



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

*«Σύστημα Αξιολόγησης Γυμναστικών
Συλλόγων και Προπονητών Στίβου στην
Κύπρο.»*

ΚΥΡΙΑΚΟΣ ΚΥΡΙΑΚΟΥ ΞΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
1.1 Σκοπός της Διπλωματικής Διατριβής.....	9
1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	11
1.3 Αναγκαιότητα και σημαντικότητα της έρευνας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
2.1 Γυμναστικοί Σύλλογοι και το άθλημα του Στίβου στην Κύπρο	15
2.2 Οι αθλητικοί οργανισμοί σαν μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.....	16
2.3 Αθλητές και Προπονητές.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
3.1 Ορισμός Αξιολόγησης.....	20
3.2 Ιστορική Αναδρομή Αξιολόγησης Προσωπικού	20
3.3 Αξιολογητές.....	21
3.4 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Αξιολόγησης Προσωπικού.....	22
3.5 Ο Ρόλος των Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	26
4.1 Η Έννοια και η Φύση της Ηγεσίας	26
4.2 Τύποι Ηγεσίας.....	27
4.3 Ο προπονητής και ο ρόλος του σαν ηγέτη	27
4.4 Θεωρίες Ηγεσίας.....	29
4.5 Θεωρία του Fiedler.....	29
4.6 Θεωρίες X και Ψ του McGregor.....	31
4.7 Το Διοικητικό Πλέγμα.....	31
4.8 Το πρότυπο των Trannenbaum και Schmidt	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	33
5.1 Συλλογή δεδομένων	33
5.2 Δυσκολίες που προέκυψαν	33
5.3 Καταγραφή και ανάλυση δομής συλλόγων.....	34
5.4 Καταγραφή και ανάλυση της προσφοράς και απόδοσης των προπονητών .	34
5.5 Ιδανική απόδοση στο σύστημα Αξιολόγησης	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	36
6 Ανάλυση δεδομένων.....	36
6.1 Συλλογή δεδομένων	36
6.2 Δομή γυμναστικών συλλόγων	38
6.3 «Πυραμιδικό σύστημα» συλλόγου ηλικιακά.....	39
6.4 Ιδανική κατανομή σε ποσοστό % στο πυραμιδικό σύστημα.....	39
6.5 Σχέση ιδανικών με πραγματικές τιμές.....	41
6.6 Δομή γυμναστικών συλλόγων σε σχέση με τα αγωνίσματα	42
6.7 Αξιολόγηση προπονητών	43
6.8 Συγκριτική αξιολόγηση προπονητών σε παγκύπρια βάση.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	60
7 Συμπεράσματα έρευνας	60
8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

*«Σύστημα Αξιολόγησης Γυμναστικών Συλλόγων και Προπονητών Στίβου
στην Κύπρο.»*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεταπτυχιακή διατριβή που επιλέξαμε αναφέρεται στην αξιολόγηση μιας ειδικής ομάδας εργαζόμενων και συνιστά τη διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του κάθε προπονητή/εργαζόμενου σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει και απαιτεί ο ρόλος του σαν παιδαγωγού αλλά και τις απαιτήσεις του εργοδότη συλλόγου. Η διαδικασία αυτή διαρκεί όλο το χρόνο και ολοκληρώνεται στο τέλος κάθε αθλητικής χρονιάς. Απαιτεί ακρίβεια συστηματικότητα και στόχους που πρέπει να επιδιώξει να πετύχει ο κάθε προπονητής αλλά και ολόκληρος ο σύλλογος σαν ομάδα.

Σε αυτή την μελέτη θα συναντήσουμε έννοιες όπως η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, αθλητικοί οργανισμοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, συστήματα αξιολόγησης, ιδανική απόδοση, ηγέτης και τύποι ηγεσίας. Η ανάλυση αυτών των εννοιών μέσα από την ιστορική αναδρομή και την βιβλιογραφία μας δίνει την δυνατότητα να αντιληφθούμε το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο προπονητής σε ένα γυμναστικό σύλλογο αν στηρίζεται από αρχές όπως η αντικειμενικότητα και η αξιοκρατία κάτι που μπορεί να του προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης.

Μέσα από την έρευνα και την στατιστική ανάλυση της δομής και τις απόδοσης των γυμναστικών συλλόγων και των προπονητών τους θα εμφανιστούν τα κενά οι παραλείψεις στο τρόπο οργάνωσης διοίκησης προγραμματισμού και απόδοσης. Στόχος μας σε αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή είναι να φωτίσουμε όλες αυτές τις αδυναμίες και να εισηγηθούμε ένα νέο τρόπο αξιολόγησης και αντιμετώπισης της οργάνωσης αλλά και της απόδοσης των γυμναστικών συλλόγων. Επιθυμούμε να δώσουμε ερεθίσματα για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των γυμναστικών συλλόγων προτείνοντας ένα νέο «Σύστημα Αξιολόγησης».

Αναλύσαμε την δομή των έξι (6) Γυμναστικών Συλλόγων της Κύπρου και την απόδοση των προπονητών τους τη αγωνιστική χρονιά 2012 σε όλα τα εθνικά πρωταθλήματα στίβου. Στην συνέχεια παραθέσαμε τα στοιχεία αναλύοντας και προτείνοντας μέσα από παραδείγματα το «Σύστημα Αξιολόγησης» των προπονητών/εργαζομένων σε Γυμναστικούς Συλλόγους στην Κύπρο που κατά την γνώμη μας θα προσφέρει πρόοδο και εξέλιξη σε όλους τους εμπλεκόμενους.

«Evaluation system for Athletic Clubs and Track & Field Coaches in Cyprus.»

ABSTRACT

The selected master thesis records and evaluates the performance of track and field coaches as it is required by his/her role as an educator, but also as an employee of the athletic club. The evaluation process covers a whole year performance which is completed at the end of each athletic season. It requires precision, systematic approach and a set of targets that each coach should strive to achieve along with the set of targets that the whole athletic club should achieve as well.

In this study we use various terms such as: human resource, athletic clubs, non-profit organizations, ideal performance, leader and types of leadership. The analysis of these terms through a historical retrospective and the bibliography gives us the ability to realize the role that the coach can play in an athletic club that relies in principals such as objectivity and meritocracy which a complete evaluation system can offer.

Through the research and the statistical analysis of the structure and performance of the athletic clubs and its coaches, we will identify the gaps and omissions in the way the clubs are organized, plan and perform. The goal of this thesis is to point all the weaknesses of the current structure and suggest a new evaluation system and new way of handling organizational issues, but also evaluating performance of the athletic clubs. We wish to give the stimulation for a modernization and an upgrade of the athletic clubs by suggesting a new evaluation system.

Six (6) Cyprus athletic clubs were analyzed along with the performance of their coaches during the 2012 athletic year covering all national championships. Next, we analyze the data and suggested through examples the evaluation system for the coaches/employees of the athletic clubs of Cyprus, which in our opinion will bring progress and development to all parties involved.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διαδικασία ολοκλήρωσης ενός μεταπτυχιακού τίτλου σε ένα ίδρυμα όπως το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου που απευθύνεται σε εργαζόμενους με πάμπολλες υποχρεώσεις στην καθημερινή ζωή, είναι χρονοβόρα κα επίπονη.

Για να καταφέρω να ολοκληρώσω αυτή την προσπάθεια βόηθησαν πολύ άνθρωποι και θα ήθελα να τους ευχαριστήσω από καρδιάς.

Ευχαριστώ τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο Δρ. Ασσιώτη Ανδρέα για την στήριξη την βοήθεια και την κατανόηση του στην ολοκλήρωση αυτής της διατριβής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους και την οικογένεια μου για την συμπαράσταση τους σε ολόκληρη την διαδρομή από την αρχή μέχρι το τέλος. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον αδελφικό μου φίλο Λάμπρο Ιακώβου που με τις γνώσεις του και την υπομονή του με βοήθησε να ξεπεράσω ότι δυσκολία προέκυψε.

Ευχαριστώ ακόμα όλους τους καθηγητές και προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, όπως και φίλους συμφοιτητές για την άψογη συνεργασία που είχαμε και θα συνεχίσουμε να έχουμε και στο μέλλον.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την ΚΟΕΑΣ, τους Γυμναστικούς Συλλόγους Στίβου στην Κύπρο και όλους τους συναδέλφους προπονητές στίβου που με την βοήθεια τους μπόρεσα να συλλέξω τα δεδομένα για την έρευνα και την αποπεράτωση της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων και η δυνατότητα ελέγχου όλων των παραμέτρων που επηρεάζουν τη απόδοση και τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και ειδικότερα των παραγόντων που οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης και της επίτευξη των στόχων, είναι ένας τομέας που ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να επενδύει και να βελτιώνει συνεχώς.

Αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις είναι μια συνεχής διαδικασία, με την έννοια ότι συμβαίνει συνέχεια και όλη την περίοδο του χρόνου. Η αξιολόγηση συνδυάζεται με τις άλλες διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς ή των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται για διάφορες αιτίες, όπως η συγκέντρωση δεδομένων χρήσιμων για αποφάσεις σχετικές με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις ανταμοιβές. Σκοπός επομένως της αξιολόγησης είναι η παροχή στοιχείων για την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων στο παρελθόν, παρών και μέλλον, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις για την εξέλιξη τους (Παναγιωτόπουλου, 2009).

Ο Ρόλος των Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι ένας απαραίτητος παράγοντας σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς που μας ενδιαφέρουν να αξιολογήσουμε, τους οποίους κατατάσσουμε στο τομέα τον μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Αποφασίζοντας τη διαδικασία ή σύστημα που θα εφαρμόσουμε ή αξιολόγηση των εργαζομένων έχει σαν σκοπό να συστηματοποιήσει και να εφαρμόσει με ενιαίο αντικειμενικό και ορθολογιστικά συγκρίσιμο τρόπο και στη συνέχεια να αξιοποιήσει, την ποιότητα απόδοσης και προσφοράς των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Το όποιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ή έστω η αξιολόγηση ενός προϊσταμένου προς ένα υφιστάμενο θα πρέπει και οφείλει να στηρίζεται σε αρχές. Οι αρχές αυτές είναι που θα την κάνουν αποδεκτή από τους εργαζόμενους και θα έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα. Οι αρχές αυτές δεν είναι άλλες από την δικαιοσύνη την αμεροληψία και την τεκμηρίωση της όποιας απόφασης ή συμπεράσματος. Θα πρέπει να είναι κίνητρο για την εργαζόμενο για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και μέσο υποκίνησης για καλύτερη απόδοση.

Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε πως δεν είναι εφικτό όλα τα συστήματα αξιολόγησης να προσφέρουν απόδοση στο ίδιο βαθμό και ποιότητα στις πιο πάνω αρχές. Είναι γεγονός πως πάντα υπάρχει μια απόσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης. Ο λόγος δεν είναι τις περισσότερες φορές τεχνοκρατικός ούτε ο σχεδιασμός των συστημάτων αλλά περισσότερο η νοοτροπία και η φιλοσοφική προσέγγιση που έχει η διοίκηση που τα εφαρμόζει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Σκοπός της Διπλωματικής Διατριβής

Σκοπός της διπλωματικής διατριβής που πραγματοποιούμε είναι να αποδώσει την εικόνα που παρουσιάζουν οι αθλητικοί σύλλογοι σε σχέση με την απόδοση των προπονητών που εργάζονται σε αυτούς. Σκοπός μας είναι να προτείνουμε ένα σύστημα αξιολόγησης που να είναι ο οδικός χάρτης τόσο για τους Γυμναστικούς Συλλόγους όσο και για τους Προπονητές σαν μέσο αυτό αξιολόγησης. Θέλουμε να προτείνουμε ένα εργαλείο αξιολόγησης των προπονητών στίβου σε πλαίσια λειτουργίας και απόδοσης που να καθαρίζονται εκ των προτέρων, με σαφήνεια και με τρόπο διακριτό τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο /προπονητή. Όπως λειτουργεί σήμερα ο κλάδος των προπονητών στίβου και γενικότερα οι αθλητικοί γυμναστικοί σύλλογοι δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και αντικειμενικά κριτήρια για τον ορθολογισμό στην λειτουργία αλλά και αξιολόγηση της απόδοσης που να λαμβάνει υπόψη παράγοντες πέραν των βαθμών που συλλέγει ένας προπονητής μέσω των αθλητών του στους αγώνες. Τέτοιοι παράγοντες είναι η σωστή στελέχωση του Συλλόγου τόσο ποσοτικά αλλά και ποιητικά από αθλητές που καθοδηγούνται από σωστούς προπονητές με ηγετικά χαρακτηριστικά. Ο τομέας του αθλητισμού είναι ένας τομέας που έχει πολλές ομοιότητες αλλά και σημαντικές διαφορές από άλλες επιχειρηματικές μονάδες ή οργανισμούς. Ειδικότερα στην Κύπρο θα λέγαμε πως σημαντικοί τομείς σε κάποιους αθλητικούς οργανισμούς δεν είναι ανεπτυγμένοι ορθά και στηρίζονται περισσότερο στον εμπειρισμό και σε υποκειμενικά κριτήρια των κατά καιρούς εμπλεκόμενων αθλητικών παραγόντων. Ένας τομέας που είναι συνεχώς επίκαιρος στον αθλητισμό είναι ο τομέας της αξιολόγησης. Μέχρι τώρα ο συνήθης τρόπος αξιολόγησης ήταν ο εκάστοτε προϊστάμενος ή κάποια επιτροπή να έχουν ρόλο κριτή απέναντι στους εργαζομένους βασιζόμενοι σε υποκειμενικά κριτήρια. Το αποτέλεσμα είναι η αξιολόγηση να μην έχει σταθερή βάση διαχρονικά και να μην είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους. Ακόμα περισσότερο, οι εργαζόμενοι είναι επιφυλακτικοί και καχύποπτοι απέναντι στην όποια αξιολόγηση την οποία πολλές φορές αμφισβητούν και τους κάνει επιφυλακτικούς απέναντι στους εργοδότες τους.

Το σύστημα αξιολόγησης που επιδιώκουμε να εφαρμόσουμε και να εξελίξουμε στην συγκεκριμένη κατηγορία οργανισμών δε θέλουμε να δίνει μόνο την εικόνα Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο που μελετάμε αλλά περισσότερο να είναι ο οδικός χάρτης των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας της διοίκησης που ασκείται στο συγκεκριμένο οργανισμό σε σχέση με τις απαιτήσεις και τα αποτελέσματα διαχρονικά.

Σαν γενική τοποθέτηση θα λέγαμε πως αν οι διοικήσεις είχαν ενδιαφέρον να «αξιολογήσουν» τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στο χώρο τους, τη φιλοσοφία, τα κριτήρια και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τον τρόπο με τον

οποίο οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους ,ακόμα και το πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αυτό αξιολογούν την εργασία τους, όταν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, θα κατέληγαν σε πολύτιμα συμπεράσματα για το επίπεδο της διοίκησης που ασκείται, την πραγματική φιλοσοφία και για τις ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού.

Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στις πλείστες περιπτώσεις, έχουν προϊστορία, που έχει να κάνει με την τη εξέλιξη των επιχειρήσεων/οργανισμών από γραφειοκρατικές μονοδιάστατες διοικήσεις σε πιο σύγχρονες, ευέλικτες, αλλά όχι απαραίτητα πιο ορθολογιστικές και δημοκρατικές, μεθόδους διοίκησης.

Η διπλωματική εργασία καλείται ανάμεσα σε άλλα να ερευνήσει το υφιστάμενο σύστημα και τον τρόπο λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών που οι είναι έξι (6) γυμναστικοί σύλλογοι που απαρτίζουν την Ομοσπονδία Στίβου και παρέχουν εργασία τους προπονητές στίβου. Συγκεκριμένα όσο αφορά τον παράγοντα «προπονητής/εργαζόμενος» θέλουμε να ερευνήσουμε πόσο αποδίδει ο κάθε προπονητής ξεχωριστά σε σχέση με το σύλλογο του; Πόσο αποδίδει ο κάθε προπονητής σε σχέση με το σύνολο των προπονητών στην Κύπρο; Πόσο αποδίδει σαν άτομο και σαν επαγγελματίας;

Οι προπονητές στίβου αποτελούν μια ομάδα εργαζομένων που εργάζεται και επιβιώνει σε ένα ειδικό εργασιακό περιβάλλον με πολλές ιδιαιτερότητες και στρεβλώσεις. Ανάμεσα σε άλλα παρατηρείται η έλλειψη ενός συστήματος αξιολόγησης των προπονητών/εργαζομένων και του τρόπου λειτουργίας των συλλόγων που να είναι αντικειμενικό και αποδεκτό από το σύνολο των παραγόντων (συλλόγων, προπονητών, διοικητικών, παραγόντων) που αποτελούν οικοδόμημα που ονομάζεται «Ομοσπονδία Στίβου - ΚΟΕΑΣ» στην Κύπρο. Να σημειώσουμε εδώ τις χαμηλές αμοιβές και την έλλειψη επαγγελματικής κατοχύρωσης.

Σκοπός μας λοιπόν είναι να δώσουμε σε αυτή την ειδική ομάδα εργαζομένων προοπτική και τρόπους βελτίωσης μέσα από ένα αντικειμενικό «Σύστημα αξιολόγησης».

1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

- Ποια είναι η Δομή των γυμναστικών συλλόγων σήμερα στην Κύπρο, πως λειτουργούν και ποια τα αποτελέσματα τους;

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που μας απασχολεί είναι η τωρινή κατάσταση των γυμναστικών συλλόγων. Ποια είναι η δομή τους πως λειτουργούν και πως αντιμετωπίζουν όλους τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τους σκοπούς και στόχους ενός αθλητικού οργανισμού.

- Υπάρχει προγραμματισμός, δομή οργανόγραμμα και σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοποιημένων σε αυτούς τους οργανισμούς;

Αυτό το ερευνητικό ερώτημα μας είναι το καίριο ερώτημα για να μας δώσει το «παράθυρο» να καταλάβουμε τι υπήρχε στο παρελθόν, τι υπάρχει τώρα και τι θα μπορούσε να υπάρξει στο μέλλον. Ο προγραμματισμός η δομή και όλες μορφές λειτουργίας είναι αυτά που καθορίζουν την μορφή αλλά και την παραγωγικότητα του κάθε οργανισμού. Το σύστημα αξιολόγησης είναι ο ελεγκτικός μηχανισμός του οργανισμού ή επιχείρησης σε ποιο επίπεδο δηλαδή λειτουργούν και αποδίδουν τα διάφορα μέρη η λειτουργίες του οργανισμού αυτού.

- Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης αξιόπιστο και αντικειμενικό σε αυτούς τους οργανισμούς; Υπάρχει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη; υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης και ανταμοιβής;

Όλα αυτά είναι επιμέρους ερωτήματα που περιέχονται στην ευρύτερη έννοια σύστημα αξιολόγησης. Ένα ειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να δώσει εκτός από αξιολόγηση και κατεύθυνση οργάνωση και σταθερότητα.

- Μπορεί να υπάρξει ειδικευμένο σύστημα αξιολόγησης για αυτούς τους οργανισμούς;

Αυτό είναι το ερώτημα που εμείς καλούμαστε να απαντήσουμε και να εισηγηθούμε λύσεις. Χωρίς να θέλουμε να προχωρήσουμε σε πρόωρα συμπεράσματα, θα λέγαμε πως σίγουρα θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε να οργανώσουμε και να εισηγηθούμε κάτι τέτοιο.

- Μπορεί να συνυπάρξουν όλα τα συστατικά ενός τέτοιου οργανισμού σε αρμονία και συνεργασία με μόνο στόχο την προσφορά σε όλους τους παράγοντες όπως διοίκηση, προπονητές, αθλητές κοινωνία;

Η Απάντηση σε αυτό το ερώτημα θα έπρεπε να είναι δεδομένη και πάντα καταφατική. Όμως πολλές φορές αν όλα τα μέρη και οι συνθήκες δεν το ευνοούν

αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Σκοπός μας είναι να απαντήσουμε αυτό το ερώτημα τεκμηριωμένα με επιχειρήματα και εισηγήσεις.

1.3 Αναγκαιότητα και σημαντικότητα της έρευνας

Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο μια τέτοια έρευνα είναι αναγκαία. Γενικότερα ο αθλητισμός σαν ιδέα έχει να κάνει με την απόδοση και την αξιολόγηση ανά πάσα στιγμή και συστηματικά τόσο για τους αθλητές αλλά και για τους προπονητές τους.

Τα ερωτήματα, που τίθενται αφορούν τα «συστήματα αξιολόγησης» απόδοσης, σε σχέση με τους αθλητικούς οργανισμούς. Υπάρχουν «συστήματα αξιολόγησης» ειδικά για αθλητικούς οργανισμούς;

Γιατί θα πρέπει να αφιερώνουμε κόπο και μόχθο για σχεδιασμό και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης;

Μια σωστή και κατάλληλα τεκμηριωμένη αξιολόγηση ενημερώνει τον κάθε εργαζόμενο/προπονητή του οργανισμού για τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για να προετοιμαστεί κατάλληλα, και να διεκδικήσει μια καλύτερη θέση στο μέλλον.

Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει και την παράμετρο επαναξιολόγηση είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανατροφοδότησης για τους στόχους του οργανισμού τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις του προπονητή/εργαζομένου και της ομάδας του στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος που βρίσκεται στο περιορισμένο περιβάλλον του σύλλογο του αλλά και στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον της ομοσπονδίας

Ο ίδιος ο οργανισμός/Σύλλογος διαθέτει ένα εργαλείο τακτικής και συστηματικής ενημέρωσης για την κατάσταση των στόχων της, τη νοοτροπία των εργαζομένων/προπονητών του, τον τρόπο άσκησης διοίκησης, και φυσικά απόδοσης.

Αντλεί επίσης σημαντική πληροφόρηση για τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις προσδοκίες των προπονητών και αθλητών, που είναι η πιο δυναμική, αλλά και η πιο ευαίσθητη «περιουσία» του στις σημερινές συνθήκες. Όπως επίσης για τις ανάγκες βελτίωσης των μεθόδων και των συστημάτων διοίκησης που εφαρμόζει, πιθανόν και της ίδιας της φιλοσοφίας - νοοτροπίας της διοίκησης και των μελών της.

Τόσο στο κόσμο των επιχειρήσεων όσο και στον αθλητισμό η απόδοση είναι συνάρτηση δυο, κυρίως, παραγόντων: Της αντικειμενικής ικανότητας του εργαζομένου/προπονητή να αποδώσει το καλύτερο που μπορεί στη θέση που

υπηρετεί και της υποκίνησής του, δηλαδή της ίδιας του διάθεσης, να προσφέρει τα μέγιστα που μπορεί. Η απόδοση παράλληλα εξαρτάται από μεγάλο αριθμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που έχουν να κάνουν με τον ίδιο τον εργαζόμενο, με το περιβάλλον της εργασίας, με την αμοιβή την εκπαίδευση στην εργασία και τις προοπτικές εξέλιξής του. Δεν θα πρέπει να διστάζει κανένας οργανισμός που σέβεται τον εαυτό να προχωρά στις ανάλογες διεργασίες προκειμένου να αξιολογήσουν σωστά, αξιόπιστα και με διαφανείς κανόνες το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Στους υφιστάμενος αθλητικούς οργανισμούς όπως και σε πολλές επιχειρήσεις οι «αρνητές» σωστής ορθολογιστικής αξιολόγησης είναι πολλοί και ικανοί λόγω της θέσης τους να επιβάλλουν τη θέλησή τους, είτε παρεμβάλλοντας κάθε είδους εμπόδια, είτε με τη συστηματική υπονόμευση κάθε σχετικής προσπάθειας στην πράξη και στην καθημερινότητα του οργανισμού.

Γι' αυτό και δεν υπάρχουν δεν σχεδιάζονται, δεν υλοποιούνται και αν εφαρμοστούν δεν εφαρμόζονται σωστά, χωρίς αυθαιρεσίες και ασάφειες, συστήματα αξιολόγησης αντάξια του ρόλου και της σημασίας του οργανισμού που υπηρετούν.

Το προφίλ των οργανισμών που έχουν να διαχειριστούν ευθύνες και πολλές φορές ζητήματα που υπηρετούν το κοινωνικό καλό σε ότι αφορά την διοίκηση απέχει κατά πολύ από το ιδανικό και το αντικειμενικό σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης.

Έχουμε να αντιμετωπίσουμε οργανισμούς που λειτουργούν με την αυθεντία του απόλυτου διευθυντικού δικαιώματος, με λογικές τυφλής υποταγής σε πρόσωπα και όχι θεσμούς, με άρνηση, κάθε σκέψης για ουσιαστική ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζόμενων στις αποφάσεις και στο σχεδιασμό της για θέματα που τους αφορούν.

Οι οργανισμοί αυτοί που τους χειραγωγούν ουσιαστικά συγκεκριμένα πρόσωπα συγχύζουν την ανταγωνιστικότητα με την υποβάθμιση των όρων αμοιβής και εργασίας, με συμπεριφορά προς τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς της ως «άμεσα αναλώσιμους» που προσπαθούν να τους συμπεριφερθούν, με λογικές αδιαφάνειας, ανασφάλειας και εκφοβισμού.

Η εικόνα που προκύπτει είναι οργανισμών που αντιτίθεται στη συλλογικότητα και στη δημοκρατική λειτουργία, στην άρση των παραγόντων δυσαρέσκειας και στην εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ομαλότητας στις εργασιακές σχέσεις, που δεν πιστεύει στη σημασία των ανθρώπων ως παράγοντα ποιοτικής απόδοσης, φήμης και κύρους, που βάζει σε δεύτερη μοίρα την ποιότητα των λειτουργιών, της διοίκησης, των κινήτρων και των προσδοκιών του προσωπικού της, αλλά ενεργεί με βάση δείκτες του ισολογισμού και τα προσωπικά συμφέροντα. Πολλές φορές έχουμε να κάνουμε με ανασφαλείς, ημιμαθείς και χωρίς επιχειρήματα προϊστάμενους, που αισθάνονται αυθεντίες και άτρωτοι στις θέσεις που κατέχουν.

Συχνά συγχύζουν την λήψη σωστών και τολμηρών αποφάσεων, με την εξαγγελία βιαστικών, προκλητικών και ισοπεδωτικών ατεκμηρίωτων αποφάσεων ,και προχωρούν με συνοπτικές, διαδικασίες, στην υλοποίησή τους. Όταν η διοίκηση έχει τέτοιου είδους συμπεριφορές δημιουργείται ο πελατειακά δικτυωμένος υπάλληλος, που διεκδικεί ελαφρύνσεις και δικαιώματα με ελιγμούς και άλλα μη αποδεκτά μέσα. Έτσι δεν υπάρχει παραπέρα βελτίωση, ούτε κριτική από μέρους της διοίκησης ή στοιχειώδη αυτοκριτική από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Στην νέα εποχή που ζούμε του άκρατου ανταγωνισμού και της αφόρητης πίεσης που δέχονται οι εργαζόμενοι σε όλους τους κλάδους, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όπως είναι οι γυμναστικοί σύλλογοι οφείλουν να οργανώνονται και να στηρίζουν τις αρχές και τις αξίες για τις οποίες ιδρύθηκαν και λειτουργούν. Η δική μας μελέτη είναι σημαντική γιατί δηλώνει πως τα συστήματα αξιολόγησης έχουν σαν σκοπό να αναδείξουν και να προάγουν τον ορθολογισμό στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων την σωστή λειτουργία την αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα.

Η δική μας έρευνα είναι αναγκαία γιατί «ρίχνει φως» σε αθλητικούς οργανισμούς με ιστορία ενός αιώνα στην Κυπριακή κοινωνία. Αθλητικούς συλλόγους που γαλούχησαν την νεολαία της Κύπρου για πολλά χρόνια και που οφείλουν να εξελίσσονται και να συγχρονίζονται με τα νέα δεδομένα που προκύπτουν ραγδαία. Εμείς θέλουμε να δώσουμε ερεθίσματα ιδέες και εισηγήσεις για εκσυγχρονισμό και βελτίωση, με ένα «Σύστημα αξιολόγησης» ειδικευμένο για αυτό το τομέα.

Με αυτά τα δεδομένα, μόνο με ένα σύστημα αντικειμενικής αξιολόγησης μπορεί ένας οργανισμός να λύσει προβλήματα και να λειτουργήσει αξιοκρατικά. Θεωρούμε λοιπόν την δικής μας έρευνα αναγκαία και χρήσιμη για αυτούς τους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Γυμναστικοί Σύλλογοι και το άθλημα του Στίβου στην Κύπρο

Στην Κύπρο υπάρχουν (έξι) 6 Γυμναστικοί σύλλογοι που αποτελούν την Ομοσπονδία Στίβου της Κύπρου - (ΚΟΕΑΣ). Ο κάθε γυμναστικός σύλλογος αντιπροσωπεύει μια επαρχία. Είναι γεγονός πως ενώ θεωρητικά μπορούν να ιδρυθούν γυμναστικοί σύλλογοι, εάν κάποιος το επιθυμεί, στην πράξη είναι σχεδόν αδύνατο. Με κανονισμούς και απαιτήσεις που δύσκολα μπορούν να υλοποιηθούν και έχουν καθοριστεί από το σύνολο των γυμναστικών συλλόγων, αποτρέπεται η δημιουργία νέων γυμναστικών συλλόγων. Έτσι οι γυμναστικοί σύλλογοι της Κύπρου παραμένουν οι ίδιοι για περισσότερο από ένα αιώνα στην χώρα μας . Οι σύλλογοι διοικούνται από Διοικητικά συμβούλια που εκλέγονται από τα τακτικά μέλη των συλλόγων. Για να γίνει κάποιος μέλος θα πρέπει να προταθεί από άλλα μέλη και να γίνει αποδεκτό από την Ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου. Στους πλείστους Γυμναστικούς Συλλόγους τα μέλη είναι σταθερά σε αριθμό και έτσι για να αντικατασταθεί κάποιος πρέπει να αποχωρήσει οικειοθελώς ή να αποβιώσει .Το σύστημα αυτό θυμίζει σύστημα «κλειστής λέσχης» και πολύ απέχει από τους σύγχρονους τρόπους λειτουργίας ενός ευρωπαϊκού οργανισμού. Οι γυμναστικοί σύλλογοι επιχορηγούνται από το κράτος μέσα από τον Κυπριακό Οργανισμό Αθλητισμού(ΚΟΑ) και από τις εισφορές των μελών του. Τους προπονητές τους προσλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο με άτυπη της περισσότερες φορές δέσμευση απασχόλησης, χωρίς συμβόλαιο ή άλλου είδους μόνιμη εργασιακή σχέση. Ο κάθε σύλλογος μπορεί να προσλάβει όσους προπονητές επιθυμεί. Αυτή την στιγμή στην Κύπρο στους έξι (6) Γυμναστικούς συλλόγους «εργάζονται» περίπου σαράντα πέντε (45) προπονητές και προπονήτριες.

Ο προπονητής έχει καθήκοντα πέρα από τον αυστηρά προπονητικό τομέα. Ανάμεσα σε άλλα προπονητής θα πρέπει να φροντίσει να φέρει παιδιά στο γήπεδο να τα εντάξει σε προπονητικές ομάδες να τα εγγράψει στο σύλλογο και να τα προπονειί.

Ο προπονητής επιπέδου συλλόγου θα πρέπει να συμμετέχει σε αρκετούς αγώνες που αφορούν διαφορετικές ηλικίες αθλητών. Οι ηλικιακές κατηγορίες και κατά προέκταση αγώνες της Ομοσπονδίας στίβου χωρίζονται ανάλογα και είναι η πιο κάτω:

- Αγώνες κάτω από 13 ετών
- Αγώνες κάτω από 15 ετών
- Αγώνες κάτω από 17 ετών
- Αγώνες κάτω από 19 ετών
- Αγώνες Αντρών και γυναικών που είναι μεγαλύτερη των 20 ετών
- Αθλητές εθνικών ομάδων

Οι κατηγορίες στο άθλημα του στίβου σε κάθε ηλικιακή κατηγορία είναι χωρισμένες σε άντρες και γυναίκες. Σε όλους τους αγώνες υπάρχουν δηλαδή δύο κατηγορίες που αντιστοιχα είναι: Αντρών ή εφήβων ή παιδών και Γυναικών ή νεανίδων ή κορασίδων.

Σε κάθε κατηγορία υπάρχουν και τα ανάλογα αγωνίσματα που θα πρέπει ο κάθε σύλλογος να έχει τους ανάλογους αθλητές. Δεν είναι υποχρεωτικό να έχει αθλητές σε όλα τα αγωνίσματα. Αν όμως έχει αθλητές σε όλα τα αγωνίσματα τότε θα μπορεί να συλλέξει περισσότερους βαθμούς οι οποίοι αθροίζονται για να γίνει στο τέλος η κατάταξη των γυμναστικών συλλόγων.

Στα επί μέρους αγωνίσματα οι βαθμοί κατανέμονται ως εξής :1^η .θέση -6 βαθμοί 2^η .θέση -5 βαθμοί ,3^η θέση 4 βαθμοί ,4^η θέση 3 βαθμοί 5^η θέση 2 βαθμοί και 6^η θέση 1 βαθμός.

Τα αγωνίσματα του στίβου είναι συνολικά 24 σε κάθε κατηγορία

Αναλυτικά είναι τα πιο κάτω:

Αγωνίσματα Δρόμων

- Δρόμοι ταχύτητας (100μ. – 200μ.-400μ)
- Δρόμοι με εμπόδια (110μ – 400 ανδρών & 100μ 400μ γυναικών)
- Δρόμοι μεσαίων αποστάσεων (800μ – 1500μ)
- 3000 μέτρα με φυσικά εμπόδια
- Δρόμοι μεγάλων αποστάσεων (5000μ – 10000μ – μαραθώνιος)
- Βάδην
- Σκυταλοδρομίες (4x 100μ και 4x 400μ)

Αγωνίσματα Αλμάτων

- Οριζόντια άλματα (άλμα σε μήκος και άλμα τριπλούν)
- Κάθετα άλματα (άλμα σε ύψος και άλμα επί κοντώ)

Αγωνίσματα Ρίψεων

- Σφαιροβολία
- Σφυροβολία
- Ακοντισμός
- Δισκοβολία

Σύνθετα Αγωνίσματα

- Δέκαθλο (άντρες)
- Έπταθλο (γυναίκες)

2.2 Οι αθλητικοί οργανισμοί σαν μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Οι αθλητικοί οργανισμοί που είναι το θέμα μας και ιδιαίτερα οι γυμναστικοί σύλλογοι στίβου δεν είναι επιχειρήσεις αν και θα μπορούσαν να έχουν την δομή μιας επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να τους κατατάξουμε σε αυτό που ονομάζουμε «μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις» ή «μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.»

Ο όρος «μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις» εμφανίζεται στην διεθνή βιβλιογραφία με αρκετές διαφορετικές ονομασίες. Όμως τελικά όλες οι ονομασίες αφορούν το ίδιο σκοπό και μορφή λειτουργίας προσαρμοσμένο στην εκάστοτε κουλτούρα στις χώρες που παρατηρείται. Ο όρος «κοινωνική οικονομία» περιλαμβάνει την έννοια που αλλού αναφέρεται και ως «μη κερδοσκοπική επιχείρηση ή οργανισμός» «Η κοινωνική οικονομία περιλαμβάνει τις οικονομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, κυρίως με τη μορφή συνεταιρισμών, ενώσεων και συντεχνιών, όπου το στοιχείο της ηθικής υποδηλώνεται μέσω των παρακάτω αρχών και κανόνων λειτουργίας τους» Hudson, M., (1999), *Managing without Profit*.

Βασικά χαρακτηριστικά των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων είναι η παροχή υπηρεσιών στα μέλη τους ή στην κοινότητα και όχι στην αποκόμιση κέρδους. Τα κέρδη προσφέρονται προς το σκοπό που υπηρετεί η επιχείρηση. Υπάρχει αυτονομία στη διαχείριση και δημοκρατικές και συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σαν φιλοσοφία η προτεραιότητα στο άτομο και την εργασία.

Οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις αναζητούν την ισορροπία ανάμεσα αφενός στη δημιουργία πόρων και αφετέρου στη συνοχή της κοινωνίας, κυρίως μέσω καινοτόμων μορφών αλληλεγγύης, αναδιανομής και παρέμβασης σε τομείς όπου κρίνονται ελλειπείς και παραμελημένοι από τις κρατικές αρχές. Ως τέτοιος τομέας μπορεί να χαρακτηριστεί και ο κλάδος του αθλητισμού ειδικότερα του κλασσικού αθλητισμού. Ο ρόλος ο οποίος καλείται να διαδραματίσει η κοινωνική οικονομία σε μια κοινωνία είναι υποστηρικτικός και συμπληρωματικός της ευρύτερης οικονομίας. Παρατηρείται το φαινόμενο στην μη κερδοσκοπική επιχείρηση να αξιοποιούνται εθελοντές αλλά υπάρχουν και έμμισθοι υπάλληλοι ιδιαίτερα σε οργανισμούς με μεγάλη συμμετοχή κόσμου και πολλές υποχρεώσεις στην κυπριακή οικονομία μέχρι τώρα αυτές οι οργανώσεις απαλλάσσονται της πληρωμής των φόρων επειδή παρέχουν κάποιο είδος ωφέλειας στο κοινωνικό σύνολο. Σε αυτή την χρονική περίοδο με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε όλους τους θεσμούς γίνεται προσπάθεια αλλαγής του θεσμικού αυτού πλαισίου.

Θα πρέπει να τονιστεί πως διαφέρουν από μια επιχειρησιακή οργάνωση δεδομένου ότι δεν υπάρχει κανένας ιδιοκτήτης. Ένα διοικητικό συμβούλιο επιτηρεί τις διαδικασίες της οργάνωσης. Ένας εκτελεστικός διευθυντής, που υποβάλλει έκθεση στην επιτροπή, λειτουργεί όπως ένα μάνατζερ μιας επιχείρησης. Είναι αποδεκτό για έναν «μη κερδοσκοπικό οργανισμό» να πραγματοποιήσει κέρδος επειδή μπορούν να υπάρξουν πολλές χρήσεις για τα πρόσθετα χρήματα. Θα πρέπει να τονιστεί πως καίρια διαφορά από ένα κερδοσκοπικό οργανισμό είναι πως η κερδοφορία δεν

διαμοιράζεται σε άτομα ως κέρδος αλλά στο σκοπό τον οποίο υπηρετεί ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

2.3 Αθλητές και Προπονητές

Οι αθλητές/τριες αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο του αθλητικού οικοδομήματος. Ιδιαίτερα σε ερασιτεχνικό επίπεδο οι αθλητές/τριες είναι οι κύριοι αποδέκτες των ωφελειών των αθλητικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, αλλά και ο λόγος ύπαρξης αυτών. Για αυτό το λόγο τόσο η διοίκηση των αθλητικών σωματείων, όσο και οι προπονητές, θα πρέπει να εργάζονται με σκοπό να κάνουν την αθλητική εμπειρία ευχάριστη και χρήσιμη για τους αθλητές/τριες (Chelladurai, & Riemer, 1997). Αυτή η «ανθρωπιστική αντίληψη» των Chelladurai και Riemer (1997), θα μπορούσε να έχει ως σκοπό την ολιστική ανάπτυξη των αθλητή/τριών και κατ' επέκταση τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους.

Ο δεύτερος ακρογωνιαίος λίθος του οικοδομήματος ενός αθλητικού οργανισμού είναι ο προπονητής. Για πολλούς είναι ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας σε ένα σωματείο/οργανισμό. Αποτελεί έναν από τους παράγοντες ο οποίος επηρεάζει όχι μόνο την απόδοση των αθλητών αλλά και την συναισθηματική τους κατάσταση και υγεία, έχει το ρόλο του ηγέτη και καλείται να φέρει σε πέρας μια δύσκολη και σύνθετη αποστολή. Ιδιαίτερα ο προπονητής συλλόγων που ασχολείται με αναπτυξιακές ηλικίες καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό όχι μόνο την απόκτηση αθλητικών δεξιοτήτων αλλά προσδιορίζει επίσης και την ανάπτυξη ψυχολογικών ικανοτήτων (αυτοεκτίμηση, αίσθηση ικανότητας κτλ), καθορίζει κατά πόσο και πως ο νεαρός αθλητής θα κερδίσει θετικές ή αρνητικές εμπειρίες από οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες και θα έχει την παρακίνηση ώστε να βελτιώνεται πολύπλευρα. Η δημιουργία από πλευράς του προπονητή συνθηκών που προάγουν την ορθή ψυχοσωματική ανάπτυξη και βελτίωση των αθλητών του στην προπόνηση και τον αγώνα, αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη σωστών χαρακτήρων αλλά και αθλητών υψηλών επιδόσεων. Ειδικότερα, η ηγετική συμπεριφορά που ο προπονητής επιδεικνύει στην προπόνηση στον αγώνα και στις κοινωνικές του υποχρεώσεις αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την αλληλεπίδραση αθλητή-προπονητή. Γεγονός είναι, πως μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει πως τα χαρακτηριστικά μια ηγετικής φυσιογνωμίας που στηρίζονται σε επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση, ασκεί ισχυρή επίδραση πάνω στους νεαρούς αθλητές. Προπονητικές συμπεριφορές που δίνουν έμφαση στην συχνή ενθάρρυνση σε συνδυασμό με χρήση οδηγιών και διόρθωση λαθών φαίνεται πως προτιμώνται από τους ίδιους τους αθλητές και προάγουν εσωτερικά παρακινημένες συμπεριφορές, ενώ κριτική συνδυασμένη με αγνόηση επιθυμητών συμπεριφορών φαίνεται πως οδηγούν στα αντίθετα αποτελέσματα.

Βασική προϋπόθεση όμως για αποτελεσματικές προπονητικές συμπεριφορές αποτελεί πρωτίστως η γνώση από πλευράς των ίδιων των προπονητών ποιους τύπους

συμπεριφοράς επιδεικνύουν, πόσο επιθυμητές είναι αυτές από τους αθλητές και την επίδραση που έχουν στην απόδοση και την ψυχολογική κατάσταση των νεαρών αθλητών.

Οι προπονητές στίβου αποτελούν μια ομάδα εργαζομένων που εργάζεται και επιβιώνει σε ένα ειδικό εργασιακό περιβάλλον με πολλές ιδιαιτερότητες και στρεβλώσεις. Ανάμεσα σε άλλα παρατηρείται η έλλειψη ενός συστήματος αξιολόγησης των προπονητών/εργαζομένων και του τρόπου λειτουργίας των συλλόγων που να είναι αντικειμενικό και να αποδεκτό από το σύνολο των παραγόντων (συλλόγων, προπονητών, διοικητικών, παραγόντων) που αποτελούν το οικοδόμημα που ονομάζεται «Ομοσπονδία Στίβου- ΚΟΕΑΣ» στην Κύπρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ορισμός Αξιολόγησης

Αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις είναι μια συνεχής διαδικασία, με την έννοια ότι συμβαίνει συνέχεια και όλη την περίοδο του χρόνου. Η αξιολόγηση συνδυάζεται με τις άλλες διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς ή των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται για διάφορες αιτίες, όπως τη συγκέντρωση δεδομένων χρήσιμων για αποφάσεις σχετικές με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις ανταμοιβές. Σκοπός επομένως της αξιολόγησης είναι η παροχή στοιχείων για την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων στο παρελθόν, παρών και μέλλον, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις για την εξέλιξη τους (Παναγιωτόπουλου, 2009).

3.2 Ιστορική Αναδρομή Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, έχει προκαλέσει κατά καιρούς συγκρούσεις και διαφωνίες ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες.

Είναι γνωστό ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία πολύπλοκη η οποία αποτελείται από ένα πλήθος ψυχολογικών διεργασιών και γνωστικών δεξιοτήτων, και επιστημονικής αξιοποίησή τους μέσω μετρήσεων αξιόπιστων, έγκυρων και αδιάβλητων. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται όχι μόνο από ένα άτομο αλλά από μια υπεύθυνη ομάδα τόσο από τον χώρο εργασίας όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να ενημερώνει ξεκάθαρα ανάλογα με τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου, τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, καθώς και η μέγιστη ή ελάχιστη επιθυμητή αποτελεσματικότητα.

Θα πρέπει ακόμη να είναι σαφές πως η αξιολόγηση δεν πρέπει να συνδέεται με την μείωση ή αύξηση της μισθοδοσίας του εργαζόμενου αλλά να συνδέεται με την συνεχή επιμόρφωση και δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων. Ξεκάθαρο είναι πως η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μονόπλευρη αλλά να προκύπτει από σύνολο πορισμάτων τα οποία να προέρχονται από αξιολογήσεις ανωτέρων, συναδέλφων, υφισταμένων, όπως και από ποιοτικές και ποσοτικές διαστάσεις ενός συνόλου μεταβλητών, οι οποίες θα αφορούν την επικοινωνία, την ομαδικότητα, τις ηγετικές

ικανότητας την δημιουργικότητα όπου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όλη η απόδοση του εργαζόμενου και όχι αποσπασματικά τμήματα.

Σημαντικός παράγοντας είναι οι αξιολογητές να είναι άτομα εξειδικευμένα τα οποία να αξιολογούν με κριτήρια προσδιορισμένα τα οποία να έχουν σχέση με την πολιτική και τους στόχους της εργασίας. Ο τρόπος της αξιολόγησης τα παλαιότερα χρόνια, δεν είχε ως γνώμονα την μέτρηση της επαγγελματικής απόδοσης. Η συνολική παρουσία του εργαζομένου στον χώρο εργασίας αποτελούσε τον συντελεστή ο οποίος καθόριζε τον βαθμό αποδοτικότητας. Από το 1950 και ύστερα, επειδή έγινε αντιληπτό ότι η μεθοδολογία αυτή παρουσίαζε πολλές δυσκολίες και περιορισμούς, αναπτύχθηκε ένας νέος τρόπος αξιολόγησης ο οποίος στηριζόταν στην διοίκηση βάσει στόχων. Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αξιολογούνται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που υιοθετούνται κατά καιρούς και γνωστοποιούσαν τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που θα πρέπει να έχει κάθε θέση εργασίας. Επίσης, με τον τρόπο αυτό καθορίστηκε και ο ρόλος του αξιολογητή ο οποίος από εδώ και ύστερα θα είχε την θέση του καθοδηγητή (Μπουραντάς, 2002).

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης παρόλο που στην αρχή φάνηκε αξιόπιστη παρουσίασε μερικά μειονεκτήματα. Απαιτούσε εργασιακή ανάλυση σε υψηλό βαθμό και ακριβή μέτρηση καθώς και πολύ χρόνο και μεγάλα επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης για να γίνει η αλλαγή στην νοοτροπία των εργαζομένων. Με την πάροδο των χρόνων έγινε τελικά αντιληπτό ότι η μέτρηση της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη εκτός από τα χαρακτηριστικά του ατόμου που εργάζεται και την απόδοση του αξιολογητή. Σήμερα για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της πρέπει να αξιολογεί όλα τα επιμέρους στοιχεία που απαιτούνται για την παραγωγή υπηρεσιών ή υλικών αγαθών.

3.3 Αξιολογητές

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων παρατηρείται να γίνεται από τον προϊστάμενο, στους συναδέλφους του, τον ίδιο τον εργαζόμενο καθώς επίσης και από εξωτερικούς συμβούλους.

Ο προϊστάμενος ιστορικά θεωρείται ο πλέον αρμόδιος για την αξιολόγηση των υφισταμένων, καθώς και για τον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Αφού η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, είναι λογικό το δικαίωμα της αξιολόγησης και παροχής ανταμοιβών ή επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων να παρέχεται στο ίδιο πρόσωπο.

Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν παρατηρείται το φαινόμενο η αξιολόγηση να στηρίζεται στην ιεραρχία. Ο υφιστάμενος να θεωρεί απόλυτα φυσικό ο προϊστάμενος να είναι και ο αξιολογητής. Πολλοί εργαζόμενοι έχουν την άποψη ότι η αξιολόγηση είναι πιο αξιόπιστη όταν δεν γίνεται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο αλλά και από άλλους ανωτέρους υπαλλήλους. Άτομα που είναι προϊστάμενοι σε ανώτερες βαθμίδες

μπορούν και αξιολογούν καλύτερα κάποιες συμπεριφορές ατόμων που, είναι σε θέσεις που απαιτούν επίτευξη στόχων. Ο αξιολογητής από την στιγμή που υπήρξε η ανάγκη αξιολόγησης μέχρι και σήμερα λοιπόν υπήρχε πάντα ως πρωτεύων παράγοντας στα θέματα αξιολόγησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι να δημιουργηθούν διάφορες προσεγγίσεις σε αυτό το θέμα.

Όταν η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από συναδέλφους θα πρέπει το εργασιακό περιβάλλον να είναι αρμονικό και να κυριαρχεί σε αυτό η εκτίμηση, η ομόνοια και η εμπιστοσύνη. Για την αυτό αξιολόγηση ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι άτομο με ωριμότητα και ευθύνη. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που για την αξιολόγηση χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους. Αυτοί αφού συλλέξουν τα στοιχεία που θεωρούν απαραίτητα από τον προϊστάμενο ή τους προϊστάμενους για την επίδοση του εργαζομένου, και για το περιεχόμενο της εργασίας, στη συνέχεια τον καλούν σε συνέντευξη και συζητούν μαζί του τα αποτελέσματα. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση αξιολόγησης στις επιχειρήσεις ακόμα σήμερα είναι αυτή που γίνεται από αξιολογητές/ προϊστάμενους.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει ο υφιστάμενος να τα πληροφορείται αμέσως, γιατί σε περίπτωση που αυτά είναι θετικά, μπορεί να υποκινηθεί και να δουλέψει με περισσότερο ζήλο για να καλυτερεύσει τη θέση του ή να την διατηρήσει ενώ σε περίπτωση που είναι αρνητικά να βρει τις αιτίες που απέτυχε και να τις εξαλείψει. Πολλές φορές όμως σε περιπτώσεις αρνητικής αξιολόγησης, μερικοί εργαζόμενοι, δεν αντιδρούν σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν αλλά γίνονται αδιάφοροι με την εργασία τους και φέρονται εχθρικά στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας προβλήματα. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να βρει λύση για να εξομαλυνθεί η κατάσταση.

Η κατάσταση εξομαλύνεται με μια συζήτηση μεταξύ του υφισταμένου η οποία δεν θα αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου αλλά θα αναφερθούν οι αιτίες αποτυχίας σε σχέση με την αποδοτική συμπεριφορά και ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας. Τέλος θα πρέπει να καθοριστούν οι μελλοντικές ενέργειες και η δράση που θα πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος.

3.4 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει ως πλεονέκτημα ότι με αυτή παρακινούνται οι υπάλληλοι να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους και έτσι ο στόχος που έχει τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό να διευκολυνθεί.

Η αξιολόγηση έχει τα εξής πλεονεκτήματα (Παναγιωτόπουλου, 2009):

- Παρακινεί του υπαλλήλους να διατηρούν υψηλό επίπεδο απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο ελέγχονται τα προσόντα του ατόμου που πρέπει να καταλάβει μια συγκεκριμένη θέση. Ανακαλύπτονται προσόντα σε άτομα που πρέπει να

αξιοποιηθούν. Αναγνωρίζονται κάποιες ανάγκες των υπαλλήλων ώστε να βοηθηθούν στην εξέλιξη. Διατηρούνται οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων σε καλό επίπεδο. Βοηθάει στην λήψη απόφασης για τα άτομα που πρέπει να πάρουν προαγωγή. Επικρατεί αξιοκρατία μεταξύ των υπαλλήλων. Ενισχύεται το αίσθημα της υπευθυνότητα του ατόμου.

Η αξιολόγηση στην περίπτωση που δεν είναι συστηματική και επαρκώς δομημένη υπάρχει περίπτωση να έχει στο εργασιακό περιβάλλον αρνητικές επιπτώσεις. Η αποτελεσματικότητα της σε μεγάλο βαθμό βασίζεται στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην προσωπικότητα του, στα κριτήρια που χρησιμοποιεί, και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται. Στην περίπτωση που ο αξιολογητής είναι άτομο εμπαθές και στηρίζει τις κρίσεις του σε υποκειμενικούς παράγοντες, προσωπικές εμπειρίες και στόχους με ασάφεια, τότε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα είναι αρνητικά. Αξιολογητές με καλοπροαίρετη διάθεση και επιείκεια πρέπει επίσης να έχουν αδέκαστο χαρακτήρα, και να ακολουθούν αμεροληψία στα κριτήρια. Όταν η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται περιστασιακά δεν θεωρείται συνεχής διαδικασία, και δεν συνδέεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, την φύση της παραγωγικής αλυσίδας, τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα οδηγηθεί σε μια διαδικασία ρουτίνας, με κίνδυνο η αξία της να μηδενιστεί και να μεταβληθεί σε εργαλείο άσκησης πίεσης προς τους αξιολογούμενους.

3.5 Ο Ρόλος των Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης

Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι σημαντικό εργαλείο που εστιάζεται στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων, που είναι απαραίτητος παράγοντας σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση. Ο ρόλος του συστήματος είναι πολλαπλός, αφενός μεν οδηγεί στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφετέρου σκοπεύει στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξή τους. Ο βασικότερος σκοπός είναι η συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Όλα τα μέλη του οργανισμού έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν για το αποτέλεσμα της απόδοσής τους, να θέσουν πιθανούς προβληματισμούς και να βρουν λύσεις από κοινού με τους προϊσταμένους τους. Βασικό στοιχείο στη διαδικασία αυτή είναι η αμφίδρομη επικοινωνία με σκοπό τη δίκαιη και ομαλή αξιολόγηση αλλά και περαιτέρω εξέλιξη του εργαζόμενου. Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται σε κύριες δεξιότητες που απαιτούμαι από τους εργαζόμενους να γνωρίζουν και να χειρίζονται άρτια και στις οποίες αξιολογούνται. Με την αξιολόγηση οδηγούμαστε στο γενικό σχέδιο ανάπτυξης οργάνωσης του οργανισμού αλλά και στο προσωπικό πλάνο ανάπτυξης που έχει ως σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσα από την παρακολούθηση της απόδοσής του.

Η ίδια προσέγγιση ισχύει και για το «Σύστημα Αξιολόγησης» που αναπτύσσουμε και απευθύνεται σε οργανισμούς που τους κατατάσσουμε στο τομέα τον μη κερδοσκοπικών οργανισμών όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αποφασίζοντας τη μέθοδο διαδικασία η σύστημα θα εφαρμόσουμε η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει σαν σκοπό να συστηματοποιήσει, και να εφαρμόσει με ενιαίο διακριτά και ορθολογιστικά συγκρίσιμο τρόπο και στη συνέχεια να αξιοποιήσει, την ποιότητα απόδοσης και προσφοράς των εργαζομένων προς τον οργανισμό η το σκοπό που υπηρετούν.

Το όποιο «Σύστημα Αξιολόγησης» απόδοσης ή έστω ή αξιολόγηση ενός προϊσταμένου προς ένα υφιστάμενο θα πρέπει και *οφείλει* να στηρίζεται σε αρχές. Οι αρχές αυτές είναι που θα την κάνουν αποδεκτή από τους εργαζόμενος και θα έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα. Οι αρχές αυτές δεν είναι άλλες από την δικαιοσύνη την αμεροληψία και την τεκμηρίωση της όποιας απόφασης ή συμπεράσματος. Θα πρέπει να είναι κίνητρο για την εργαζόμενο για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και να τον υποκίνα για καλύτερη απόδοση. Με όσα όμως παρατηρούμαι σε αυτούς τους οργανισμούς, πολλά, αν όχι τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης, παρουσιάζουν σοβαρό έλλειμμα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας. Φαίνεται όμως πως οι περισσότεροι σύλλογοι και οργανισμοί παρόμοιας φύσης δεν ασχολούνται ιδιαίτερα με την αξιοπιστία και το βαθμό αποδοχής των αντίστοιχων συστημάτων τους. Οι περισσότερες εντάσσουν το όλο θέμα στην κρίση των επικεφαλών τους και των εκάστοτε προέδρων και διευθυντών.

Έτσι, συνειδητά μετατρέπουν την αξιολόγηση απόδοσης σε ένα μίγμα αυθαίρετων κρίσεων αδιαφανών διαδικασιών, με αποτέλεσμα να έχουμε ποικίλες αμφισβητήσεις, δυσαρέσκεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων να υποκινούνται θετικά.

Αν ένας οργανισμός που υπολογίζει σοβαρά αυτές τις απώλειες σε εργατική δυναμικότητα, και επιθυμεί αξιοκρατία και αντικειμενικότητα πρέπει να προχωρήσει στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος που να έχει σαφείς ξεκάθαρους κανόνες, διαδικασίες και όργανα εφαρμογής, και να είναι αποδεκτό από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Το επιθυμητό σύστημα Αξιολόγησης πρέπει να έχει βασικές αρχές και πλαίσιο που θα διέπουν το τον τρόπο λειτουργίας, τους στόχους και σκοπούς του οργανισμού με σύστημα ανταμοιβών και ανέλιξης.

Στόχος του συστήματος Αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του αθλητικού οργανισμού που μας ενδιαφέρει, με τη διασφάλιση ίσων συνθηκών εργασίας, μεταχείρισης, ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη συστηματική και τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης. Η τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης είναι αυτή που βασίζεται σε συγκεκριμένες και ρεαλιστικές

απαιτήσεις σε κάθε θέση. Θα πρέπει να υπάρχει αιτιολογημένη, λεπτομερής και σαφής διαμόρφωση των αντικειμένων που κρίνονται αλλά και πως κρίνονται, ανάλογα με τα καθήκοντα και την χρονική περίοδο που γίνεται η αξιολόγηση. Κανείς δεν θα πρέπει κρίνεται γενικά και αόριστα αλλά σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας του και το επιθυμητό αποτέλεσμα-στόχο, καθώς και με την ευθύνη του αναλογεί, στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει.

Τόσο οι αξιολογητές αλλά και αξιολογούμενοι οφείλουν να συμφωνούν για τα κριτήρια και τα επίπεδα ανταπόκρισης σε αυτά, για να μπορούν να τα ασπαστούν. Η διαμόρφωση της ενιαίας αντίληψης υποβοηθείται και ελέγχεται από σωστή ενημέρωση και ανάλυση των κριτηρίων και αν είναι δυνατόν την συμμετοχή όλων των μερών στην διαμόρφωση αυτών των κριτηρίων. Τονίζομαι όμως πως οι θεσμοθετημένες διαδικασίες, κριτήρια και όργανα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαρα. Αυτά περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα τα κριτήρια, τους τρόποι βαθμολόγησης, τις διαδικασίες, τα πάσης φύσεως έντυπα και τα όργανα εποπτείας του καταγράφονται και τηρούνται στα πλαίσια αυτού που ονομάζουμε «Σύστημα αξιολόγησης», τον οποίο γνωρίζουν όλοι οι αξιολογητές και αξιολογούμενοι. Δεδομένο θα πρέπει να θεωρείται πως και οι αξιολογητές αξιολογούνται για την ορθότητα των κρίσεών τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος, με αντίστοιχο κριτήριο στα έντυπα αξιολόγησης στελεχών. Το σωματείο ή άλλος οργανισμός θα πρέπει να παρακολουθούν συστηματικά τη σωστή εφαρμογή και τους τρόπους αξιοποίησης της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, στην υπηρεσιακή εξέλιξη, στα συστήματα κινήτρων, ώστε να παρέμβουν εάν χρειαστούν βελτιώσεις/αλλαγές στο εφαρμοζόμενο σύστημα, ή στις εφαρμογές του.

Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να λαμβάνει γνώση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση - επιμόρφωση - κίνητρα- αντιμετώπισης ελλείψεων ή αδυναμιών, που εντοπίζονται από το σύστημα αξιολόγησης. Θα πρέπει εδώ να αναφέρομε πως δεν είναι εφικτό όλα τα συστήματα αξιολόγησης να προσφέρουν απόδοση στο ίδιο βαθμό και ποιότητα στις πιο πάνω αρχές. Είναι γεγονός πως πάντα υπάρχει μια απόσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης. Ο λόγος δεν είναι τις περισσότερες φορές τεχνοκρατικός ούτε ο σχεδιασμός των συστημάτων αλλά περισσότερο η νοοτροπία και η φιλοσοφική προσέγγιση που έχει η διοίκηση που τα εφαρμόζει.

Στις πιο πάνω «βασικές αρχές», θέλουμε να στηριχθεί το Σύστημα αξιολόγησης που επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε. Με ένα πλαίσιο, που θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει αρκετά προβλήματα αξιοπιστίας και αποδοχής τόσο από τους εργαζόμενους αλλά και από τους εργοδότες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Η Έννοια και η Φύση της Ηγεσίας

Ηγέτης θεωρείται ένα άτομο, το οποίο έχει οριστεί από κάποια αρχή για να διοικεί και να οργανώνει ιδρύματα ή οργανισμούς που έχουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, προωθώντας τα συμφέροντά τους. Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε κατέχει θέση προϊσταμένου σε κάποιο τομέα (διεύθυνση, υπηρεσία, σχολείο, γραφεία κα), ή κάποια άλλη κορυφαία διοικητική θέση. Τοποθετείται για να ασκεί την πιο σημαντική επίδραση στα μέλη μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης της οποίας είναι μέλος. Τα μέλη αυτής της ομάδας ή της οργάνωσης τον εκλέγουν ηγέτη, και επιβάλλεται λόγω προσωπικότητας, προσόντων και ικανότητας ως χαρισματική ηγετική προσωπικότητα, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο κινείται και εργάζεται (Κατσαρός, 2008).

Οπουδήποτε υπάρχει θέση ηγεσίας, υπάρχει πάντοτε και πρόβλημα ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών. Τα προβλήματα αυτά δεν έχουν την έννοια της ύπαρξης δυσκολιών αλλά την έννοια των διαφορετικών συμφερόντων, και ρόλων που συγκρούονται ή τουλάχιστον δεν συγκλίνουν και δεν ταυτίζονται πάντοτε. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας σε οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης αποτελούν η θετική αντιμετώπιση των προσωπικών ενδιαφερόντων, αδυναμιών και δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, και η αξιολόγηση και η εκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Στην εποχή μας η προσέγγιση της διοίκησης και οργάνωσης δέχεται ότι το κάθε διοικητικό και οργανικό σύστημα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα η οποία είναι σύνθετη, και της οποίας τα μέλη είτε μεμονωμένα είτε σαν ομάδα συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται, έχουν αρχές και αξίες και λύνουν τις διαφορές τους με πειθώ και διάλογο. Ο βασικός κυρίως στόχος είναι η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και των στόχων του συστήματος.

Ένας ηγέτης-διευθυντής που εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του εμπνέει στους συναδέλφους του, εμπιστοσύνη και σεβασμό για το άτομό του. Με τον συντονισμό, και την βοήθειά του πείθει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους που τίθενται κάθε φορά χρησιμοποιώντας όλες τις δυνάμεις του. Ένας ικανός ηγέτης επηρεάζει την σκέψη, τα συναισθήματα της στάσης και την συμπεριφορά μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε με όλη τους την ενέργεια πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας των εργαζομένων και τη φιλοδοξία της για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.

Η έννοια της ηγεσίας, δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Ένας αποτελεσματικός Μάνατζερ είναι και ηγέτης, για αυτό είναι αποτελεσματικός. Ο κάθε Μάνατζερ όμως δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται και ηγέτης. Είναι ενδιαφέρον να αναφέρουμε πως οι καλύτεροι ηγέτες δεν έχουν εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από την επιστήμη του μάνατζμεντ σύμφωνα με τους Duncan and Pinegar (2002). Η ηγεσία λοιπόν αποτελεί μια απαραίτητη λειτουργία της αποτελεσματικής διοίκησης. Άλλοι ερευνητές αναφέρουν πως η διαφορά διοίκησης και ηγεσίας εντοπίζεται σε αυτό που ονομάζουμε όραμα στάση απέναντι στην αλλαγή. Ο διευθυντής η επικεφαλής με ικανότητες στην διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ ο ηγέτης «μεταβάλλει» τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο μέσα από το όραμα του για το μέλλον.

4.2 Τύποι Ηγεσίας

Οι κλασικές τυπολογίες τού ηγέτη είναι πολυάριθμες. Μια από τις σπουδαιότερες οφείλεται στον Μαξ Βέμπερ, ο οποίος διέκρινε μια σειρά από τύπους ηγεσίας.

Τον κατά παράδοση ηγέτη, που ο ρόλος του καθορίζεται σύμφωνα με μια αδιάκοπη διαδοχή, κάτι φυσικά που δεν είναι ούτε δημοκρατικό ούτε δίκαιο. Αυτό όμως δεν αποκλείει την περίπτωση να είναι και χαρισματικός και δίκαιος. Στην αντίθερα όχθη διακρίνει κανείς τον χαρισματικό ηγέτη, που είναι ο «άνθρωπος των ιδεών» και ταυτόχρονα ο «περισσότερο αγαπητός» που είναι ο ηγέτης ο οποίος ξεχωρίζει και η ομάδα των εργαζομένων επιδιώκει και τον στηρίζει για να ηγείται.

Μπορούμε ακόμα να διακρίνουμε τον τεχνοκράτη ηγέτη, ο οποίος επιβάλλεται λόγω της αποδοτικότητας και της αρμοδιότητάς του. Τα τελευταία χρόνια η έννοια τού ηγέτη διευρύνθηκε, με αποτέλεσμα να υπαχθούν σε αυτήν ορισμένες εκδηλώσεις που τη χαρακτηρίζουν, όπως είναι η αυθεντία, η πραγματική δύναμη, η επιβολή και το γόητρο. Στις μέρες μας, ο ηγέτη θεωρείται περισσότερο ένα άτομο που με ικανότητες δράσης και ρόλου στα πλαίσια μιας κοινωνικής κατάστασης, όπου δημιουργούνται ανθρώπινες σχέσεις, παρά ένα άτομο το οποίο απλά διαθέτει κάποιες προσωπικές ιδιότητες. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κάποια άτομα που είναι ηγέτες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, σε κάποια άλλη πιθανόν να μην είναι. Να σημειωθεί πως η έννοια της ηγεσίας δεν θα πρέπει να θεωρείται όμοια με εκείνη της δημαγωγίας που είναι περισσότερο θεωρητική προσέγγιση, καθώς η ηγεσία είναι πάνω από όλα μια αποτελεσματική δράση, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων.

4.3 Ο προπονητής και ο ρόλος του σαν ηγέτη

Ο προπονητής και ο τρόπος που ασκεί ηγεσία προς την ομάδα του που είναι οι αθλητές του, αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των αθλητικών οργανισμών. Η ηγεσία και η αναζήτηση των τρόπων

αποτελεσματικής άσκησης της, σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό αποτελεί τροφή για επιστημονική έρευνα. Σε κάθε οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Για τους αθλητικούς οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα-κλειδί, αφού καθορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των αθλητών και κατά συνέπεια την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο προπονητής/ ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικές υποκινητικές δυνάμεις. Οι αθλητές/τριες αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο του αθλητικού οικοδομήματος. Ιδιαίτερα σε ερασιτεχνικό επίπεδο οι αθλητές/τριες είναι οι κύριοι αποδέκτες των ωφελειών των αθλητικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, αλλά και ο λόγος ύπαρξης αυτών. Για αυτό το λόγο τόσο η διοίκηση των αθλητικών σωματείων, όσο και οι προπονητές, θα πρέπει να εργάζονται με σκοπό να κάνουν την αθλητική εμπειρία ευχάριστη και χρήσιμη για τους αθλητές/τριες (Chelladurai, & Riemer, 1997).

Ο προπονητής/ηγέτης πρέπει να μπορεί, να εμπνέει, να ενεργεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να υποκινεί τους αθλητές/υφισταμένους του όπως θα πρέπει να ενεργεί και η διοίκηση σε σχέση με τον προπονητή. Σχετικά με την πρώτη ικανότητά του, θα πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τον χαρακτήρα κάθε μέλους της ομάδας του, αφού καθημερινά έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους, και η συμπεριφορά του να είναι τέτοια ώστε να προκαλεί τις αντιδράσεις που αυτός επιθυμεί. Σχετικά με την ικανότητά του να εμπνέει στους υφιστάμενούς του αφοσίωση, σεβασμό και εμπιστοσύνη ώστε και οι ίδιοι να προσπαθούν να καταβάλουν όλες τους τις δυνάμεις για την επίτευξη κάποιου στόχου, πρόκειται για ένα χάρισμα που μπορεί να συναντήσει κανείς στους πραγματικούς ηγέτες. Η τρίτη ικανότητα αναφέρεται στον τρόπο που θα ηγηθεί ο κάθε ηγέτης και στο κλίμα που θα προκύψει.

Στους οργανισμούς που αναλύουμε οι τρεις βασικοί άξονες είναι οι αθλητές οι προπονητές και η διοίκηση. Το αντικείμενο μας και ο στόχος είναι πάντα οι αθλητές, ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην διοίκηση και τους αθλητές είναι ο προπονητής. Στην ουσία το σύστημα αξιολόγησης που θέλουμε να φτιάξουμε αξιολογεί τον προπονητή για να βοηθήσουμε τους αθλητές και να διευκολύνουμε την διοίκηση /σωματεία.

Ο προπονητής/εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας σε ένα σωματείο/οργανισμό. Αποτελεί έναν από τους παράγοντες ο οποίος επηρεάζει όχι μόνο την απόδοση των αθλητών αλλά και την συναισθηματική τους κατάσταση και υγεία, έχει το ρόλο του ηγέτη και καλείται να φέρει σε πέρας μια δύσκολη και σύνθετη αποστολή. Ιδιαίτερα ο προπονητής συλλόγων που ασχολείται με αναπτυξιακές ηλικίες καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό όχι μόνο την απόκτηση αθλητικών δεξιοτήτων αλλά προσδιορίζει επίσης και την ανάπτυξη ψυχολογικών

ικανοτήτων (αυτοεκτίμηση, αίσθηση ικανότητας κτλ), καθορίζει κατά πόσο και πως ο νεαρός αθλητής θα κερδίσει θετικές ή αρνητικές εμπειρίες από οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες και θα έχει την παρακίνηση ώστε να βελτιώνεται πολύπλευρα. Η δημιουργία από πλευράς του προπονητή συνθηκών που προάγουν την ορθή ψυχοσωματική ανάπτυξη και βελτίωση των αθλητών του στην προπόνηση και τον αγώνα, αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη σωστών χαρακτήρων αλλά και αθλητών υψηλών επιδόσεων.

Ειδικότερα, η ηγετική συμπεριφορά που ο προπονητής επιδεικνύει στην προπόνηση στον αγώνα και στις κοινωνικές του υποχρεώσεις αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την αλληλεπίδραση αθλητή προπονητή. Γεγονός είναι, πως μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει πως τα χαρακτηριστικά μια ηγετικής φυσιογνωμίας που στηρίζονται σε επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση, ασκεί ισχυρή επίδραση πάνω στους νεαρούς αθλητές. Προπονητικές συμπεριφορές που δίνουν έμφαση στην συχνή ενθάρρυνση σε συνδυασμό με χρήση οδηγιών και διόρθωση λαθών φαίνεται πως προτιμώνται από τους ίδιους τους αθλητές και προάγουν εσωτερικά παρακινημένες συμπεριφορές, ενώ κριτική συνδυασμένη με αγνόηση επιθυμητών συμπεριφορών φαίνεται πως οδηγούν στα αντίθετα αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση όμως για αποτελεσματικές προπονητικές συμπεριφορές αποτελεί πρωτίστως η γνώση από πλευράς των ίδιων των προπονητών ποιους τύπους συμπεριφοράς επιδεικνύουν, πόσο επιθυμητές είναι αυτές από τους αθλητές και την επίδραση που έχουν στην απόδοση και την ψυχολογική κατάσταση των νεαρών αθλητών. Αυτού του είδους την αντίληψη την διαθέτουν οι προπονητές ηγέτες

4.4 Θεωρίες Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα της διοίκησης. Η ηγεσία θέτει στόχους που ενθουσιάζουν τους ανθρώπους, δίνει η ίδια το παράδειγμα και επικοινωνεί με τους εργαζομένους. Η ηγεσία είναι δίκαιη, αναγνωρίζει και ανταμείβει. Η ηγεσία είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παράγουν έργο, το οποίο οδηγεί σε επιτυχία τον οργανισμό, γιατί το θέλουν οι ίδιοι (Goble, 1972). Βασισμένες σε αυτές τις αρχές 'άλλοτε λιγότερο και άλλοτε περισσότερο αναπτύχθηκαν, αναλύθηκαν και ενίοτε εφαρμόστηκαν πολλές θεωρίες ηγεσίας. Παραθέτουμε κάποιες από αυτές στην συνέχεια.

4.5 Θεωρία του Fiedler

Σύμφωνα με τον Fiedler η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ή της οργάνωσής της εξαρτάται από την αλληλεπίδραση που προκύπτει ανάμεσα στην προσωπικότητα του ηγέτη και της κατάστασης του περιβάλλοντος (Fiedler, 1964). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από μεταβλητές της κατάστασης του περιβάλλοντος, που αναλύονται και πηγάζουν από την τυπική δύναμη ή ισχύς της

θέσης του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι πιο εύκολο να διοικήσει αν η τυπική εξουσία πηγάζει από την θέση του προϊσταμένου και όχι από την προσωπικότητά του. Πολύ σημαντικό για να μπορέσει να ασκήσει εξουσία έχει να κάνει η δομή των καθηκόντων ή η φύση του έργου. Η επίδοση και η υπευθυνότητα των στελεχών είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί στα τυποποιημένα έργα και λιγότερο στα αποσαφηνισμένα. Η μεταβλητή που πολλές φορές καθορίζει την επιτυχία είναι οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Κατά τον Fiedler οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές, γιατί οι δύο πρώτες μεταβλητές εξαρτώνται από την δομή της οργάνωσης, ενώ οι προσωπικές σχέσεις εξαρτώνται από το πόσο τα μέλη αισθάνονται εμπιστοσύνη και είναι πρόθυμα να συμβαδίζουν με τον ηγέτη. Ο συνδυασμός των τριών αυτών παραγόντων, μπορούν να δώσουν οκτώ συνδυασμούς για την κατάσταση του περιβάλλοντος για το μοντέλο του Fiedler. Οι κατηγορίες που διακρίνεται η κατάσταση του περιβάλλοντος σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι η «ευνοϊκή», η «μέση», και η «δυναμική».

Ο ηγέτης, μπορεί να εφαρμόσει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση που διαμορφώνεται κάθε φορά αφού αξιολογήσει και προσδιορίσει την καταλληλότητα της κατάστασης του περιβάλλοντος. Ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί ένα στυλ διοίκησης που να δίνει έμφαση στο καθήκον. Επίσης σύμφωνα με την θεωρία του Fiedler, η ταξινόμηση του τρόπου διοίκησης των ηγετών, γίνεται με βάση την βαθμολογία τους, σύμφωνα με την κλίμακα «Λιγότερου Προτιμώμενου Συνεργάτη» (Least-Preferred Co-Worker, scale (LPC)). Ο τρόπος αυτός βαθμολογίας του ηγέτη, γίνεται με την χρήση ενός ερωτηματολογίου όπου υπάρχει μια διαβαθμισμένη κλίμακα. Σύμφωνα με αυτή, ο κάθε ηγέτης θα πρέπει καταρχήν να σκεφτεί τους συνεργάτες του και κατόπιν να περιγράψει αυτούς με τους οποίους δεν είχε καλή συνεργασία.

Περιγράφοντας τα άτομα με «Λιγότερη Προτιμώμενη Συνεργασία» με αρνητικά σχόλια, ο ηγέτης δείχνει μια δυνατή συναισθηματική αντίδραση για τα άτομα με τα οποία δεν μπόρεσε πριν πολλά χρόνια ή και πρόσφατα να συνεργαστεί αποτελεσματικά. Όταν όμως κάποιος, ο οποίος περιγράφει ακόμα και τον Λιγότερο Προτιμώμενο Συνεργάτη με θετικά σχόλια, δείχνει ότι σέβεται τον υφιστάμενο όχι μόνο σαν συνεργάτη, αλλά και ως πρόσωπο το οποίο μπορεί να έχει κάποια αποδεκτά χαρακτηριστικά.

Συμπερασματικά, το μοντέλο Fiedler δείχνει ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον, σε καταστάσεις που ο έλεγχος που ασκούν και η επίδραση είναι πολύ χαμηλά ή υψηλά αποδίδουν καλύτερα. Αντίθετα, οι ηγέτες που δίνουν βάση περισσότερο στις διαπροσωπικές σχέσεις, αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις που ο έλεγχος και η επίδραση τους είναι μέτρια.

4.6 Θεωρίες X και Ψ του McGregor

Το πρόβλημα της ηγεσίας αναλύθηκε από τον McGregor με την διατύπωση δύο εναλλακτικών ομάδων υποθέσεων, τις οποίες δέχονται συνήθως τα στελέχη για τους εργαζόμενους.

Η προσέγγιση της θεωρίας X αναφέρει πως υπάρχει μια έμφυτη απέχθεια του μέσου ανθρώπου προς την εργασία, λόγω της απέχθειας αυτής, τα άτομα πιέζονται, ελέγχονται, κατευθύνονται από άλλους, υποχρεώνονται να πραγματοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης που εργάζονται. Επειδή ο μέσος άνθρωπος, επιθυμεί σιγουριά και ασφάλεια, δεν έχει πολλές φιλοδοξίες και επομένως προτιμά να διευθύνεται (Χαραλαμπίδης, 2012).

Η προσέγγιση της θεωρίας Ψ διαφέρει και προσεγγίζει το θέμα από άλλη οπτική γωνία, ισχυρίζεται πως κατά την εργασία, η χρησιμοποίηση των σωματικών και των πνευματικών δυνάμεων είναι τόσο φυσική, που μπορούμε να την παρομοιάσουμε με το παιχνίδι και την ξεκούραση. Η προσπάθεια προς το αποτέλεσμα καθοδηγείται από τον εξωτερικά έλεγχο. Ο εργαζόμενος θέλοντας να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς που του έχουν ανατεθεί αυτοελέγχεται και αυτό διευθύνεται. Η επίτευξη ενός στόχου από τον εργαζόμενο, συνοδεύεται από επιβράβευση και ανάθεση καθηκόντων τόσο υλικά αλλά και ηθικά κάτω από ορισμένες συνθήκες ένα άτομο δέχεται και επιδιώκει συγχρόνως να έχει ευθύνες. Δεν θα πρέπει να υποτιμούνται οι εργαζόμενοι και οι δυνατότητες τους. Η ευφυΐα, η φαντασία και η δημιουργικότητα είναι προτέρημα πολλών εργαζομένων που επιδιώκουν να πετυχαίνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός πως στην εργασία χρησιμοποιείται μόνο ένα μέρος των πνευματικών δυνατοτήτων του μέσου ανθρώπου. (Χαραλαμπίδης, 2012). Κατά την θεωρία Ψ, η μη απόδοση των εργαζομένων, οφείλεται στην ηγεσία και στο οργανωτικό κλίμα και όχι στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τις ομάδες υποθέσεων X και Ψ αν ο κάθε ηγέτης τοποθετήσει τον εαυτό του κατά μήκος μιας κλίμακας που στην μια άκρη αναφέρεται η θεωρία X και στην άλλη άκρη η θεωρία Ψ, και στη συνέχεια αναρωτηθεί γιατί αισθάνεται έτσι και αν το αίσθημα αυτό είναι μια αληθινή αναφορά της πραγματικότητα, θα μπορέσει σταδιακά να περιλάβει στον τρόπο ηγεσίας του, οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να «υποκινηθούν» οι υφιστάμενοί του σε σχέση με την κατάσταση που αντιμετωπίζει.

4.7 Το Διοικητικό Πλέγμα

Οι Blake and Mouton ανέπτυξαν το Διοικητικό πλέγμα το 1964. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν δύο υποθέσεις για την συμπεριφορά ενός ηγέτη. Ο ηγέτης θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους και να καταβάλει προσπάθειες με τα μέσα που διαθέτει για ανάπτυξη και εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος

αξιολόγησης και ανταμοιβής τους. Παράλληλα ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πρωταρχικό μέλημα την εκτέλεση της εργασίας που έχει καθοριστεί.

Η σχέση μεταξύ του ενδιαφέροντος για την εργασία και του προσωπικού απεικονίζεται σε ένα πλέγμα 9 επί 9 σημείων στον οποίο ο κάθετος άξονας παριστάνει την στάση του ηγέτη απέναντι στις ανθρώπινες ανάγκες για εργασία, και ο οριζόντιος άξονας παριστάνει την στάση του ηγέτη απέναντι στα προβλήματα στην εργασία (Κατσαρός, 2008). Κάθε άξονας έχει αρίθμηση από το 1 έως το 9. Το στέλεχος διοίκησης μπορεί να βαθμολογηθεί από το 1 που είναι ο πιο μικρός βαθμός μέχρι το 9 που είναι ο πιο μεγάλος.

Οι πέντε βασικές διοικήσεις που αναφέρονται στο πλέγμα είναι (Zafar, 2011):

1. Ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίο ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τις ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση και συγχρόνως δεν δίνει μεγάλη σημασία στην παραγωγή. Ο τρόπος αυτός διοίκησης είναι ο χειρότερος.
2. Ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίο το στέλεχος ενδιαφέρεται μόνο για την εκτέλεση της εργασίας και βλέπει τους ανθρώπους μόνο σαν εκτελεστικά όργανα.
3. Ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίον το ενδιαφέρον του ηγέτη τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους είναι μέτριο.
4. Ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για την δημιουργία φιλικού κλίματος στην εργασία.
5. Ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται το ίδιο και για την παραγωγή και για την εργασία.

Επομένως σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας είναι να υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τις ανθρώπινες σχέσεις.

4.8 Το πρότυπο των Trannenbaum και Schmidt

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται σε όλες μορφές της ηγεσίας που μπορεί να συναντήσει κανείς. Από το πολύ αυταρχικό τρόπο ηγεσίας έως τον δημοκρατικό ή το προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Στην περίπτωση του αυταρχικού τρόπου διοίκησης, ο προϊστάμενος παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και απλά τις ανακοινώνει στην ομάδα του, ενώ στον δημοκρατικό τρόπο διοίκησης ο προϊστάμενος θέτει κάποια όρια και οι υφιστάμενοι λειτουργούν μόνοι τους, χωρίς να τα ξεπεράσουν. Οι Trannenbaum και Schmidt πιστεύουν δηλαδή ότι ο τρόπος διοίκησης μπορεί να αλλάζει. Ο προϊστάμενος σύμφωνα με την κατάσταση που διαμορφώνεται κάθε φορά μπορεί να ακολουθεί και την κατάλληλη τακτική (Tannenbaum, Schmidt, 1973).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε από την αρχή. Θα καταθέσουμε το σκεπτικό της προσέγγισης μας προς τους παράγοντες που προσπαθήσαμε να αναλύσουμε και να αναφέρουμε τα προβλήματα και τις ειδικές καταστάσεις για τον ξεχωριστό αυτό τομέα εργαζομένων.

Είναι γεγονός πως επειδή δεν έχουμε εντοπίσει παρόμοιο τρόπο με τον δικό μας ως προς την οπτική γωνία που βλέπουμε την αξιολόγηση των προπονητών, δηλαδή να μας ενδιαφέρει όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα αλλά και ολόκληρη η παρουσία του προπονητή στο έργο του, εισάγαμε δικές μας προσεγγίσεις στο θέμα, ιδανική απόδοση και στόχοι του εργαζόμενου. Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή μας σκοπός μας είναι το «σύστημα αξιολόγησης» που προτείνουμε να προσφέρει εργαλεία και λύσεις για πιο αποδοτική προσφορά των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η διαδικασία της μεθόδου που χρησιμοποιήσαμε για να ολοκληρώσουμε την έρευνα μας και να καταλήξουμε σε εισηγήσεις, φανερώνει πως εμείς προσεγγίζουμε το θέμα και πως πρακτικά αντιλαμβανόμαστε την διαδικασία αξιολόγησης για ένα προπονητή στίβου.

5.1 Συλλογή δεδομένων

Για το πρώτο μέρος της διαδικασίας που σκοπό έχει να καταλήξουμε να έχουμε μια πλήρη εικόνα της δομής των γυμναστικών συλλόγων και της εικόνας που παρουσιάζουν το σύνολο των προπονητών στίβου προσπαθήσαμε να συλλέξουμε τα δεδομένα μας με ειδικά έντυπα που αποστείλαμε στον κάθε προπονητή ξεχωριστά. Ο κάθε προπονητής θα πρέπει να συμπληρώσει το ειδικό έντυπο επώνυμα και με όση περισσότεροι ακρίβεια μπορεί.

Το δεύτερο σημαντικό κομμάτι που αφορά την συλλογή δεδομένων είναι τα επίσημα στατιστικά δεδομένα που αφορούν τους συλλόγους που μελετάμε και είναι τα αποτελέσματα των αθλητών στους αγώνες (απόδοση), τα χρόνια υπηρεσίας του κάθε προπονητή και άλλα στατιστικά δεδομένα. Αυτά μπορέσαμε να τα εξασφαλίσουμε από τα επίσημα αρχεία της Ομοσπονδίας Στίβου.

5.2 Δυσκολίες που προέκυψαν

Το γεγονός πως η πληροφορία που ζητήσαμε από τους προπονητές ήταν συγκεκριμένες και αφορούσαν τους αθλητές που προπονούν και έχουν από την ευθύνη τους, τους έκανε να νιώσουν πως κρίνονται. Έτσι παρατηρήθηκε πως οι προπονητές δήλωναν στο έντυπο πληροφοριών που αφορούσε τον αριθμό αλλά και

ποιους αθλητές προπονούν, αθλητές που δεν προπονούνται συστηματικά και δεν θα μπορούσαν να λάβουν μέρος σε αγώνες, για να δείξουν πως έχουν μεγάλο αριθμό αθλητών υπό την επίβλεψη τους. Αυτό από μόνο του θα μπορούσε να δώσει παραπλανητική εικόνα για το πόσο αποδοτικός είναι ένας προπονητής. Για να το μειώσουμε αυτό ζητήσαμε διασταύρωση στοιχείων με την εφορεία αθλητών του κάθε γυμναστικού συλλόγου (υπεύθυνη αρχή σε κάθε σύλλογο για τους αθλητές). Στο σύστημα αξιολόγησης όμως που θα προτείνουμε στην συνέχεια θα προβλέπεται κάτι τέτοιο (δηλώσεις αθλητών που δεν προπονούνται συστηματικά) και ανάλογα με τον αριθμό αθλητών που θα δηλώνει ο κάθε προπονητής θα πρέπει να έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα στους αγώνες.

5.3 Καταγραφή και ανάλυση δομής συλλόγων

Αφού συλλέξαμε και καταγράψαμε τα δεδομένα, αναλύσαμε όσο πιο συγκροτημένα την δομή που παρουσιάζουν οι σύλλογοι όσο αφορά των αριθμό των αθλητών, την ηλικία τους, την ειδικότητα τους (αγωνισμα) και την απόδοση τους στους αγώνες.

5.4 Καταγραφή και ανάλυση της προσφοράς και απόδοσης των προπονητών

Επιλέγοντας μια συγκεκριμένη αγωνιστική χρονιά (2012) αναλύσαμε όλους τους παράγοντες που θεωρούμε σημαντικούς στο έργο του προπονητή στίβου. Την ανάλυση αυτή την κάναμε σε όλους τους προπονητές ατομικά, αλλά και σαν σύνολο προπονητών συλλόγου και σε σχέση και αναλογία με όλους τους προπονητές σε παγκύπρια βάση. Διενεργήσαμε συγκριτική αξιολόγηση για να αντιληφθούμε καλύτερα το επίπεδο απόδοσης του κάθε προπονητή σε κάθε παράμετρο. Δεν θέλουμε όμως να πιέσουμε είτε τους προπονητές είτε τους συλλόγους να λειτουργήσουν σε ένα στείο ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά να αυξάνουν την απόδοση αλλά και την ποιότητα της δουλειάς τους στηριζόμενη σε αρχές.

5.5 Ιδανική απόδοση στο σύστημα Αξιολόγησης

Αφού έγινε η ανάλυση της παρούσας κατάστασης ερχόμαστε με την σειρά μας να προτείνουμε τις ιδανικές τιμές που θα πρέπει να επιδιώκει ο κάθε σύλλογος σε σχέση με την δομή του και την στελέχωση του σε αθλητές για να μπορέσει να εκπροσωπεί επάξια στους αγώνες με αξιόλογη παρουσία σε απόδοση. Παράλληλα προτείνουμε την ιδανική απόδοση που θα πρέπει να έχει ο κάθε προπονητής για να μπορεί να προσφέρει στον εργοδότη του που είναι ο γυμναστικός σύλλογος που εργάζεται. Σε αυτό το σημείο τίθενται αρκετά θέματα που δεν εξετάζει η παρούσα διατριβή όπως είναι τα μέσα που έχει ο κάθε προπονητής στην διάθεση του για να επιτύχει την ιδανική απόδοση όπως και θέματα αμοιβών και κινήτρων. Για να μπορέσει ένα σύστημα αξιολόγησης να αποδώσει ως μέσο ανάπτυξης αλλά και αυτό βελτίωσης των

προπονητών θα πρέπει να υπάρξει και σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών όχι κατά ανάγκη υλικών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6 Ανάλυση δεδομένων

6.1 Συλλογή δεδομένων

Για να συλλέξουμε τα δεδομένα που αφορούν τους αθλητές που γυμνάζουν οι προπονητές των γυμναστικών συλλόγων στην Κύπρο ετοιμάσαμε ένα έντυπο που ζητάμε από όλους τους προπονητές όλων των γυμναστικών συλλόγων να καταγράψουν ονομαστικά τους αθλητές που γυμνάζονται συστηματικά. Στο ειδικό έντυπο θα πρέπει να καταχωρήσουν ονοματεπώνυμο αθλητή, ημερομηνία γέννησης συχνότητα προπόνησης προπονητική ηλικία. Επίσης στο έντυπο αυτό θα πρέπει οι προπονητές να καταχωρήσουν κάποια προσωπικά τους στοιχεία, η προπονητική τους εμπειρία τα χρόνια απασχόλησης τους στο σύλλογο που εργάζονται και την προπονητική τους ειδικότητα «Έντυπο στοιχείων Αθλητών»

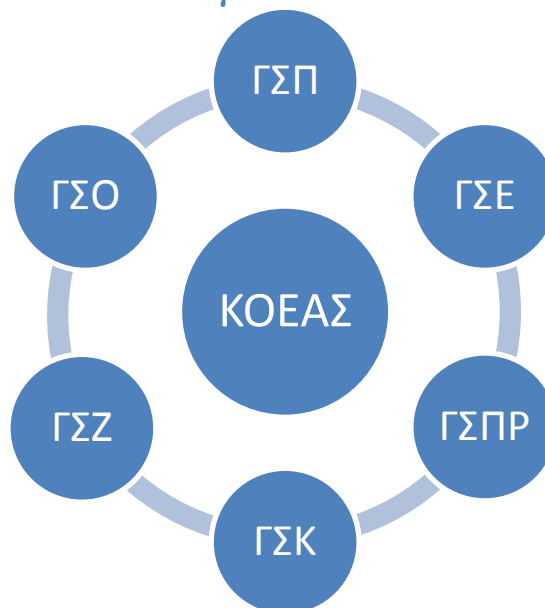
ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ "ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ"

Έντυπο στοιχείων Αθλητών						
ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ:						
<u>ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ</u> :						
<u>ΠΡΟΠΟΝΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟ ΣΤΙΒΟ (ΧΡΟΝΙΑ)</u> :						
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΓΩΝΙΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΠΟΝΕΙΤΕ (ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ)						
<i>Παρακαλώ καταχωρείστε τα πιο κάτω στοιχεία των αθλητών σας με ακρίβεια.</i>						
<u>A/A</u>	<u>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</u>	<u>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ</u>	<u>ΑΓΩΝΙΣΜΑ Α'</u>	<u>ΑΓΩΝΙΣΜΑ Β'</u>	<u>Χρονιά έναρξης προπονήσεων</u>	<u>Προπονήσεις εβδομαδιαία</u>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Πέρα από την συλλογή δεδομένων από τους προπονητές πήραμε δεδομένα από τα αρχεία της Ομοσπονδίας όπου καταγράφονται τα στοιχεία των προπονητών που εργοδοτούν οι γυμναστικοί σύλλογοι καθώς και η απόδοση των αθλητών στους αγώνες συμμετέχουν και αξιολογούνται από την ΚΟΕΑΣ. Δημιουργούμε έτσι έξι (6) διαφορετικές ονομαστικές καταστάσεις, μία για κάθε σύλλογο όπου υπάρχουν στήλες με δεδομένα που θα συλλέξουμε στην συνέχεια.

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΟ							
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ							
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ)	ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ	ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8						
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9						
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5						
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8						
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12						
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13						
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1						
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2						
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3						
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4						

6.2 Δομή γυμναστικών συλλόγων



Η δομή του συλλόγου ως προς την κατανομή ηλικιών ,συμμετοχή σε όλα τα αγωνίσματα και η απόδοσης είναι η δυναμική του, για αυτό και θα πρέπει να οργανώνεται προσαρμόζεται και να ελέγχεται.

Για να μπορέσει να λειτουργήσει ένας γυμναστικός σύλλογος θα πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη δομή όσο αφορά τους αθλητές ηλικιακά και φυσικά πλάνο και προγραμματισμό πάνω σε αυτό το θέμα.

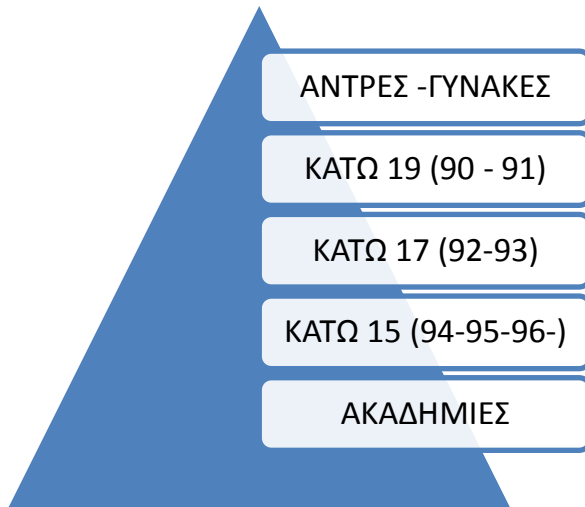
Το πλάνο που θεωρούμε ότι πρέπει να ακολουθούν οι γυμναστικοί σύλλογοι στην Κύπρο είναι αυτό που ονομάζουμε «Πυραμιδικό Σύστημα» .Το «Πυραμιδικό Σύστημα» έχει συγκεκριμένη δομή. Δηλαδή όσο πιο μικρή ηλικία αθλητών απασχολούμε τόσο μεγαλύτερο αριθμό αθλητών θα πρέπει να έχουμε. Μεγαλώνοντας οι αθλητές μειώνονται οι ηλικιακές ομάδες (σε αριθμό αθλητών), διότι αρκετοί αποχωρούν για λόγους που δεν εξετάζουμε σε αυτή την έρευνα.

Το «Πυραμιδικό Σύστημα» έχει δημιουργηθεί από προηγμένες αθλητικά χώρες στην δεκαετία του εξήντα . Η παγκόσμια ομοσπονδία στίβου “IAAF” προωθεί αυτού του είδους οργάνωσης με σύνθημα: “FROM QUANTITY TO QUALITY” («ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ».)

Ο στόχος μας είναι να έχουμε αθλητές σε όλες της ηλικίες καταφέροντας να διατηρήσουμε το μέγιστο αριθμό αθλητών στην κατηγορία «άνδρες γυναίκες» δηλαδή ενήλικες αθλητές.

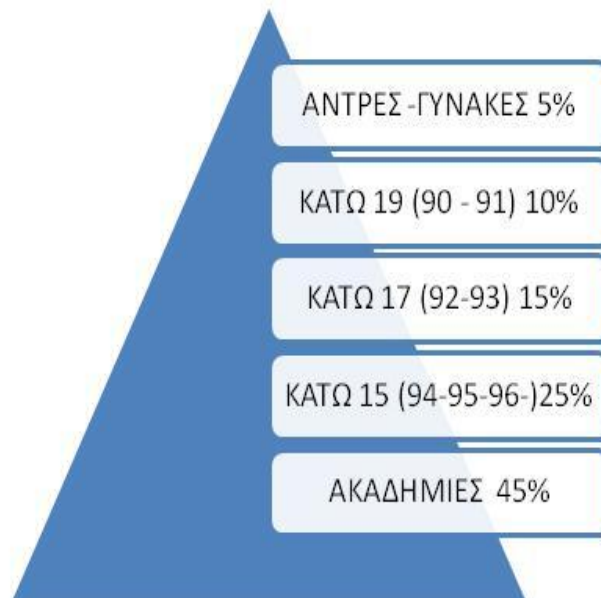
6.3 «Πυραμιδικό σύστημα» συλλόγου ηλικιακά

Στο ποίο κάτω σχήμα μπορείτε να δείτε γραφικά το «Πυραμιδικό Σύστημα»



Στην συνέχεια καθορίζουμε την Ιδανική δομή που επιδιώκουμε σαν σύλλογος Και είναι η πιο κάτω όπως την βλέπουμε στο σχήμα «Πυραμίδα 2»

6.4 Ιδανική κατανομή σε ποσοστό % στο πυραμιδικό σύστημα



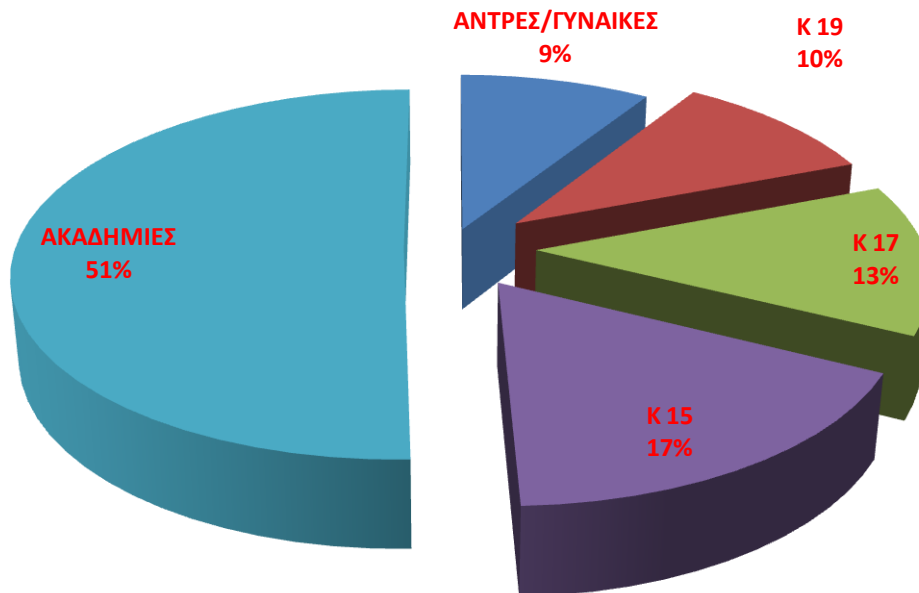
Με αυτό τον τρόπο στο σύστημα αξιολόγησης που προτείνουνε δίνουμε άμεσα τον οδικό χάρτη στην διοίκηση προς τα πού θα πρέπει να κινηθεί και τι θα πρέπει να ζητήσει από τους προπονητές του συλλόγου. Παράλληλα οι ίδιοι οι προπονητές που θα γνωρίζουν αυτά τα δεδομένα με δική τους πρωτοβουλία θα πρέπει να επιδιώξουν την ευθυγράμμιση με τις ιδανικές

τιμές.

Σε ένα θεωρητικό παράδειγμα υποθέτουμε πως μετά από καταμέτρηση των αθλητών όλων των προπονητών του συλλόγου έχουμε τις πιο κάτω τιμές

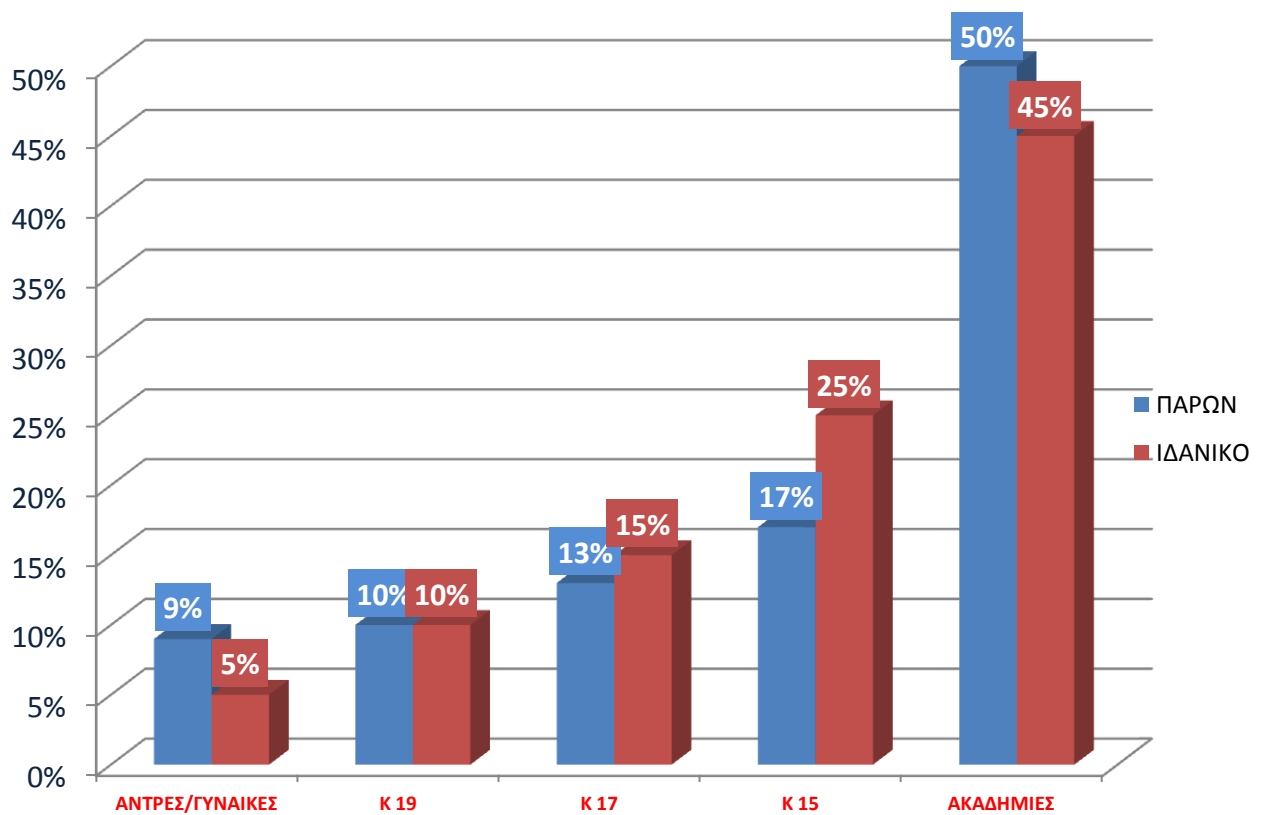
<u>ΑΘΛΗΤΕΣ</u>	<u>ΠΟΣΟΣΤΟ</u>	<u>ΑΡΙΘΜΟΣ</u>
ΑΝΤΡΕΣ/ΓΥΝΑΙΚΕΣ	9%	16
Κ 19	10%	20
Κ 17	13%	26
Κ 15	17%	34
ΑΚΑΔΗΜΙΕΣ	50%	100

Γραφική απεικόνιση δομής συλλόγου σε ποσοστά %



6.5 Σχέση ιδανικών με πραγματικές τιμές

<u>ΑΘΛΗΤΕΣ</u>	<u>ΠΑΡΩΝ</u>	<u>ΙΔΑΝΙΚΟ</u>
ΑΝΤΡΕΣ/ΓΥΝΑΙΚΕΣ	9%	5%
Κ 19	10%	10%
Κ 17	13%	15%
Κ 15	17%	25%
ΑΚΑΔΗΜΙΕΣ	50%	45%



6.6 Δομή γυμναστικών συλλόγων σε σχέση με τα αγωνίσματα

Κάτι πολύ σημαντικό που μας ενδιαφέρει τα μέγιστα είναι το θέμα κάλυψης όλων των αγωνισμάτων που συμμετέχει ο σύλλογος με τους αθλητές του στα εθνικά πρωταθλήματα.

Ο σύλλογος για να είναι πλήρης σε ένα αγώνα, όπως είναι τα εθνικά πρωταθλήματα, με όλα τα αγωνίσματα στίβου να αντιπροσωπεύονται από αθλητές του θα πρέπει να έχει ανάλογο αριθμό αθλητών. Σύμφωνα με την πρόταση που καταθέτουμε, σαν ιδανική απόδοση στο «Σύστημα Αξιολόγησης» που προτείνουμε ο σύλλογος, θα πρέπει να έχει σαν στόχο να υπάρχουν δύο (2) αθλητές σε κάθε αγώνισμα σε κάθε κατηγορία αγώνων. Ο κάθε προπονητής θα πρέπει ανάλογα με την ειδικότητα του και τους όρους απασχόλησης του να καλύπτει συγκεκριμένα αγωνίσματα

Σε ειδικό πίνακα που έχουμε δημιουργήσει φαίνεται πολύ εύκολα η εικόνα για αυτή την παράμετρο. Πίνακας «Δομή συλλόγου σε Αγωνίσματα» Η προσπάθεια του προπονητή είναι να καλύπτει τα αγωνίσματα που του αναλογούν για όλες της ηλικίες ποσοτικά και ποιοτικά. Στο πίνακα αυτό φαίνεται με την πρώτη παρατήρηση σε ποιο τομέα υστερεί ο σύλλογος και πως μπορεί να καλύψει αυτό το τομέα με κινήσεις διόρθωσης και προγραμματισμού.

Ο πίνακας έχει δημιουργηθεί σε πρόγραμμα windows excel. Με τις ανάλογες «φόρμουλες» που υπάρχουν στον πίνακα ενημερώνοντας των μας προσφέρει άμεσα πολυδιάστατα την εικόνα που υπάρχει στον σύλλογο που αναλύουμε.

Παραδείγματος χάριν αν δούμε την στήλη αριστερά μας παρουσιάζει άμεσα των συνολικό αριθμό των αθλητών μας σε κάθε ηλικία, ενώ αν δούμε την κάτω οριζόντια στήλη των αριθμό των αθλητών που έχουμε σε κάθε αγώνισμα. Στις περιπτώσεις που οι αθλητές μας σε κάποιο αγώνισμα κάποιας κατηγορίας δεν είναι στον αριθμό που θέσαμε σαν στόχο τότε άμεσα ο πίνακας στο συγκεκριμένο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην συγκεκριμένη τιμή χρωματίζετε με κόκκινο χρώμα για να μας επισημάνει την έλλειψη αθλητών. Στο πιο κάτω πίνακα έχουμε τοποθετήσει υποθετικές τιμές για να μπορέσουμε να δείξουμε χαρακτηριστικά πως διαμορφώνεται ο συγκεκριμένος πίνακας. Ο συγκεκριμένος πίνακας θεωρούμαι πως είναι δυνατό εργαλείο του «Συστήματος αξιολόγησης» που προτείνουμε αλλά και μέσω ανάπτυξης και βελτίωσης.

Πίνακας « Δομή συλλόγου σε Αγώνισματα»

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΘΛΗΤΩΝ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΑΓΩΝΙΣΜΑ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ																		
ΑΘΛΗΜΑ		ΔΡΟΜΟΙ							ΑΛΜΑΤΑ				ΡΙΨΕΙΣ				ΔΕΚΑΘΛΟ	TOTAL
ΕΠΑΡΧΙΑ	ΗΛΙΚΙΑ	100-200	100μ ΕΜΠ.	300-400	300-400 ΕΜ	800-1500	1500+	10k+	ΜΗΚΟΣ	ΤΡΙΠΛΟΥΝ	ΥΨΟΣ	ΕΠΙ ΚΟΝΤΩ	ΣΦΑΙΡΑ	ΔΙΣΚΟ	ΑΚΟΝΤΙΟ	ΣΦΥΡΑ		
ΑΣΣΔ	U15	4	1	0	4	9	2	0	1	0	0	2	1	2	3	1	3	33
	U17	2	0	1	1	3	3	0	0	0	2	0	0	0	2	1	1	16
	U19	20	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	27
	OVER	0	1	0	0	1	3	7	0	2	1	2	1	0	1	0	0	19
	TOTAL	26	3	1	6	14	9	7	1	2	4	4	2	4	6	2	4	95

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΘΛΗΤΩΝ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΑΓΩΝΙΣΜΑ-ΑΝΔΡΕΣ																		
ΑΘΛΗΜΑ		ΔΡΟΜΟΙ							ΑΛΜΑΤΑ				ΡΙΨΕΙΣ				ΔΕΚΑΘΛΟ	TOTAL
ΕΠΑΡΧΙΑ	ΗΛΙΚΙΑ	100-200	110 ΕΜ	300-400	300-400 ΕΜ	800-1500	1500+	10k+	ΜΗΚΟΣ	ΤΡΙΠΛΟΥΝ	ΥΨΟΣ	ΕΠΙ ΚΟΝΤΩ	ΣΦΑΙΡΑ	ΔΙΣΚΟ	ΑΚΟΝΤΙΟ	ΣΦΥΡΑ		
ΑΣΣΔ	U15	2	4	0	2	7	1	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0	23
	U17	2	2	2	2	5	3	0	1	0	1	1	3	3	4	3	0	32
	U19	4	0	1	0	4	2	0	2	1	1	1	1	0	4	1	0	22
	OVER	3	0	2	3	2	2	5	1	1	3	0	1	1	2	2	2	30
	TOTAL	11	6	5	7	18	8	5	6	2	6	3	6	4	11	7	2	107

6.7 Αξιολόγηση προπονητών

Οι γυμναστικοί σύλλογοι έχουν απαιτήσεις από τους προπονητές, και αυτό επιβάλλεται. Η αξιολόγηση της απόδοσης των προπονητών όμως από την εκάστοτε διοίκηση δεν αποτελεί μια συνολική αποτίμηση του έργου τους αλλά ένα γενικό τρόπο προσέγγισης της δουλειάς τους ή αγνοούν κάποιες φορές επιμέρους διαστάσεις της απόδοσης τους. Οι διαστάσεις αυτές που έπρεπε να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας και σχετίζονται με ξεχωριστές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί τα μέγιστα σε κάθε απαίτηση που περιλαμβάνεται στην εργασία του. Τις σημαντικότερες αυτές παραμέτρους που αφορούν την απόδοση ενός προπονητή στίβου θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε να αναλύσουμε και να προτείνουμε τρόπους αξιολόγησης.

Αξιολόγηση προπονητών σε σχέση με την ποσότητα αθλητών που προπονεί

Στο συγκεκριμένο «πυραμιδικό σύστημα» που προτείναμε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο έχουμε καθορίσει το ποσοστό αθλητών που πρέπει να απασχολεί ο κάθε σύλλογος σε σχέση με το σύνολο για κάθε ηλικία. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο πως σε κάθε περίπτωση υπάρχει η δυνατότητα να καθοριστούν άλλοι στόχοι ανάλογα με τους στόχους τους σκοπούς τα μέσα και τις επιδιώξεις του εργοδότη συλλόγου ή οργανισμού.

Δε μπορούν όμως να γυμνάζουν όλες τις ηλικίες με τους ίδιου αριθμούς. Πολλοί προπονητές επιλέγονται από τους Συλλόγους εργοδότες να γυμνάζουν διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθεί ένας τρόπος αυτή η διαφορά στις ηλικίες αλλά και ο πλουραλισμός στις ηλικίες να αξιολογείται με ένα κοινό παρονομαστή.

Στο συγκεκριμένο πυραμιδικό σύστημα έχουμε καθορίσει το ποσοστό σε σχέση με το σύνολο για κάθε ηλικία. Μπορεί όμως να καθοριστούν άλλοι στόχοι ανάλογα με τους στόχους τους σκοπούς τα μέσα και τις επιδιώξεις του εργοδότη συλλόγου ή οργανισμού.

Παρατηρήσαμε από την στατιστική ανάλυση που διενεργήσαμε σε όλους τους προπονητές των Γυμναστικών συλλόγων να προπονούν αθλητές διαφόρων ηλικιών. Οι εργοδότες/σύλλογοι ζητούν από τους προπονητές να γυμνάζουν όσο περισσότερους αθλητές μπορούν δεν μπορούν όμως να γυμνάζουν όλες τις ηλικίες με τους ίδιου αριθμούς. Για παράδειγμα η καθοδήγηση ενός πρωταθλητή αθλητή ψηλού επιπέδου, απαιτεί περισσότερη επένδυση σε χρόνο και ενεργεία από μέρους του προπονητή και κατά συνέπεια μειώνεται ο χρόνος που έχει να αφιερώσει σε άλλους αθλητές. Επιπλέον είναι γεγονός πως πολλοί προπονητές επιλέγονται από τους Συλλόγους εργοδότες να γυμνάζουν συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες αθλητών. Ένας άλλος προβληματισμός που είχαμε είναι τη αντιμετώπιση των πρόσφατα προσληφθέντων προπονητών, που συνήθως οι γυμναστικοί σύλλογοι ζητούν από αυτούς να ξεκινήσουν από το μηδέν. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθεί ένας τρόπος αυτή η διαφορά στις ηλικίες αλλά και ο πλουραλισμός στις ηλικίες να αξιολογείται με ένα κοινό παρονομαστή.

Προχωρήσαμε λοιπόν στην δημιουργία ενός ακόμα πίνακα στο πρόγραμμα windows excel με συγκεκριμένες φόρμουλες. Το πίνακα αυτό τον ονομάσαμε «Πίνακας αξιολόγησης Ποσότητας.»

Αυτό που επιδιώκουμε βασικά, είναι να δημιουργήσουμε ένα σύστημα πριμοδότησης του κάθε αθλητή με συγκεκριμένους βαθμούς ανάλογα με την ηλικία. Στο πίνακα αυτό προσπαθούμε να δώσουμε χαμηλή βαθμολογία στους μικρούς ηλικιακά αθλητές μεγαλύτερη στους μεγαλύτερους ηλικιακά αθλητές. Το πόσο χρεώνουμε σε βαθμούς

τον αθλητή της κάθε κατηγορίας εξαρτάται από τους στόχους και τους σκοπούς του κάθε συλλόγου. Στην δική μας έρευνα επιδιώκουμε το «πυραμιδικό σύστημα» όπως αναφέραμε πιο πάνω. Έχουμε βάλει σαν στόχο ο άριστος προπονητής να πετυχαίνει 100 βαθμούς και έτσι προμοδοτήσαμε ανάλογα. Το πώς λειτουργεί ο πίνακας φαίνεται στο παράδειγμα πιο κάτω:

Γ. Σ. "ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ"									
ΑΘΛΗΤΕΣ ΑΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΒΑΣΗ ΗΛΙΚΙΑΣ									
	<u>ΗΛΙΚΙΕΣ</u>	<u>Κ13</u>	<u>Κ15</u>	<u>Κ17</u>	<u>Κ19</u>	<u>Α/Γ</u>	<u>ΕΘΝΙΚΗ ΟΜΑΔΑ</u>	<u>ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ</u>	<u>ΒΑΘΜΟΙ</u>
	ΒΑΘΜΟΙ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ	1,5	3,0	4,0	5,0	7,0	10,0		
ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΚΩΣΤΑΣ	0	0	10	10	0	0	20	90
	ΑΝΤΡΕΑΣ	0	18	7	2	0	0	27	92
	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	0	3	4	2	1	0	10	42
	ΡΕΝΟΣ	0	1	1	4	0	0	6	27
	ΣΥΝΟΛΟ	0	22	22	18	1	0	63	251

Βαθμολογία ανά αγώνισμα

Πολύ σημαντικό στατιστικό στοιχείο για την δομή του συλλόγου είναι να γνωρίζουμε σε ποια αγωνίσματα και κατηγορίες κερδίζει βαθμούς ο κάθε σύλλογος. Προχωρήσαμε λοιπόν στην δημιουργία ενός ακόμα πίνακα στο πρόγραμμα windows excel με συγκεκριμένες φόρμουλες. Το πίνακα αυτό τον ονομάσαμε «Πίνακας Βαθμών σε αγώνες ανα αγώνισμα»

Γ.Σ."ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ"

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΘΜΩΝ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΑΓΩΝΙΣΜΑ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ																		
ΑΘΛΗΜΑ		ΔΡΟΜΟΙ							ΔΑΜΑΤΑ				ΡΙΨΕΙΣ				ΔΕ ΚΑ ΘΛ Ο	ΤΟ ΤΑ Λ
ΕΠ ΑΡ ΧΙΑ	ΗΛ ΙΚΙΑ	10 0- 20 0	100 μ ΕΜ Π.	30 0- 40 0	30 0- 40 0 Ε Μ	80 0- 15 00	150 0+	10 k+	ΜΗ ΚΟ Σ	ΤΡΙ ΠΛ ΟΥ Ν	ΥΨ ΟΣ	ΕΠΙ ΚΟ ΝΤ Ω	ΣΦ ΑΙΡ Α	ΔΙΣ ΚΟ	ΑΚ ΟΝ ΤΙΟ	ΣΦ ΥΡ Α		
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	U1 5	10	23	9	4	9	2	7	7	7	9	2	4	2	4	7	3	109
	U1 7	2	7	9	9	7	9	7	7	7	2	7	7	7	2	8	7	104
	U1 9	20	9	9	7	37	9	8	8	9	7	7	7	7	4	4	4	156
	OVER	7	7	7	7	9	3	7	8	8	7	8	4	7	8	8	7	112
	TOTAL	39	46	34	27	62	23	29	30	31	25	24	22	23	18	27	21	481

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΘΜΩΝ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΑΓΩΝΙΣΜΑ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ																		
ΑΘΛΗΜΑ		ΔΡΟΜΟΙ							ΔΑΜΑΤΑ				ΡΙΨΕΙΣ				ΔΕ ΚΑ ΘΛ Ο	ΤΟ ΤΑ Λ
ΕΠ ΑΡ ΧΙΑ	ΗΛ ΙΚΙΑ	10 0- 20 0	110 ΕΜ	30 0- 40 0	30 0- 40 0 Ε Μ	80 0- 15 00	150 0+	10 k+	ΜΗ ΚΟ Σ	ΤΡΙ ΠΛ ΟΥ Ν	ΥΨ ΟΣ	ΕΠΙ ΚΟ ΝΤ Ω	ΣΦ ΑΙΡ Α	ΔΙΣ ΚΟ	ΑΚ ΟΝ ΤΙΟ	ΣΦ ΥΡ Α		
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	U1 5	8	4	3	2	7	7	9	2	3	7	4	9	4	9	4	9	91
	U1 7	8	2	2	2	5	3	8	8	8	8	8	3	3	4	3	9	84
	U1 9	8	7	9	9	4	2	7	8	8	8	8	8	7	4	9	4	110
	OVER	8	7	2	3	2	2	7	7	7	7	4	7	7	7	7	4	88
	TOTAL	32	20	16	16	18	14	31	25	26	30	24	27	21	24	23	4	351

Συγκριτική αξιολόγηση προπονητών

Με βάση τους πίνακες που πήραμε από τους ίδιους τους προπονητές και διασταυρώσαμε με τους γυμναστικούς συλλόγους για το ποιος αθλητής γυμνάζεται με ποιο προπονητή, ανατρέξαμε στα αρχεία με τα επίσημα αποτελέσματα της ΚΟΕΑΣ από τα αποτελέσματα σε στα εθνικά πρωταθλήματα όλων των κατηγοριών. Αντιστοιχήσαμε τους βαθμούς που πήρε ο κάθε αθλητής με τον ίδιο τρόπο που

βαθμολογείται στους αγώνες, 6 βαθμούς ο πρώτος έως και ένα (1) βαθμό ο 6^{ος} αθλητής και τους χρεώσαμε στο προπονητή του.

Τώρα εκτός από την ποσοτική βαθμολογία έχουμε και το άθροισμα των βαθμών σε κάθε αγώνα ξεχωριστά αλλά και συνολικά. Δημιουργήσαμε έτσι ένα στατιστικό πίνακα που στις στήλες του φαίνονται οι προπονητές, το σύνολο των αθλητών που προπονούν η «αριθμητική βαθμολογία» (που αφορά όπως εξηγήσαμε την ηλικιακή διασπορά των αθλητών του προπονητή) τους βαθμούς που δίνει στους αγώνες ο προπονητής, τα χρόνια εργασίας του σαν προπονητής στίβου (εμπειρία) και την ηλικία του.

ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ "ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ"					
<u>ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ</u>					
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ)	ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ	ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Γ.Σ.Παρ.	ΓΙΑΝΝΗΣ	23	69	25	4
Γ.Σ.Παρ.	ΑΝΤΡΕΑΣ	16	76	70	12
Γ.Σ.Παρ.	ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	11	65	62	3
Γ.Σ.Παρ.	ΝΙΚΗ	21	31	27	4
Γ.Σ.Παρ.	ΝΙΚΟΛΑΟΥ	5	39	32	5
Γ.Σ.Παρ.	ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	23	45	103	6
Γ.Σ.Παρ.	ΠΕΡΙΚΛΗΣ	15	65	35	12
Γ.Σ.Παρ.	ΠΕΤΡΟΣ	19	96	102	19
Γ.Σ.Παρ.	ΑΝΤΩΝΗΣ	8	34	33	20
Γ.Σ.Παρ.	ΞΕΝΙΟΣ	4	48	27	1
<i>ΟΛΙΚΟ</i>		<i>145</i>			
<i>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</i>		<i>17</i>	<i>54</i>	<i>53</i>	<i>4</i>
<i>ΜΕΓΙΣΤΟ</i>		<i>23</i>	<i>76</i>	<i>103</i>	<i>8</i>
<i>ΕΛΑΧΙΣΤΟ</i>		<i>5</i>	<i>31</i>	<i>25</i>	<i>25</i>
Γ.Σ.Παρ.	ΑΛΛΟΙ	25	190	131	7,6

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΕ ΠΑΓΚΥΠΡΙΑ ΒΑΣΗ

ΠΑΓΚΥΠΡΙΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	15	59	63	21
	ΜΕΓΙΣΤΟ	36	190	190	190
	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	3	3	3	3

Όλα τα πιο πάνω στατιστικά στοιχεία τα αναλύσαμε συγκριτικά και τα παρουσιάσαμε γραφικά συγκρίνοντας τους προπονητές του κάθε Γυμναστικού Συλλόγου μεταξύ τους για κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο έχουμε αναλυτικά την προσφορά του κάθε προπονητή στο σύλλογο την δεδομένη χρονιά που εξετάζουμε.

Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε πως στην «Συγκριτική αξιολόγηση» που επιχειρούμε θα πρέπει να τονιστεί πως όσο αφορά το θέμα των βαθμών σε αγώνες είναι πως η βαθμοί είναι πάντα σταθεροί γιατί τα αγωνίσματα είναι πάντα σταθερά και οι θέσεις που δίνουν τους βαθμούς είναι πάντα από την 1^η έως την 6^η. Σε περίπτωση που οι

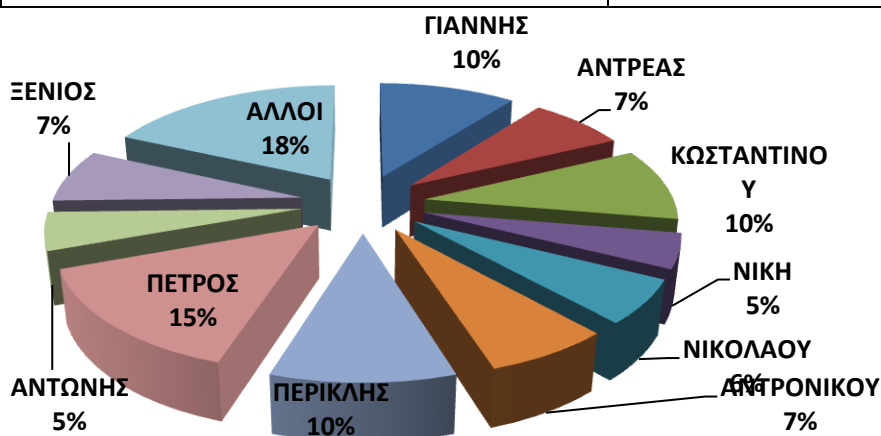
προπονητές που διεκδικούν τους βαθμούς αυξηθούν οι μειωθούν είναι πολύ πιθανόν να έρθει μείωση των βαθμών η αύξηση ανάλογα για τι ουσιαστικά έχει αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα χωρίς να έχει αυξηθεί και η «πίττα» που θα μοιραστούν οι ανταγωνιστές .

Ακολουθεί παράδειγμα ανάλυσης των παραγόντων που αναλύουμε συγκριτικά.

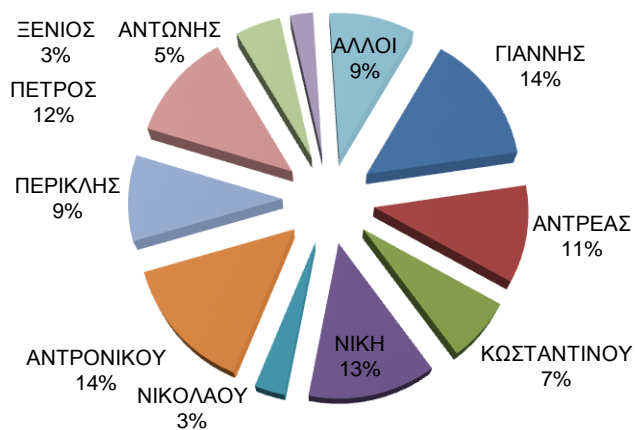
«Συγκριτική αξιολόγηση» βαθμολόγηση αριθμητικά Γ.Σ. «παράδειγμα»

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΘΛΗΤΩΝ Γ.Σ. «Παράδειγμα» ΣΕ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ

ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ
ΓΙΑΝΝΗΣ	23
ΑΝΤΡΕΑΣ	17
ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	11
ΝΙΚΗ	21
ΝΙΚΟΛΑΟΥ	5
ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	23
ΠΕΡΙΚΛΗΣ	15
ΠΕΤΡΟΣ	19
ΑΝΤΩΝΗΣ	8
ΞΕΝΙΟΣ	4
ΑΛΛΟΙ	15

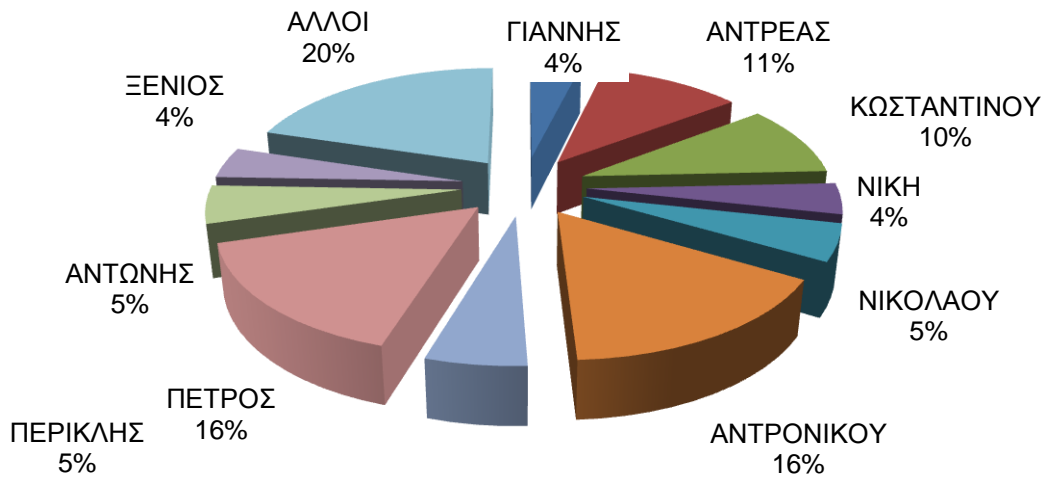


ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ	<u>ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ</u> <u>ΔΡΙΘΜΗΤΙΚΑ</u>
ΓΙΑΝΝΗΣ	69
ΑΝΤΡΕΑΣ	49
ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	65
ΝΙΚΗ	31
ΝΙΚΟΛΑΟΥ	39
ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	45
ΠΕΡΙΚΛΗΣ	65
ΠΕΤΡΟΣ	96
ΑΝΤΩΝΗΣ	34
ΞΕΝΙΟΣ	48
ΑΛΛΟΙ	120



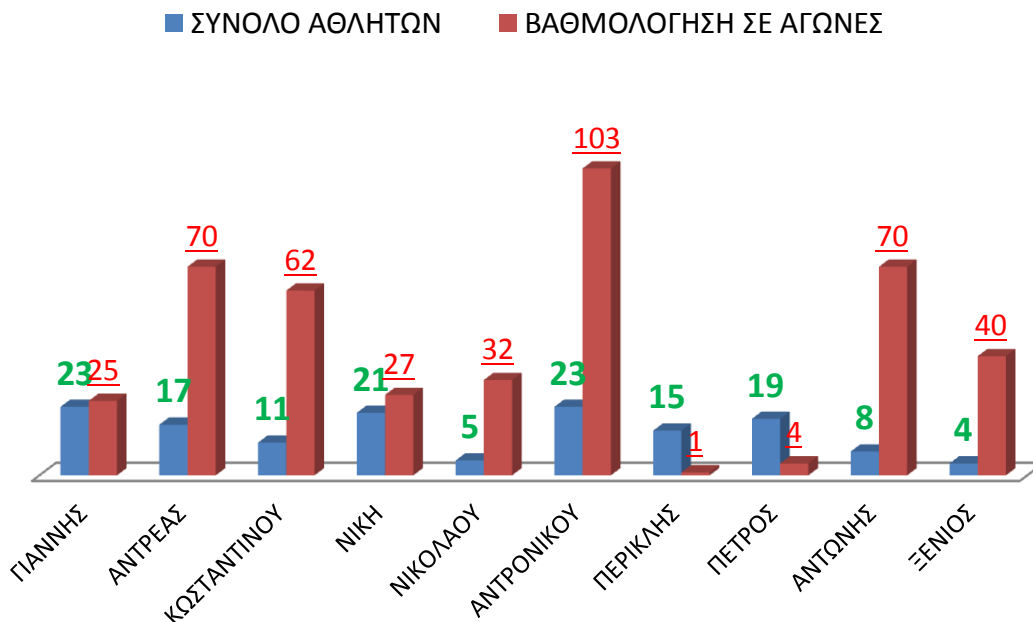
«Συγκριτική αξιολόγηση» βαθμολόγηση σε αγώνες

A/A	ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ	<u>ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ</u> <u>ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ</u>	<u>ΣΥΝΟΛΟ</u> <u>ΑΘΛΗΤΩΝ</u>
1	ΓΙΑΝΝΗΣ	25	23
2	ΑΝΤΡΕΑΣ	70	17
3	ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	62	11
4	ΝΙΚΗ	27	21
5	ΝΙΚΟΛΑΟΥ	32	5
6	ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	103	23
7	ΠΕΡΙΚΛΗΣ	35	15
8	ΠΕΤΡΟΣ	102	19
9	ΑΝΤΩΝΗΣ	33	8
10	ΞΕΝΙΟΣ	27	4
	ΑΛΛΟΙ	131	25



«Συγκριτική αξιολόγηση» αριθμού αθλητών και βαθμολόγησης αριθμητικά

ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ
ΓΙΑΝΝΗΣ	23	69
ΑΝΤΡΕΑΣ	17	49
ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	11	65
ΝΙΚΗ	21	31
ΝΙΚΟΛΑΟΥ	5	39
ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	23	45
ΠΕΡΙΚΛΗΣ	15	65
ΠΕΤΡΟΣ	19	96
ΑΝΤΩΝΗΣ	8	34
ΞΕΝΙΟΣ	4	48
ΑΛΛΟΙ	25	190



Ποσοτική αξία και σκορ ποιότητας

Αφού συλλέξαμε όλα τα δεδομένα σε σχέση με τη ποσότητα και την απόδοση των αθλητών στους αγώνες προχωρήσαμε στην δημιουργία τιμών που φανερώνουν ποιότητα και προσδιορίζουν την σωστή σχέση ανάμεσα στην ποσότητα και την απόδοση.

Ποσοτική αξία

Είναι η τιμή που προκύπτει όταν διαιρέσεις την «βαθμολογία αριθμητικά» με τον αριθμό των αθλητών που προπονεί ο κάθε προπονητής. Όσο πιο υψηλή είναι αυτή η τιμή φανερώνει ομάδα αθλητών με μεγαλύτερη ηλικία και θεωρητικά καλύτερη ποιότητα. Ομάδες με μεγάλο αριθμό μικρών αθλητών για παράδειγμα δίνουν τιμές με χαμηλή «ποσοτική» αξία.

Σκορ ποιότητας

Είναι η τιμή που φανερώνει ουσιαστικά την ποιοτική αξία του προπονητή στο «σύστημα αξιολόγησης» που προτείνουμε. Το «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» προκύπτει όταν διαιρέσουμε την απόδοση της ομάδας του προπονητή στους αγώνες με την «ποσοτική αξία». Τιμές με «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» είκοσι (20) και παραπάνω θεωρούνται «ιδανική απόδοση».

Το ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ είναι σημαντικό γιατί ουσιαστικά είναι σαν να δίνει την απόδοση του προπονητή ανά μονάδα αφού διαιρεί την απόδοση με τον αριθμό των αθλητών που προπονεί ένας προπονητής. Έτσι αν έχουμε πολλούς αθλητές και δεν αποδίδουν στους αγώνες τότε το «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» είναι χαμηλό. Με αυτή την

«φόρμουλα» λύσαμε το πρόβλημα που παρουσιάστηκε στην συλλογή των δεδομένων από τους προπονητές που δήλωναν πως προπονούσαν πολλούς αθλητές αλλά είχαν φτωχή απόδοση στους αγώνες. Αυτοί οι προπονητές στην « συγκριτική ανάλυση» της ποσότητας των αθλητών είχαν ψηλές βαθμολογίες ,στην συνέχεια με λίγους αθλητές και φτωχή απόδοση στους αγώνες το «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» τους ήταν πάρα πολύ χαμηλό.

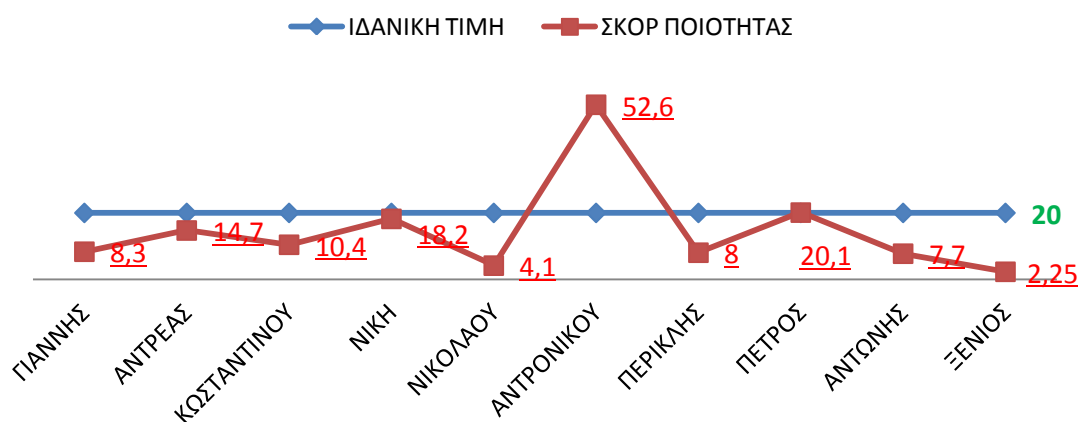
Παραθέτουμε πιο κάτω πίνακα με τα στατιστικά δεδομένα των προπονητών στίβου όπου φαίνεται η σχέση «Ποσοτικής Αξία» και «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»

ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ "ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ"
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΕΣ ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

«Ποσοτικής Αξία» και «Σκορ Ποιότητα»

ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ)	ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΓΙΑΝΝΗΣ	23	69	25	3,0	8,3
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΑΝΤΡΕΑΣ	16	76	70	4,8	14,7
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ	11	65	62	5,9	10,5
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΝΙΚΗ	21	31	27	1,5	18,3
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΝΙΚΟΛΑΟΥ	5	39	32	7,8	4,1
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΑΝΤΡΟΝΙΚΟΥ	23	45	103	2,0	52,6
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΠΕΡΙΚΛΗΣ	15	65	35	4,3	8,1
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΠΕΤΡΟΣ	19	96	102	5,1	20,2
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΑΝΤΩΝΗΣ	8	34	33	4,3	7,8
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΞΕΝΙΟΣ	4	48	27	12,0	2,3
	ΟΛΙΚΟ	145				
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	17	61	57	4	17
	ΜΕΓΙΣΤΟ	23	96	103	8	53
	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	5	31	25	25	25
Γ.Σ.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	ΑΛΛΟΙ	25	190	131	7,6	17,2
ΠΑΓΚΥΡΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	15	59	63	21	28
	ΜΕΓΙΣΤΟ	36	190	190	190	190
	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	3	3	3	3	3

«ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» σε σχέση με την «ΙΔΑΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ»



6.8 Συγκριτική αξιολόγηση προπονητών σε παγκύπρια βάση

Αφού αναλύσαμε τους προπονητές συγκριτικά σε σχέση με την απόδοση, τους με τις διάφορες παραμέτρους που εξετάζουμε που είναι η ποσότητα των αθλητών η απόδοση τους, η δομή των συλλόγων αλλά και η ποιότητα των προπονητών σε σχέση πάντα με ιδανικές τιμές απόδοσης που καθορίσαμε στο «Σύστημα αξιολόγησης» που προτείνουμε, προχωρήσαμε σε σύγκριση και κατάταξη από την ψηλότερη στην μικρότερη απόδοση των επιμέρους παραμέτρων απόδοση σε παγκύπρια βάση. Συγκρίνουμε με λίγα λόγια την απόδοση όλων των προπονητών όλων των γυμναστικών συλλόγων μεταξύ τους.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο οι βαθμοί που συλλέγουν οι προπονητές στους αγώνες είναι πάντα συγκεκριμένοι. Σε αυτό το τομέα για να προσφέρει ένα ς προπονητής περισσότερα θα πρέπει να ξεπεράσει κάποιους άλλους. Αυτή η προσπάθεια θα οδηγήσει σίγουρα σε ανταγωνισμό και αύξηση της ποιότητας δουλειάς αλλά και της ποιότητας των αθλητών. Το να γνωρίζει άμεσα και με στοιχεία ο κάθε σύλλογος αλλά και ο κάθε προπονητής σε τι θέση βρίσκεται αλλά και τι αποδόσεις έχει σε σχέση με το σύνολο των προπονητών είναι αξιολόγηση αλλά και ανατροφοδότηση για τους προπονητές.

Παραθέτουμε πιο κάτω «Πίνακες Δεδομένων απόδοσης Προπονητών» σε παγκύπρια βάση.

ΧΡΟΝΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ		
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΧΡΟΝΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	40
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	40
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	35
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	33
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	33
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	32
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	32
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	28
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	26
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	26
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	22
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	18
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	18
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	17
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	17
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	16
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	15
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	13
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	13
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	13
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	12
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	11
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	10
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	9
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	8
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	6
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	6
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	6
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	6
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	5
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	5
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	5
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	5
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	4
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	4
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	4
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	4
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	3
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	3
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	2
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	1
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	1

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΘΛΗΤΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ		
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	36
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	30
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	27
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	24
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	23
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	23
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	22
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	22
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	21
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	20
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	20
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	19
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	19
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	17
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	17
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	16
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	16
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	15
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	15
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	14
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	13
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	13
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	12
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	11
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	11
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	10
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	10
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	10
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	10
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	9
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	9
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	9
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	9
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	8
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	7
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	7
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	7
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	5
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	3

ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ ΑΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ			
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	23	108
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17	103
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	19	102
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	30	100
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	36	92
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	13	85
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	24	80
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	22	73
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	17	72
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16	70
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25	67
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	22	62
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	10	62
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	23	60
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	7	56
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	10	50
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	20	43
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17	41,5
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	20	40
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	14	37
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	27	36
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	15	35
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17	34
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16	33,5
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	9	32
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	13	31
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	10	30
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	12	29
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9	28
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	7	27
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	10	27
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	9	25
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	21	25
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9	23
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	7	16
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	15	14
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	9	12
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	11	10
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	5	7
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	19	6
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	11	5
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	3	3
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	8	0
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	0
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	0

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ) ΑΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ			
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ)
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	36	146
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	23	114
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	30	112
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	24	100
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	19	96
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	20	95
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	23	93
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	27	92
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25	90
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	20	90
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	22	84
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	22	79
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17	76
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16	76
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	21	69
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17	66
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	15	65
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	13	65
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	17	60
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	17	59
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16	56
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	19	53
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	10	53
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	16	52
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	14	52
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	15	50
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	13	50
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	9	50
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9	50
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	16	49
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	10	48
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	12	45
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	10	42
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	11	42
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	7	42
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	9	39
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	9	38
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	11	37
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	9	32
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	7	31
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	10	30
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	7	29
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	8	24
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	5	17
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	3	12

ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ			
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17	29,7
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	30	26,8
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	36	22,7
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	23	21,8
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17	20,4
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	22	20,3
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	19	20,2
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	24	19,2
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25	18,6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	13	17,0
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	22	16,2
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	23	14,8
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	14,7
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	10	11,9
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	10	11,7
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	27	10,6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	10	10,0
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	14	10,0
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	16	9,6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	7	9,3
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17	9,3
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	20	9,1
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	20	8,9
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	17	8,8
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	15	8,1
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	13	8,1
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9	7,9
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	12	7,7
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	21	7,6
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	9	7,4
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	7	6,1
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	9	5,9
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	10	5,6
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	15	4,2
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	9	4,1
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	7	3,9
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	11	2,6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	9	2,2
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	19	2,2
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	5	2,1
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	11	1,5
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	3	0,8
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	8	0,0
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	0,0
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	0,0

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΟ							
ΣΥΛΛΟΓΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΘΛΗΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ)	ΒΑΘΜΟΙ ΣΕ ΑΓΩΝΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΗΛΙΚΙΑ	ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	23	114	108	5,0	21,8	10
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	17	60	72	3,5	20,4	6
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	11	37	5	3,4	1,5	3
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	22	79	73	3,6	20,3	13
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	5	17	7	3,4	2,1	18
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	23	93	60	4,0	14,8	33
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	15	50	14	3,3	4,2	4
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	19	53	6	2,8	2,2	2
ΓΣΕ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	8	24	0	3,0	0,0	1
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	17	76	41,5	4,5	9,3	16
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	16	56	33,5	3,5	9,6	33
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	13	50	31	3,8	8,1	11
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	17	66	34	3,9	8,8	5
ΓΣΖ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	16	52	0	3,3	0,0	5
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	25	90	67	3,6	18,6	32
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	9	38	25	4,2	5,9	32
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	14	52	37	3,7	10,0	6
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	16	49	0	3,1	0,0	4
ΓΣΚ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	9	32	28	3,6	7,9	6
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	21	69	25	3,3	7,6	4
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	16	76	70	4,8	14,7	25
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	22	84	62	3,8	16,2	22
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	7	31	27	4,4	6,1	3
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	9	39	32	4,3	7,4	4
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	17	59	103	3,5	29,7	17
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	15	65	35	4,3	8,1	13
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	19	96	102	5,1	20,2	6
ΓΣΟ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	10	48	27	4,8	5,6	9
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	20	90	40	4,5	8,9	17
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	27	92	36	3,4	10,6	8
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	10	42	50	4,2	11,9	40
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	7	29	16	4,1	3,9	5
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 5	24	100	80	4,2	19,2	28
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 6	20	95	43	4,8	9,1	1
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 7	13	65	85	5,0	17,0	35
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 8	10	30	30	3,0	10,0	5
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 9	36	146	92	4,1	22,7	13
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 10	9	50	12	5,6	2,2	26
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 11	10	53	62	5,3	11,7	26
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 12	11	42	10	3,8	2,6	6
ΓΣΠ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 13	7	42	56	6,0	9,3	19
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 1	3	12	3	4,0	0,8	17
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 2	12	45	29	3,8	7,7	18
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 3	9	50	23	5,6	4,1	12
ΓΣΠΡ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ 4	30	112	100	3,7	26,8	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7 Συμπεράσματα έρευνας

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς στα μέσα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όπως οι Γυμναστικοί Σύλλογοι Στίβου στην Κύπρο καλούνται να επιβιώσουν και προσφέρουν στην κοινωνία υπηρεσίες. Ο στυλοβάτης και το επίκεντρο των οργανισμών αυτών είναι το ανθρωπινό δυναμικό το οποίο στους αθλητικούς αυτούς οργανισμούς προσφέρει και εργάζεται τις περισσότερες φορές πολύ περισσότερο από ότι αμείβεται.

Για να μπορέσουν να επιβιώσουν τέτοιου είδους οργανισμοί θα πρέπει να διδαχθούν από τα μοντέλα επιχειρήσεων που είμαι πετυχημένα σε παρόμοιου τύπου εργασίες, να προσαρμοστούν και να εξελίξουν μέσα εκπαίδευσης να ειδικευτούν και να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Αναγκαία εφόδια σε τέτοιους οργανισμούς είναι η επικοινωνία η συναισθηματική νοημοσύνη καθώς και η σωστή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση σε θέματα απόδοσης και προσφοράς. Αυτά τα στοιχεία ήταν που μας ώθησαν να προχωρήσουμε σε αυτή την μελέτη εκπονώντας την διπλωματική αυτή εργασία. Η πεποίθηση πως υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης και η κάθε εισήγηση ακόμα και αν δεν υιοθετηθεί μπορεί να είναι ερέθισμα και αφορμή προβληματισμού για κάτι καλύτερο.

Για να προσεγγίσουμε με ακρίβεια το θέμα μας χωρίσαμε εξ αρχής σε τρεις πυλώνες τους αθλητές τους προπονητές και την διοίκηση. Να τονίσουμε εδώ πως ο διαχωρισμός αυτός είναι καθαρά τεχνικός και γίνεται για σκοπούς μελέτης των παραγόντων αυτών. Ουσιαστικά και οι τρεις αυτοί άξονες του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν, εργάζονται και προσφέρουν για τον ίδιο σκοπό που είναι η προσφορά προς την νεολαία την κοινωνία και την ιδέα του αθλητισμού.

Η χρήση των επιστημών που έχει εισέλθει στον αθλητισμό εδώ και δεκαετίες σε θέματα απόδοσης στον αθλητισμό όπως είναι η προπονητική επιστήμη η εργομετρία, εργοφυσιολογία, ψυχολογία, διατροφολογία και τόσες άλλες επιστήμες δεν θα μπορούσε να εξαιρέσει την επιστήμη που ονομάζουμε διοίκηση του αθλητισμού. Η μελέτη, η έρευνα, οι καινοτομίες και η προσπάθεια συνεχής βελτίωσης του τομέα οργάνωσης και διοίκησης και ειδικότερα του τομέα που καταπιάνεται η μελέτη μας και αφορά την αξιολόγηση και τις προτάσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας και της προσφοράς των οργανισμών αυτών.

Τομείς όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη η εξέλιξη και βελτίωση αξιολόγησης παροχής κινήτρων και αμοιβών αποτελούν πεδία συνεχής και συστηματικής έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτίωσης κάθε οργανισμού που θέλει να είναι βιώσιμος σύγχρονος και να προσφέρει.

Με δεδομένο μετά από έρευνα πως οι γυμναστικοί σύλλογοι στην Κύπρο φαίνεται να υστερούν σε θέματα όπως η αντικειμενική και πολύπλευρη αξιολόγηση των παραγόντων απόδοσης. Είναι πασιφανές πως δεν έχουν να επιδείξουν ένα τρόπο αξιολόγησης, που να είναι πολύπλευρος και αποδεκτός από όλους (προπονητές, διοίκηση, αθλητές) με αντικειμενικά και σταθερά κριτήρια. Η μελέτη μας επιχειρεί να καταπιαστεί με αυτόν το τομέα.

Επιδιώξαμε να κάνουμε μια «ανατομία» στους τομείς απόδοσης και δομής των γυμναστικών συλλόγων και στην συνέχεια προτείναμε ένα σύστημα αξιολόγησης μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες που αν ακολουθήσουν καταλήγουν σε μια συγκεκριμένη διαδικασία που ονομάσαμε «σύστημα αξιολόγησης».

Σαν περίληψη της έρευνας ακολουθήσαμε μια μεθοδολογία που αναφέρουμε πιο κάτω. Στην δευτερογενή έρευνα κάναμε μια προσπάθεια να αντλήσουμε στοιχεία σχετικά με τις έννοιες της αξιολόγησης των ρόλων και τους σκοπούς της συστηματικής αξιολόγησης και απόδοσης καθώς και την έννοια της ηγεσίας, στους βασικούς ρόλους που έχει ο προπονητής ηγέτης σε αυτούς τους οργανισμούς.

Προσπαθήσαμε να δώσουμε στον αναγνώστη της μελέτης, την εικόνα γιατί το τί είναι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που ονομάζονται Γυμναστικοί σύλλογοι στην Κύπρο, με πολύχρονη παρουσία στην κοινωνία της Κύπρου. Ποια είναι τα στοιχεία που την αποτελούν πως λειτουργούν για το τομέα που είναι ταγμένοι πως συμμετάσχουν σε αγώνες και πως αξιολογούνται οι προπονητές μέχρι τώρα.

Στην συνέχεια αναλύσαμε διεξοδικά όλους τους γυμναστικούς συλλόγους με έρευνα και στατιστικά στοιχεία για μια συγκεκριμένη χρονιά το 2012.

Αναλύσαμε την δομή του συλλόγου όσο αφορά τον αριθμό των αθλητών που απασχολούνται στον σύλλογο, τις ηλικίες και τα αγωνίσματα που λαμβάνουν μέρος. Αναλύσαμε στην συνέχεια των κάθε προπονητή ξεχωριστά την απόδοσή τους στους αγώνες (εθνικά πρωταθλήματα όλων των κατηγοριών). Προσπαθήσαμε να συσχετίσουμε και να αξιολογήσουμε την σχέση ποσότητας (αριθμό αθλητών) και ποιότητας (απόδοση στους αγώνες.)

Ο τρόπος παρουσίασης της έρευνας με της εισηγήσεις μας γίνεται παράλληλα. Εξετάζουμε δηλαδή μια παράμετρο αλλά την ίδια στιγμή προτείνουμε την δική μας εισήγηση ως προς την αξιολόγηση του συγκεκριμένου τομέα η αντικειμένου.

Κύριο θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός συστήματος με καθορισμένο στόχο «ιδανικής απόδοσης» σαν στόχο και επιδίωξη όλων, ιδιαίτερα των προπονητών. Επιθυμούμε να έχουμε μια διαρκώς εφαρμοσμένη μέθοδο

αξιολόγησης με συνεχή πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων και σωστή χρήση των πληροφοριών.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε για να προσεγγίσουμε το θέμα μας ήταν η συλλογή στοιχείων σε μορφή συμπλήρωσης σε ειδικό «εντύπου καταγραφής» των στοιχείων των αθλητών και στη συνέχεια η συλλογή των δεδομένων απόδοσης από τα επίσημα αρχεία της ομοσπονδίας του στίβου. Η ανάλυση και η συγκριτική αξιολόγηση παραμέτρων και στοιχείων μας οδηγούν στην εξαγωγή μιας σειράς συμπερασμάτων και στην συνέχεια των αντίστοιχων και ανάλογων εισηγήσεων μας.

Αφού καταγράψαμε τα στοιχεία που θεωρούμε ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο «Σύστημα Αξιολόγησης» που προτείνουμε. Καταγράφοντας και αναλύοντας μια ολόκληρη χρονιά (το 2012 συγκεκριμένα) και τους έξι γυμναστικούς συλλόγους .

Διαπιστώσαμε πως υπάρχουν πάρα πολλά κενά σε κάποιους από αυτούς σε σχέση με αυτό που εμείς θεωρούμε σωστό.

Ξεκινώντας από το θέμα δομή είναι φανερό πως δεν υπάρχει κάποιος σχεδιασμός ούτε βραχυπρόθεσμος η μακροπρόθεσμος προγραμματισμός σε σχέση με τις ηλικίες που γυμνάζουν οι προπονητές ή με τα αγωνίσματα θα πρέπει να εξειδικεύσουν τους διάφορους νεαρούς αθλητές για να μπορούν να προσφέρουν συγκεκριμένα και στο τομέα που τους χρειάζεται ο σύλλογος. Στο θέμα αξιολόγηση των προπονητών το μοναδικό κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη είναι η συγκομιδή βαθμών από τους προπονητές στους εκάστοτε αγώνες. Δεν εξετάζετε με στοιχεία και δεδομένα η δουλειά του προπονητή σε σχέση με μακροχρόνιους προγραμματισμούς, προβλέψεις απόδοσης και στόχους.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις προπονητές αδικούνται γιατί ενώ έχουν να δείξουν ουσιαστική προσφορά ολόχρονα και το επίπεδο δουλειάς τους είναι πάρα πολύ καλό. Αν όμως για κάποιους λογούς δεν αποδώσουν οι αθλητές στους αγώνες κρίνονται αρνητικά. Πολλοί προπονητές που είναι στο ξεκίνημα τους ή προπονούν αθλητές μικρότερης ηλικίας και είναι φυσικό να μην έχουν ψηλά αποτελέσματα σε αγώνες δέχονται μεγάλες πιέσεις και κριτική. Είναι φανερό πως οι διαπροσωπικές σχέσεις και η υποκειμενική κρίση κατατάσσει ψηλά προπονητές που δεν έχουν καλές απόδοσης στην εργασία τους τα τελευταία χρόνια .

Δεν υπάρχει ανάλογα σύστημα αμοιβών και κινήτρων. Οι περισσότερη προπονητές δίνουν κάποια επιπλέον χρηματικές ανταμοιβές αλλά πάντα για την απόδοση των αθλητών στους αγώνες. Αυτό οδηγεί τους προπονητές σε βαθμοθηρία και αποπροσανατολισμό για το ποιος τελικά είναι ο ρόλος τους σαν προπονητές/εργαζόμενοι και ηγέτες νεαρών αθλητών.

Ένα σταθερό ορθολογιστικό σύστημα αξιολόγησης όπως το προτείνουμε παρέχει την δυνατότητα για προγραμματισμό ατομική αξιολόγηση (προπονητής) ομαδική αξιολόγηση (σύλλογος) και μέσα από αυτό την δημιουργία ενός συστήματος παροχής κινήτρων ανταμοιβής και ανέλιξης.

Το σύστημα αξιολόγησης που προτείνουμε είναι ουσιαστικά μια διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείτε και να στηρίζεται σε όλη την διάρκεια του χρόνου που στο τομέα του αθλητισμού ονομάζουμε αθλητική χρονιά.

Σε πρώτο στάδιο η διοίκηση του συλλόγου θα πρέπει να συλλέξει με ακρίβεια τα στοιχεία των αθλητών που γυμνάζει ο κάθε προπονητής με ποιο σημαντικό την ηλικία και τα αγωνίσματα που αγωνίζεται στους αγώνες. Με βάση αυτά τα δεδομένα και ενημερώνοντας τα ειδικά έντυπα που αξιολογούν την δομή του συλλόγου σε αριθμό αθλητών και ειδικότητα η διοίκηση θα καταλήξει ποια είναι η δομή του συλλόγου και άμεσα φαίνεται που χρειάζεται, ηλικιακά ενίσχυση η δομή του συλλόγου αλλά και σε θέματα αγωνισμάτων που θα πρέπει να εκπροσωπηθούν στους αγώνες.

Από τα δεδομένα που θα γνωρίζει η διοίκηση όσο αφορά την ποσότητα αθλητών που έχει ο κάθε σύλλογος θα αξιολογήσει ποσοτικά των κάθε προπονητή αξιοποιώντας το σχετικό πίνακα αξιολόγησης που προτείναμε και ονομάσαμε «ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ».

Ανάλογα με τους στόχους που έχει θέση ο σύλλογος άμεσα θα φανεί σε ποιο τομέα υστερεί ο κάθε προπονητής και ποια είναι η απόδοση του σε αυτό τον τομέα.

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς ο κάθε σύλλογος μπορεί να συμπληρώσει όλους τους πίνακες που προτείναμε και να καταλήξει σε δεδομένα όπως το «ΣΚΟΡ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» που δείχνει την σχέση απόδοσης και αριθμού αθλητών που γυμνάζει ένας προπονητής. Με την χρήση της στατιστικής και των γραφικών παραστάσεων μπορεί να συγκρίνει τους προπονητές του συλλόγου του και να διαπίστωση την απόδοση του συγκριτικά τόσο στο σύλλογο αλλά και σε παγκύπρια βάση. Όλοι αυτή η διαδικασία τονίζουμε ξανά, είναι ένα εργαλείο βελτίωσης αλλά και αυτό βελτίωσης των προπονητών.

Αξιολογώντας, σαν τελική διαπίστωση την έρευνα μας και την πρόταση που καταθέτουμε, θα λέγαμε πως το «Σύστημα Αξιολόγησης Γυμναστικών Συλλόγων και Προπονητών Στίβου στην Κύπρο» προσφέρει μια νέα οπτική γωνία και μια διαφορετική πρόταση ως προς την προσέγγιση της οργάνωσης, διοίκησης αλλά και αξιολόγησης των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που ονομάζουμε, Γυμναστικούς Συλλόγους Στίβου. Είναι εργαλείο στα χέρια αυτών που επιθυμούν να υιοθετήσουν καινοτομίες και να δοκιμάσουν να βελτιώσουν προς το καλύτερο ότι αναφέραμε πιο πάνω. Σίγουρα δεν είναι η λύση σε όλα τα προβλήματα ενός

οργανισμού, αλλά ούτε και μια αλάνθαστη διαδικασία. Θα λέγαμε πως με την ανάλογη και εξειδικευμένη προσαρμογή σε κάθε περίπτωση, το σύστημα που προτείνουμε μπορεί να επιφέρει τεράστια βελτίωση σε ένα εργασιακό περιβάλλον που σίγουρα απαιτεί εκσυγχρονισμό.

8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Κατσαρός, Ι. (2008).** *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- **Μπουραντάς, Δ. (2002).** *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- **Παναγιωτοπούλου, Μ. (2009).** *Αξιολόγηση Εργαζομένων - Σύγχρονες Τάσεις*. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- **Πάτση, Ε. (2003).** *Στυλ ηγεσίας και η συγκριτική τους ανάλυση με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA - ΔΟΠ).
- **Σαΐτης, Χ. (2008).** *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- **Χαραλαμπίδης, Ι. (2012).** *Η εξέλιξη της θεωρίας διοίκησης*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Πληροφοριακών Συστημάτων.
- **Ευθύμιος Ζιγκιρίδης,** «Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» Ινστιτούτο διαρκείας εκπαίδευσης ενηλίκων, Υπουργείο εθνικής παιδείας και θρησκευμάτων Ελλάδος.
- **Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου Αν.** Καθ. Οικ. Κοιν. Επιστημών Παν. Μακεδονίας. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αι. στο εργασιακό περιβάλλον ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΥΛΑ
- **Νικόλαος Καρανάσιος (2007)** «ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ»
- **Ζαβλάνος Μ (2002)** «Οργανωτική Συμπεριφορά» Εκδόσεις Σταμούλη

Ξένη Βιβλιογραφία

- **Fiedler, F. (1964).** A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology, 1*.
- **Hellenic Open University.** MANAGEMENT OF PEOPLE AND ORGANIZATION. 2010
- **Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973).** How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review, May - June 1973*.
- **Zafar, H. (2011).** Assessing the Relationship between leadership and conflict management styles in the banking sector of Pakistan. *Pakistan Business Review July 2011*.

- **Finkelstein S. & Hambrick D. (1996)** *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West publishing
- **Harold Koontz και Cyril O' Donnell**, «Οργάνωση και διοίκηση», μεταφρ. Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 1984.