σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης των διευθυντών.

Ο Jamieson (1987) δηλώνει ότι η αυξημένη συμμετοχή στον αθλητισμό έχει οδηγήσει στην ζήτηση ειδικών με αυξημένη εκπαίδευση και διδασκαλία. Ο επαγγελματισμός του αθλητισμού περιλαμβάνει την ανάπτυξη έρευνας που στηρίζεται στην γνώση, στην κατοχή πτυχίων, στάνταρ, επαγγελματικού προσανατολισμού καθώς και διευκρινιστικές γραμμές επαγγελματικής προετοιμασίας. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν ένα επαγγελματία. Μέσα στα τελευταία 15

χρόνια η ικανότητα βασισμένη στην εκπαίδευση έχει αναπτυχθεί στο υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα στην εκπαίδευση δασκάλων. Το CBE αποτελείται από απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων μέσα από αντικείμενα εκμάθησης που διαμορφώνονται βαθμιαία στις συγκεκριμένες συμπεριφορές του διδάσκοντα.”

Ο Rainwater (1978) δήλωσε ότι “ θα φαινόταν ότι αυτός που ασχολείται με την πράξη της θεραπευτικής αναψυχής είναι γνώστης των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για το επίπεδο εγγραφής των λειτουργιών της δουλειάς στην θεραπευτική αναψυχή.

Η Parkhouse and Uilrich (1979) διαπίστωσαν ότι υπήρχε ανεπάρκεια ατόμων ειδικών σε κάθε εργασία οι οποίοι είχαν εξειδικευμένες ικανότητες όπως οικονομική διαχείριση επικοινωνία, ψυχολογία, στρατηγικές προγραμματισμού.

Η Parkhouse (1984) βλέποντας ότι οι αυτοί που ψάχνουν εργασία στους τομείς που σχετίζονται με τον αθλητισμό ανακαλύπτουν ότι βρίσκονται στην εποχή της εμποροποίησης του αθλητισμού. Η αθλητική βιομηχανία απαιτεί εξειδικευμένα άτομα που να έχουν αυξημένα προσόντα. Για αυτό τα Τμήματα της Φυσικής Αγωγής πρέπει να γίνουν πιο ευαίσθητα στις σύγχρονες τάσεις και να ανταποκρίνεται στις εκπαιδευτικές ανάγκες και ενδιαφέροντα των ατόμων που υπηρετούν όχι παραδοσιακά τη φυσική αγωγή.

Μέσα από την έρευνα της έθεσε τρία κριτήρια που σχετίζονται με τις εργασιακές ανάγκες στην βιομηχανία του μάνατζμεντ:

1.Οι φοιτητές/τριες θα πρέπει να παρακολουθούν μαθήματα όπως μάρκετινγκ, οικονομία, μάνατζμεντ, έτσι ώστε να καταλάβουν πώς λειτουργεί η βιομηχανία και ειδικότερα η βιομηχανία των σπορ.

2.Ειδικά μαθήματα στο αθλητικό μάνατζμεντ .Δεν είναι επαρκείς οι γνώσεις από οικονομική σχολή για τον αθλητισμό. Πρέπει να γνωρίζουν και αθλητικό δίκαιο και αθλητικό μάρκετινγκ. Αυτά μπορούν να διδαχθούν και από τα Τμήματα Φυσικής Αγωγής.

3.Επαρκείς ανθρωπιστικές και φυσικές πηγές : εφαρμογή των μαθημάτων και θεωριών στην πράξη και στον χώρο εργασίας.

Υπάρχουν επιπλέον και κάποια κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη τους οι φοιτητές όταν επιλέγουν ένα πρόγραμμα όπως :

- 1.Πρακτική (εφαρμογή θεωρίας στην πράξη)
- 2.Επιχειρησιακή έμφαση με περισσότερες ώρες πρακτική
- 3.Ειδίκευση

Ο Quain and Parks (1986) έκανε μια εργασία για τις απαιτήσεις του sport –management, τις γνώσεις (διδασκτέα ύλη ) που απαιτούνται εκτός από αυτές που προσφέρονται στα τμήματα φυσικής αγωγής ,αναψυχής και οικονομικών. Ένα σημαντικό στοιχείο και στο οποίο στηρίζεται η έρευνα του είναι πάνω στην πρακτική στον αθλητικό οργανισμό. Θεμελιώδες στοιχείο το θεωρούν και ο Smissen (1984),Hager (1984), Sidwell (1984) και ο οποίος αναφέρει ότι αυτό ωφελεί τους σπουδαστές ,επιτρέποντας τους να εξερευνήσουν τις διάφορες προοπτικές καριέρας ,να δώσει επαγγελματίες ,να δώσει πληροφορίες στο πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις και να τους εφοδιάσει με ευκαιρίες να έχουν την δική τους δουλειά χαρακτηριζόμενοι ως επαγγελματίες στο χώρο τους .

Επανεξετάζοντας τον ρόλο των πανεπιστημίων ο Lynton (1989) δηλώνει ότι χρειάζονται κάτι παραπάνω από τις πάγιες γνώσεις παίρνοντας λίγο από κάθε τι ώστε να γίνει το κατάλληλο μείγμα.



Πρέπει να γίνουν επαναστατικά βήματα ,να ανακαλύψουμε νέες μεθόδους εκπαίδευσης έτσι ώστε να πετύχουμε τον συνδυασμό χρησιμότητας και φιλελευθεροποίησης που προετοιμάζει κάθε ξεχωριστή ικανότητα ,να ζει μια παραγωγική και αποδοτική ζωή.

Στο ίδιο δηλαδή στην έλλειψη καταρτισμένων μάνατζερ συγκλίνει και η Parkhouse (1979). Κάνοντας μια έρευνα σε τέσσερα πανεπιστήμια που έχουν απόφοιτους του αθλητικού μάνατζμεντ, βρέθηκαν ότι μόνο το 22% των αποφοίτων έχει διάφορες πηγές γνώσης (έρευνες συμμετεχόντων, μελλοντικών εργοδοτών ...) .Κατά συνέπεια το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δεν έχει την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση.

Οι αντιλήψεις επαγγελματιών και εκπαιδευτικών έδειξαν ότι ο σχεδιασμός διδακτικού περιεχομένου είναι ένα ευαίσθητο σημείο και ως βασικά θέματα της εκπαίδευσης ήταν η επικοινωνία ,το μάρκετινγκ, η διοίκηση επιχειρήσεων (Lambrecht 1991) .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1 Δείγμα

Το δείγμα αποτέλεσαν 64 διευθυντές ιδιωτικών γυμναστηρίων της περιοχής της Θεσσαλίας ,από τις εξής πόλεις: Τρίκαλα, Καρδίτσα, Βόλο και Λάρισα.

Το μέγεθος των γυμναστηρίων εξαρτάται από τον αριθμό των αθλούμενων. Ο μέσος όρος των αθλούμενων στα διάφορα γυμναστήρια ήταν 190 μέλη με τυπική απόκλιση 142. Αυτή η μεγάλη απόκλιση οφείλεται στο γεγονός ότι βρέθηκαν γυμναστήρια που είχαν κατά διαστήματα 50 μέλη και άλλα που έφθαναν τα 700 μέλη.

Οι άνδρες διευθυντές ήταν 39 ενώ οι γυναίκες 23, με αντίστοιχο ποσοστό 62,9% και 37,1%. Η ηλικία κυμαινόταν από εικοσιπέντε (25) ως πενήντα (50) ετών, με μέσο όρο τα 33,11 έτη και τυπική απόκλιση τα 5,30 έτη .Οι διευθυντές είχαν εκπαίδευση και από τις τέσσερις βαθμίδες με τέσσερις από την υποχρεωτική , επτά από την δευτεροβάθμια, τέσσερις από την ανώτερη, 44 από την ανώτατη και ένας με μεταπτυχιακό τίτλο.

Από αυτούς οι 30 εργαζόντουσαν στο συγκεκριμένο γυμναστήριο ως διοικητικά στελέχη για ελάχιστο ένα χρόνο και μέγιστο τα δύο , με μέσο όρο τα 1,52 έτη και τυπική απόκλιση τα 0,50 χρόνια .Οι υπόλοιποι 32 δεν είχαν προϋπηρεσία.

Γενικά, προϋπηρεσία σε γυμναστήρια ως διοικητικά στελέχη είχαν οι 58 από αυτούς , με μέσο όρο τα 6.93 χρόνια και τυπική απόκλιση τα 4,64 χρόνια .Υπήρξε μεγάλη τυπική απόκλιση γιατί τα χρόνια προϋπηρεσίας κυμαινόταν με ελάχιστο των ένα χρόνο και μέγιστο τα είκοσι δυο .



### 3.2 Όργανο μέτρησης .

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για την συγκεκριμένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες (βλ. παράρτημα 1).

Στην πρώτη ενότητα υπάρχει μια λίστα σχετικά με τις ικανότητες που απαιτούνται για την διοίκηση γυμναστηρίων .Οι διευθυντές απαντούσαν σε μια πεντάβαθμη κλίμακα όπου (1) καθόλου σημαντικό ,(2) πολύ σημαντικό ,(3) μέτρια σημαντικό ,(4) σημαντικό ,(5) πολύ σημαντικό.

Στην δεύτερη ενότητα υπήρχε μια λίστα από μαθήματα – γνωστικές περιοχές που θεωρούνταν απαραίτητες για την εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών των γυμναστηρίων. Οι διευθυντές απαντούσαν πάλι με βάση την ίδια κλίμακα για το πόσο σημαντικό είναι το καθένα για την δουλειά τους. Ακόμη απαντούσαν σε μια άλλη λίστα με ένα ναι ή ένα όχι αν έχουν παρακολουθήσει κάποια από αυτά τα μαθήματα.

Στην τρίτη ενότητα υπήρχαν πληροφορίες σχετικά με το γυμναστήριο ( για το ποιά σπορ προσφέρει, πόσα μέλη έχει και τον προϋπολογισμό)

Τέλος στην τέταρτη ενότητα υπήρχαν κάποιες προσωπικές πληροφορίες για τον διευθυντή (όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση , προϋπηρεσία).



### 3.3 Διεξαγωγή της έρευνας .

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε το φθινόπωρο – χειμώνα του 2000 – 2001 στη ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας .Τα ερωτηματολόγια είτε ταχυδρομήθηκαν μέσω αλληλογραφίας στα διάφορα γυμναστήρια με σαφείς υποδείξεις για την συμπλήρωση τους, είτε με προσωπική επίσκεψη στο κάθε γυμναστήριο και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκείνη την στιγμή.

Το ερωτηματολόγιο ήταν απλό, κατανοητό, με σαφής οδηγίες για την συμπλήρωση του και εξασφάλιζε πάντα την ανωνυμία των ερωτηθέντων.

### 3.4 Στατιστική ανάλυση .

Η στατιστική ανάλυση έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. (Statistical Package For the Social Sciences) .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### 4.1 Αποτελέσματα σχετικά με τις απαιτούμενες ικανότητες

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι 5 πιο σημαντικές ικανότητες αφορούν τη διοίκηση δυναμικού και τη γνώση πάνω στα σπορ που προσφέρει ένα γυμναστήριο.

Δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο στους ιδιοκτήτες των γυμναστηρίων που περιέχει μια λίστα από 45 ικανότητες και οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για να διοικηθεί σωστά ένα γυμναστήριο. Έτσι βρέθηκε ότι οι 5 πιο σημαντικές είναι: η δημιουργία ασφαλών συνθηκών άθλησης με μέσο όρο 4,8. Η δυνατότητα του να μπορούμε να παρέχουμε ασφαλείς συνθήκες είναι πάρα πολύ σημαντική ειδικά στο χώρο της άθλησης όπου το ποσοστό ατυχημάτων και τραυματισμών των αθλούμενων είναι πολύ μεγάλο.

Η γνώση στην προσφορά των πρώτων βοηθειών βρέθηκε η δεύτερη πιο σημαντική ικανότητα με μέσο όρο 4,7. Είναι αναγκαίο να υπάρχουν άτομα που να μπορούν να αντιμετωπίσουν μια δυσάρεστη κατάσταση και να αποφευχθούν οδυνηρές συνέπειες τόσο για τους αθλούμενους όσο και για τους υπεύθυνους των γυμναστηρίων.

Τρίτη πιο σημαντική ικανότητα είναι η δυνατότητα της σωστής αξιολόγησης του προσωπικού με μέσο όρο 4,7. Αξιολογώντας έχουμε τη δυνατότητα να διαπιστώσουμε κατά πόσο είναι ικανό και αποδοτικό ένα άτομο στη συγκεκριμένη θέση στην οποία βρίσκεται, καθώς και να προβούμε στις αναγκαίες αλλαγές ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Η γνώση των αθλημάτων που προσφέρει ένα γυμναστήριο είναι η τέταρτη σε σειρά πιο σημαντική ικανότητα με μέσο όρο 4,6. Πρέπει να είσαι γνώστης του προϊόντος που παρέχεις και σ' αυτή την περίπτωση προϊόν είναι η άθληση, έτσι ώστε να είσαι αποτελεσματικός στη δουλειά σου.

Τέλος πέμπτη πιο σημαντική είναι η ικανότητα της πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού με μέσο όριο 4,6. Προσλαμβάνοντας άτομα ικανά και κατάλληλα για κάθε θέση στον χώρο εργασίας, αυξάνεται η αποδοτικότητα και ενισχύεται η θετική πορεία της επιχείρησης.

Οι πέντε λιγότερο σημαντικές σχετίζονται με το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις όπως επίβλεψη δελτίων τύπου, φυλλαδίων, επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε, προετοιμασία προϋπολογισμού. Το γεγονός ότι αυτές οι ικανότητες είναι λιγότερο σημαντικές δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να κατέχονται. Ο συνδυασμός όλων των απαραίτητων ικανοτήτων είναι αυτός που θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Άλλωστε όσο περισσότερες ικανότητες έχει ένα άτομο αυτό τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους και τον κάνει πιο αποτελεσματικό στη δουλειά του.

<u>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u>	<u>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</u>	<u>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</u>
Δημιουργία ασφαλών συνθηκών άθλησης	4,76	0,59
Προσφορά πρώτων βοηθειών	4,74	0,70
Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού	4,71	0,55
Γνώση των αθλημάτων	4,69	0,59
Πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού	4,61	0,78
Σωστή λήψη αποφάσεων	4,52	0,76
Διαχείριση των οικονομικών	4,52	0,88
Παρακίνηση προσωπικού	4,50	0,82
Προετοιμασία προϋπολογισμού	4,50	0,76
Δημιουργία οικονομικού προγραμματισμού	4,48	0,70
Επαφή με την τοπική κοινωνία	4,44	0,69
Γνώση των κανονισμών των αθλημάτων	4,42	0,97
Καθορισμός κανόνων ηθικής	4,42	0,74
Δημιουργία κανόνων ίσης μεταχείρισης	4,42	0,78

Εποπτεία προσωπικού	4,40	0,78
Επικοινωνία με τους αθλητές	4,39	0,93
Ασφάλεια εργαζομένων	4,39	0,75
Πρόβλεψη μελλοντικών δύσκολων καταστάσεων	4,39	0,80
Επικοινωνία με το προσωπικό	4,34	1,00
Ύπαρξη προπονητικής εμπειρίας	4,34	1,07
Να θέτονται προτεραιότητες	4,32	0,86
Προγραμματισμός σε μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό	4,31	0,82
Ομιλία μπροστά σε κοινό	4,24	0,88
Να τα βγάλω πέρα σε κατάσταση οικονομικής στενότητας	4,10	1,13
Συντονισμός θεμάτων που αφορούν το προσωπικό	4,05	0,98
Συνθήκες ασφάλειας για τους θεατές	3,95	1,12
Οργάνωση αθλητικών γεγονότων	3,87	1,11
Να βρίσκω χρήματα για το γυμναστήριο	3,87	1,21

Χρησιμοποίηση τεχνικών μάρκετινγκ για την προώθηση	3,82	1,22
Επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών	3,81	1,19
Σχεδιασμός τρόπου προώθησης του γυμναστηρίου σε έντυπα	3,76	1,13
Συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις	3,68	1,08
Χειρισμός ηλεκτρονικού υπολογιστή	3,63	1,30
Διαχείριση βασικών στατιστικών δεδομένων	3,60	1,11
Ενασχόληση με δελτία τύπου	3,53	0,99
Διοργάνωση εκδηλώσεων που αποφέρουν πόρους	3,48	1,16
Να πείθω τα Μ.Μ.Ε. να ασχοληθούν με το γυμναστήριο	3,48	1,13
Να έχω επαφή με τα Μ.Μ.Ε.	3,44	1,25
Επίβλεψη της οργάνωσης των μετακινήσεων των συλλόγων	3,37	1,18

Δημιουργία σταθερών και ισχυρών σχέσεων με τα Μ.Μ.Ε	3,35	1,26
Ενασχόληση με τα λογιστικά του γυμναστηρίου	3,35	1,20
Επίβλεψη της σύνταξης δελτίων τύπου , φυλλαδίων , αναφορών	3,31	1,12
Επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε	3,27	1,24
Να πείθω τους άλλους να διαφημιστούν μέσα από το γυμναστήριο	3,24	1,24
Να υπηρετώ τους θεατές	3,08	1,23



## 4.2 Αποτελέσματα σχετικά με τα γνωστικά αντικείμενα

Όσον αφορά τα γνωστικά αντικείμενα που πρέπει να κατέχουν οι μάνατζερ που δραστηριοποιούνται στον χώρο του αθλητισμού βρέθηκε ότι τα πέντε πιο σημαντικά είναι οι δημόσιες σχέσεις ,η επικοινωνία, η διαφήμιση ,η διοίκηση επιχειρήσεων και τα πέντε λιγότερο σημαντικά ήταν οι πολιτικές επιστήμες , οι διεθνείς σχέσεις ,τα νομικά θέματα, η στατιστική.

<u>ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ</u>	<u>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</u>	<u>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</u>
Δημόσιες σχέσεις	4,56	0,86
Ψυχολογία	4,52	0,65
Επικοινωνία	4,48	0,82
Σύνταξη προϋπολογισμού	4,13	0,90
Διαφήμιση	4,11	1,04
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4,08	1,08
Εργασιακές σχέσεις	4,00	1,04
Διοίκηση επιχειρήσεων	4,00	1,06
Λογιστική	3,97	6,72
Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	3,95	1,03
Μάρκετινγκ	3,87	1,18
Κοινωνιολογία	3,74	1,09
Συμπεριφορά καταναλωτών	3,71	1,26
Ξένες γλώσσες	3,58	1,15
Νέες τεχνολογίες	3,58	1,12
Οικονομικά	3,55	1,04
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	3,53	1,16
M.M.E	3,59	1,16



Διοίκηση εγκαταστάσεων	3,35	1,16
Μέθοδοι έρευνας	3,29	1,16
Στατιστική	3,11	1,17
Προγραμματισμός γεγονότων	3,05	1,21
Νομικά θέματα	2,85	1,24
Διεθνείς σχέσεις	2,81	1,13
Πρακτική σε οργανισμούς	2,35	1,12
Πολιτικές επιστήμες	2,32	1,13

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Συζήτηση

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον αθλητισμό, όπως τα γυμναστήρια, είναι ότι διοικούνται από άτομα τα οποία έχουν ελλιπή ή και καθόλου ακαδημαϊκή εκπαίδευση σχετικά με την διοίκηση του αθλητισμού.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να μελετήσει τις ικανότητες – προσόντα που απαιτούνται να κατέχουν τα διοικητικά στελέχη των γυμναστηρίων για να μπορούν να διοικήσουν σωστά και αποτελεσματικά .

Το μέγεθος των γυμναστηρίων ήταν ανάλογο του αριθμού των αθλούμενων .

Ο μέσος όρος των αθλούμενων στα διάφορα γυμναστήρια είναι 190.

Το δείγμα αποτέλεσαν 62 διευθυντές ιδιωτικών γυμναστηρίων στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας .Από αυτούς οι 39 ήταν άνδρες ενώ οι 23 γυναίκες. Η εκπαίδευση τους αρχίζει από υποχρεωτική ως και ανώτερη καθώς και ένας με μεταπτυχιακό τίτλο . Προϋπηρεσία είχαν ως ελάχιστο τον ένα χρόνο και μέγιστο τα 22 χρόνια με μέσο όρο τα 4 χρόνια.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές θεωρούσαν ως πιο σημαντικές τις ικανότητες που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την γνώση πάνω στα σπορ που προσφέρει το γυμναστήριο .Αυτές ήταν σχετικές με την πρόσληψη



του προσωπικού ,την αξιολόγηση και την επικοινωνία με τι προσωπικό, τις ασφαλείς συνθήκες άθλησης καθώς να είναι γνώστης των σπορ και να μπορεί να προσφέρει τις πρώτες βοήθειες όταν κριθεί απαραίτητο.

Αντίθετα οι λιγότερο σημαντικές ήταν αυτές που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις όπως να ασχολούνται με την επίβλεψη για την σύνταξη δελτίου τύπου ,φυλλαδίων , με την επικοινωνία , με τα Μ.Μ.Ε ,να προετοιμάζει τον προϋπολογισμό του γυμναστηρίου.Αυτά τα αποτελέσματα συγκλίνουν και με τις απόψεις προηγούμενων ερευνητών που κρίνουν απαραίτητο την ύπαρξη κάποιων ικανοτήτων ώστε να διοικηθεί σωστά ο αθλητικός χώρος . Η ύπαρξη κυρίως ικανοτήτων για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την γνώση του χώρου που προκύπτει από την έρευνα ταυτίζεται και με αποτελέσματα άλλων εργασιών όπως του Lambrecht (1987) που θεωρεί ανάμεσα στις πιο σημαντικές ικανότητες των αθλητικών μάνατζερ την επικοινωνία με το προσωπικό ,σωστή διαχείριση και πρόσληψη προσωπικού, δυνατότητα να δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους. Ακόμη ο Chelladurai διατυπώνει ότι ένας ικανός διευθυντής πρέπει να δουλεύει για το τμήμα , να έχει εξειδικευμένες για το αντικείμενο ,μα γνωρίζει ποιοι είναι οι ρόλοι του καθενός ,να αναγνωρίζει τα διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και γνώσεων και τις νέες δεξιότητες των εργαζομένων.

Επίσης με βάση την λίστα που δόθηκε για τα γνωστικά που θεωρούνται απαραίτητα για την σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση των σπορ μάνατζερ βρέθηκε ότι οι πιο σημαντικά αντικείμενα είναι οι δημόσιες σχέσεις , η ψυχολογία , η επικοινωνία , η διαφήμιση , η διοίκηση επιχειρήσεων και λιγότερο σημαντικά όχι όμως ότι δεν θα πρέπει να διδάσκονται είναι οι πολιτικοί επιστήμες , οι διεθνείς

σχέσεις, τα νομικά θέματα και τη στατιστική. Εκτός από τις κλασικές ένας μάνατζερ πρέπει να είναι γνώστης και των παραπάνω γνωστικών αντικειμένων. Την κατοχή αυτών των γνώσεων θεωρούν απαραίτητη και προηγούμενοι ερευνητές. Για παράδειγμα οι Parkhouse και Ulrich (1979) δηλώνουν ότι η ανάγκη για εκπαιδευμένους μάνατζερ ήταν μεγάλη και απαιτούνται προσόντα από πολλούς τομείς όπως οικονομία, ψυχολογία και επικοινωνία.

Απ'όλα αυτά γίνεται σαφές πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ατόμων σωστά καταρτισμένων και εκπαιδευμένων ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στον συνεχές αναπτυσσόμενο αλλά και ανταγωνιστικό χώρο του σπορ μάνατζμεντ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης των γυμναστηρίων.

Δίνεται ακόμη η δυνατότητα να αναγνωρισθούν ποιες ικανότητες αλλά και ποια γνωστικά αντικείμενα είναι απαραίτητα έτσι ώστε να αναπτυχθούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλλιεργήσουν αυτά τα στοιχεία που θα συμβάλουν στην βελτίωση της απόδοσης και στην καλύτερη λειτουργία των αθλητικών κέντρων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Frank, E (1991) The UK management charter initiative the first three years

2. Klemp Go Jr (Ed) 1980 "The assessment of occupational competencies report on the national institute of education and development "

3. Woodruffec (1991) Competent by any other name personnel. Personal Management, 23 (9) , 30-33.

4. Management charter initiative 1992 ".Introducing management standards national forum for management education and development"

5. Siu, V (1998) "Hospitality Management ",Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. Hospitality Management (1998) 253-273

6. Parkhouse, B. "Sport management "Journal of physical education ,recreation and dance .Sept 1984 Vol 55 No 7, p 12-14

7. Bonnie L Parkhouse and Ulrich David ."Sport management as a ponetrial cross –discipline .A paradigm for theoretical development scientific inquiry and professional applications.

8. Milewski J.K and Bryant J .G (1985) .A survey of institutions offering sport administration ,sport management , or related sport studies programs .Unpublished study .Western Carolina University.

9. Sidwell M.J (1984). The sport management field experience profile at Bowling Green State University.



10. Lython, (1983). A crisis of purpose . Reexamining the role of the university.

11. Ulrich D and parkhouse, B ,L (1982).An alumni oriented approach to sport management curriculum sigh using performace rating any regression model.

12. Richard J Quain "Curriculum perspectives " April 1986 "Sport management requires curriculum experiences beyond those offered ,Physical education ,recreation and business classes."

13. Mc Carthy (1984) .Opportunities in the sports industry for sport management graduates. In B.K Zanger and J.B Park .Sport management curricula Bowling Green OH :Bowling Creen state University.

14. Daft, R (1983) Organization theory and design .New York :West Publ. Co.

15. Parkhouse B.L and Ulrich ,(1979).sport management as a ponential in sport management .

16. American Alliance of Health ,Physical Education Recreation and Dance (1986).

17. Lambrecht, W. (1987) Norhern Illions University ."An Analysis of the competencies of sport and journal of sport management ,"1987.

18. Chelladurai, P (1999) "Human resource management in sport and recreation" Human Kinetics

19. Lynn M Jamieson "Competency – Based Approaches to sport management.' 'Journal of sport management "1997.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**



## ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις οι οποίες σχετίζονται με την διοίκηση του γυμναστηρίου σας. Στόχος της έρευνας αυτής είναι να καθορίσει τα προσόντα – ικανότητες που χρειάζονται για την αποτελεσματική διοίκηση ενός γυμναστηρίου.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, τοποθετώντας ένα κύκλο στην απάντηση που σας εκφράζει. Η απαντήσεις σας θα δίνονται σύμφωνα με μια πεντάβαθμη κλίμακα (1= καθόλου σημαντικό, 5= πολύ σημαντικό).

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι στη διάθεσή σας μετά το τέλος της έρευνας.



Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες που κάνετε κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, ως διοικητικό στέλεχος στο γυμναστήριο. Από εσάς θα θέλαμε να σημειώσετε (κυκλώστε) πόσο σημαντική θεωρείτε κάθε ενέργεια για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων σας.

Αξιολογείστε κάθε πρόταση σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα.

1= καθόλου σημαντικό

2= λίγο σημαντικό

3= μέτρια σημαντικό

4= σημαντικό

5= πολύ σημαντικό

Για να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου, ως διοικητικό στέλεχος του γυμναστηρίου, θεωρώ σημαντικό .....

1.	... να προετοιμάζω τον προϋπολογισμό του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
2.	... να διαχειρίζομαι τα οικονομικά του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
3.	... να καταφέρνω να βούσκω γρήματα για το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
4.	... να καταφέρνω να τα βγάλω πέρα με οικονομική στενότητα	1	2	3	4	5
5.	... να καταφέρνω να κάνω οικονομικό προγραμματισμό	1	2	3	4	5
6.	... να προβλέπω μελλοντικές δύσκολες οικονομικές καταστάσεις	1	2	3	4	5
7.	... να διοργανώνω εκδηλώσεις που αποφέρουν πόρους για το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
8.	... να ασχολούμαι με τα λογιστικά του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
9.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
10.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τους αθλητές	1	2	3	4	5
11.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών	1	2	3	4	5
12.	... να ασχολούμαι με την επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
13.	... να ασχολούμαι με τα δελτία τύπου του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
14.	... να συμμετέχω σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις	1	2	3	4	5
15.	... να υπηρετώ συνεπώς τους θεατές	1	2	3	4	5
16.	... να δημιουργώ συνθήκες ασφαλείας για τους θεατές	1	2	3	4	5
17.	... να επιβλέπω τη σύνταξη δελτίων τύπου, φυλλαδίων, αναφορών	1	2	3	4	5
18.	... να δημιουργήσω σταθερές και ισχυρές σχέσεις με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
19.	... να έχω επαφή με τα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
20.	... να μπορώ να μιλήσω απροστά σε κοινό	1	2	3	4	5
21.	... να βούσκω σε επαφή με την 'τοπική κοινωνία'	1	2	3	4	5
22.	... να διοργανώνω διάφορα αθλητικά γεγονότα	1	2	3	4	5
23.	... να μπορώ να διαχειρίζομαι βασικά στατιστικά δεδομένα	1	2	3	4	5
24.	... να χειρίζομαι ηλεκτρονικό υπολογιστή	1	2	3	4	5
25.	... να επιβλέπω την οργάνωση των μετακινήσεων του συλλόγου	1	2	3	4	5
26.	... να καθορίζω τους κανόνες ηθικής στο γυμναστήριο	1	2	3	4	5
27.	... να μπορώ να προγραμματίσω τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
28.	... να ασχολούμαι με την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού	1	2	3	4	5
29.	... να μπορώ να παρακινήσω το προσωπικό του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
30.	... να μπορώ να αξιολογήσω την απόδοση του προσωπικού του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
31.	... να δημιουργήσω ασφαλείς συνθήκες άθλησης	1	2	3	4	5
32.	... να συντονίζω θέματα που αφορούν το προσωπικό του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
33.	... να ασχολούμαι με πλήρη αποφάσεων	1	2	3	4	5
34.	... να ασχολούμαι με την εποπτεία του προσωπικού	1	2	3	4	5
35.	... να θέτω προτεραιότητες	1	2	3	4	5
36.	... να ασχολούμαι με την ασφάλεια των εργαζομένων	1	2	3	4	5
37.	... να δημιουργώ κανόνες και διαδικασίες που να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση όλων μέσα στο γυμναστήριο.	1	2	3	4	5



38.	... να μπορώ να πείσω τα ΜΜΕ να ασταλπέσουν με το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
39.	... να σχεδιάζω τον τρόπο προώθησης του γυμναστηρίου σε διάφορα έντυπα	1	2	3	4	5
40.	... να μπορώ να πείσω άλλους να διαφημιστούν μέσα από το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
41.	... να χρησιμοποιώ τις τεχνικές του μάρκετινγκ για την προώθηση του γυμναστηρίου	1	2	3	4	5
42.	... να γνωρίζω τα αθλήματα τα οποία προσφέρει το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
43.	... να μπορώ να προσφέρω πρώτες βοήθειες, ειδικά στα αθλήματα που προσφέρει το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
44.	... να έχω προπονητική εμπειρία των αθλημάτων που προσφέρει το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
45.	... να γνωρίζω τους κανονισμούς των αθλημάτων που προσφέρει προσφέρει το γυμναστήριο	1	2	3	4	5
46.	Άλλο (δηλώστε)	1	2	3	4	5
47.		1	2	3	4	5
48.		1	2	3	4	5
49.		1	2	3	4	5
50.		1	2	3	4	5

Β. Παρακάτω υπάρχει μια λίστα από μαθήματα - γνωστικές περιοχές. Παρακαλώ δηλώστε (τοποθετώντας ένα κύκλο) πόσο σημαντικό είναι το καθένα για τη δουλειά σας ως διοικητικό στέλεχος του γυμναστηρίου. Η αξιολόγηση να γίνει σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1= Καθόλου σημαντικό                      4= Σημαντικό  
2= Λίγο σημαντικό                            5= Πολύ σημαντικό  
3= Μέτρια σημαντικό

ΜΑΘΗΜΑΤΑ - ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ	ΚΛΙΜΑΚΑ					Έχετε παρακολουθήσει κάποιος:	
Κοινωνιολογία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Ψυχολογία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διαύσεις σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διαφήμιση	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διεθνείς σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση επιχειρήσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού)	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Επικοινωνία	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Εθνασιακές σχέσεις	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Λογιστική	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μάρκετινγκ	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μέθοδοι έρευνας	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Μέσα μαζικής επικοινωνίας	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Νέες τεχνολογίες - ιντερνέτ	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Νομικά θέματα	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Ξένες γλώσσες	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Οικονομικά	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Πολιτικές επιστήμες	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Πρακτική σε τουριστικούς οργανισμούς	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Προγραμματισμός γεγονότων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Στατιστική	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Συμπεριφορά καταναλωτή	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Σύνταξη προϋπολογισμού	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
Άλλο (δηλώστε)	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι
	1	2	3	4	5	Ναι	Όχι

**Γ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ**

- 1. Ποια σπορ προσφέρει το γυμναστήριο; .....
- 2. Πόσα μέλη έχει το γυμναστήριο; .....
- 3. Πόσος είναι περίπου ο ετήσιος προϋπολογισμός του γυμναστηρίου; .....

**Δ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

- 1. Ποια διοικητική θέση κατέχετε στο γυμναστήριο: .....
- 2. Πόσα χρόνια έχετε αυτή τη θέση; .....
- 3. Φύλο: Άνδρας   
Γυναίκα
- 4. Ηλικία: .....
- 5. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης   
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης   
Ανώτερης εκπαίδευσης (ΤΕΙ, ΠΑΤ)   
Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ)   
Μεταπτυχιακές σπουδές
- 6. Είχατε προηγούμενη εμπειρία πριν από τη τωρινή σας θέση; Ναι  Όχι
- 7. Αν ναι, πόσα χρόνια; .....

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**