



Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

Κος Ι. Σωτηρόπουλος

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Μακρογκίκα Γεωργία

Α.Μ 3687

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	6
1. Εισαγωγή.....	6
2. Ορισμός.....	6
3. Καθορισμός των στόχων του οργανισμού.....	7
4. Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	8
4.1 Ο Προγραμματισμός	8
4.2 Οργάνωση.....	9
4.3 Στελέχωση	11
4.4 Διεύθυνση.....	12
4.5 Έλεγχος.....	12
5. Άλλες λειτουργίες του μάνατζμεντ.....	13
6. Το μάνατζμεντ και οι οργανισμοί ως κοινωνικά συστήματα	13
7. Μορφές μάνατζμεντ.....	14
8. Τομείς όπου το μάνατζμεντ επηρεάζει τον αθλητισμό.....	15
9. Αρχές Οργάνωσης των Αθλητικών Οργανισμών	16
10. Η γενική γραμματεία αθλητισμού.....	23
10.1 Διοίκηση και Οργάνωση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.).....	25
10.2 Οικονομική στήριξη του αθλητισμού	26
11. Επίλογος	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	28
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	28
1. Εισαγωγή.....	28
2. Ο Αθλητικός Μάνατζερ.....	28
2.1 Οι επιδεξιότητες του αθλητικού μάνατζερ	30
2.2 Η αγορά εργασίας του αθλητικού μάνατζερ	31
2.3 Επαγγελματική κατάρτιση του αθλητικού μάνατζερ.....	31

2.4	Χαρακτηριστικό προγραμμάτων	33
3.	Διοικητικές αρμοδιότητες του προπονητή	34
3.1	Σχεδιασμός.....	35
3.2	Οργάνωση.....	37
3.3	Στελέχωση	37
3.4	Διεύθυνση.....	38
3.5	Έλεγχος	39
4.	Επίλογος.....	39
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
	MANAGEMENT ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ.....	41
1.	Εισαγωγή.....	41
2.	Ρόλοι και καθήκοντα.....	42
3.	Μάνατζμεντ αθλητικών γεγονότων	42
4.	Η διαδικασία σχεδιασμού οργάνωσης.....	42
5.	Μάρκετινγκ αθλητικών γεγονότων	45
5.1	Εξεύρεση χρηματοδότησης – χορηγίες.....	45
5.2	Πρωώθηση του αθλητικού γεγονότος	46
5.3	Οι δημόσιες σχέσεις του αθλητικού γεγονότος.....	46
5.4	Αξιοποίηση του διαδικτύου	47
5.5	Ποιότητα υπηρεσιών	47
6.	Το Αθλητικό Μάνατζμεντ ως συντονιστική διαδικασία	49
7.	Επίλογος.....	50
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	52
	ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ.....	52
1.	Εισαγωγή.....	52
2.	Τα Στάδια Οργάνωσης	52
2.1	ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ	53
2.2	ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	54
2.2.1	Διαδικασία ανάληψης της οργάνωσης αθλητικών αγώνων	54
2.3	ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ	56
2.3.1	Τομείς οργάνωσης.....	57

2.3.2	Στελέχωση των αθλητικών αγώνων.....	60
2.3.3	Οργανόγραμμα των αθλητικών αγώνων.....	63
2.4	ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ.....	83
2.4.1	Αγώνες μαζικής συμμετοχής	83
2.4.2	Διεξαγωγή συναντήσεων - πρωταθλημάτων: είδη συναγωνισμού	86
2.4.3	Διαδικασία διεξαγωγής αγώνων	88
2.4.4	Τελετές έναρξης – λήξης	91
2.4.5	Απονομές επάθλων.....	92
2.4.6	Μηχανοργάνωση – αποτελέσματα	92
2.4.7	Εκφωνήσεις.....	93
2.5	ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	94
2.5.1	Αξιολόγηση.....	94
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	96
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, το Αθλητικό Μάνατζμεντ (Α.Μ.) συγκεντρώνει όχι μόνο το ερευνητικό ενδιαφέρον των μελών του ακαδημαϊκού χώρου, αλλά και την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών αθλητικών οργανισμών. Αυτό συμβαίνει διότι έχει αυξηθεί σημαντικά η ποικιλία και η συνθετότητα των υπηρεσιών που συνδέονται με την οργανωμένη αθλητική δραστηριότητα, καθώς επίσης και η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οργανώνονται πλέον αυτές οι υπηρεσίες.

Η τάση για περισσότερο επαγγελματισμό στο μάνατζμεντ του αθλητισμού κυριαρχεί δυναμικά στην Βόρεια Αμερική, χωρίς ωστόσο να εκλείπει και από τις πιο ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης. Πολλοί από τους θερμούς υποστηρικτές του επαγγελματισμού του Α.Μ. υποστηρίζουν την κατευθείαν εφαρμογή μοντέλων και θεωριών από τον επιχειρησιακό τομέα στις αθλητικές οργανώσεις.

Άλλοι, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι το Α.Μ. μπορεί και πρέπει να αναπτύξει τη δική του ανεξάρτητη γνώση και πρακτική, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά που διέπουν την οργάνωση και τη διαχείριση των αθλητικών οργανισμών. Προς τη δεύτερη κατεύθυνση τάσσονται μια σειρά από πανεπιστήμια του εξωτερικού που προσφέρουν σύγχρονα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς επίσης και διεθνείς επαγγελματικοί οργανισμοί που αποβλέπουν όχι μόνο στη διεύρυνση του εννοιολογικού και θεωρητικού υπόβαθρου του αθλητισμού, αλλά και στην προώθησή του ως επάγγελμα. Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι ο Οργανισμός Αθλητικού Μάνατζμεντ της Βόρειας Αμερικής (NASSM) και ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Αθλητικού Μάνατζμεντ (EASM).

Ο χώρος ο οποίος αποκαλείται Αθλητικό Μάνατζμεντ έχει διευρυνθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Σήμερα στις ΗΠΑ, 200 περίπου Πανεπιστήμια προσφέρουν μαθήματα στο Α.Μ. σε επίπεδο βασικών και μεταπτυχιακών σπουδών. Η Ένωση της Βόρειας Αμερικής για το Α.Μ. έχει δημιουργήσει εδώ και 8 χρόνια δύο περιοδικά, ένα για το αθλητικό μάνατζμεντ και ένα για το αθλητικό μάρκετινγκ. Στην Ιαπωνία υπάρχουν δύο οργανισμοί, η Ιαπωνική Ένωση για το Α.Μ. και η Ιαπωνική Ένωση της Αθλητικής Βιομηχανίας, οι οποίοι διοργανώνουν ετήσια συνέδρια και εκδίδουν ανάλογα έντυπα.

Αμέτρητα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης έχουν αναγνωρίσει εδώ και αρκετές δεκαετίες την επαγγελματική δραστηριότητα του Α.Μ. και έχουν καθιερώσει ολοκληρωμένα προγράμματα σπουδών σε

επίπεδο βασικού πτυχίου, μεταπτυχιακού διπλώματος και διδακτορικού. Στην Ελλάδα, μολονότι ο αθλητισμός απαιτεί, σε όλες του τις διαστάσεις, όλο και περισσότερες γνώσεις και ικανότητες, η επιστημονική και επαγγελματική αναγκαιότητα του Α.Μ. στερείται ευρείας αναγνώρισης και υποστήριξης, όχι μόνο σε θεσμικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο εκπαίδευσης και εργασίας.

Στο μεγαλύτερο μέρος, το μάντζμεντ του αθλητισμού θεωρείται ερασιτεχνική ενασχόληση, της οποίας ο βαθμός επιτυχίας εξαρτάται από το μεράκι, το ταλέντο, την ενεργητικότητα και την κοινωνική αναγνώριση του άμισθου ενασχολούμενου που επιθυμεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Στη συντριπτική πλειοψηφία τους και σε αντίθεση με ξένους συναδέλφους τους, τα διοικητικά στελέχη του Ελληνικού αθλητισμού στερούνται ουσιαστικής εκπαίδευσης σε σύγχρονες μεθόδους αντιμετώπισης των διοικητικών προβλημάτων της οργανωμένης αθλητικής δραστηριότητας. Κατά συνέπεια, υπάρχει αυξημένη και πιεστική ζήτηση για σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης στο Α.Μ. που ωστόσο προσκρούει στη νοοτροπία του ερασιτεχνισμού. Η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού (ΕΛΛ.Ε.Δ.Α.) είναι ένας επιστημονικός, μη κερδοσκοπικός φορέας ο οποίος ιδρύθηκε με στόχο την προώθηση του Α.Μ. στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

1. Εισαγωγή

Όλοι οι οργανισμοί έχουν κάποιο "μηχανισμό" που βοηθάει στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους, με σκοπό την υλοποίηση των στόχων τους για τους οποίους έχουν δημιουργηθεί. Ο "μηχανισμός" αυτός είναι το μάνατζμεντ. Ο όρος μάνατζμεντ (management) προέρχεται από τη γαλλική λέξη *menager* που σημαίνει "χρησιμοποιώ προσεκτικά" και την ιταλική λέξη *maneggiare* που σημαίνει "χειρίζομαι". Αρχικά ο όρος χρησιμοποιήθηκε στις πολεμικές επιχειρήσεις, για να περιγράψει τη γενική έννοια της ανάληψης ευθυνών και ελέγχου. Σήμερα, η έννοια μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια διαρκή διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ δημιουργούν, διευθύνουν, διατηρούν και λειτουργούν πάσης φύσεως οργανισμούς, συντονίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων τους. Ως επιστήμη το μάνατζμεντ πέρασε από διάφορα στάδια και αντιπροσωπεύτηκε από σχολές και κινήματα. Τα κινήματα αυτά είχαν σκοπό:

- α) να εξηγήσουν φαινόμενα και συμπεριφορές (να βρουν αιτίες),
- β) να κατηγοριοποιήσουν λειτουργίες και πρακτικές και
- γ) να προτείνουν λύσεις.

Είναι μια δυναμική επιστήμη που ξεκίνησε με το επιστημονικό κίνημα του Taylor, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo), την κλασική διοικητική θεωρία (Fayol), και κατέληξε στη σχολή της συμπεριφοράς που βασίζεται στις θεωρίες των Fromm και Maslow και δανείζεται πολλές έννοιες της ψυχολογίας. Λόγω της δομής της σύγχρονης κοινωνίας και των αναγκών που έχει δημιουργήσει η οργάνωσή της, η εξέλιξη του μάνατζμεντ τις τελευταίες δεκαετίες είναι ραγδαία.

2. Ορισμός

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος: «Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία συντονισμού ατόμων, ομάδων και άλλων πόρων (οικονομικών, τεχνολογικών και φυσικών) με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ενός οργανισμού». Η έννοια του οργανισμού δεν αναφέρεται μόνο στις επιχειρήσεις ή τις βιομηχανίες, αλλά

συμπεριλαμβάνει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα νοσοκομεία, τους αθλητικούς οργανισμούς, τις στρατιωτικές μονάδες κ.λπ.

Μερικοί από τους παράγοντες που συχνά επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις διαδικασίες του μάνατζμεντ είναι: α) οι σύγχρονες φιλοσοφικές τάσεις, β) οι αξίες που επικρατούν σε μια κοινωνία, γ) η πολιτική και οικονομική κατάσταση, δ) η εκπαίδευση, ε) η θρησκεία, στ) η οικολογία κ.λπ. Οι ίδιοι παράγοντες επηρεάζουν και την εφαρμογή του μάνατζμεντ στους αθλητικούς οργανισμούς. Το αθλητικό μάνατζμεντ αναφέρεται στη διαδικασία συντονισμού όλων των πόρων με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι ενός αθλητικού οργανισμού. Αθλητικός οργανισμός μπορεί να είναι ένα αθλητικό σωματείο, μια αθλητική ομοσπονδία ή ένωση, καθώς και ένας δημοτικός αθλητικός οργανισμός.

3. Καθορισμός των στόχων του οργανισμού

Στόχοι είναι τα επιθυμητά μελλοντικά επιτεύγματα που ένας οργανισμός προσπαθεί να πραγματοποιήσει. Οι στόχοι προσδιορίζουν την κατεύθυνση, συγκεντρώνουν την προσοχή σε συγκεκριμένα θέματα και κατευθύνουν τις προσπάθειες του προσωπικού σε επιτυχή αποτελέσματα. Το να τεθούν στόχοι διευκολύνει την ταύτιση των υπαλλήλων με τον οργανισμό και τους παρακινεί θετικά, γιατί μειώνει την αβεβαιότητα και ξεκαθαρίζει τι πρέπει να επιτευχθεί.

Επίσης, βοηθάει τους μάνατζερ στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι εσωτερικοί κανονισμοί, η παραγωγικότητα, η δομή, οι ρόλοι, τα προϊόντα και τα έξοδα που θα πραγματοποιηθούν με βάση τους επιθυμητούς στόχους. Στους στόχους ενός οργανισμού μπορεί να συμπεριλαμβάνονται τα έσοδα, η παραγωγικότητα, η κοινωνική ενημέρωση, η ενίσχυση των θέσεων, η εξυπηρέτηση πελατών και η ποιότητα υπηρεσιών. Έτσι, ένας δημοτικός αθλητικός οργανισμός μπορεί να επιδιώκει την αύξηση του συνόλου των αθλούμενων ή μιας συγκεκριμένης ομάδας, όπως των γυναικών, τη βελτίωση των προγραμμάτων άθλησης, την αύξηση των προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού, την ικανοποίηση των αναγκών για άθληση των δημοτών, κ.λπ. Οι στόχοι μπορεί να είναι πολλοί και κάποιοι από αυτούς να είναι εύκολα μετρήσιμοι. Αυτοί που είναι μετρήσιμοι αποτελούν και κριτήριο αξιολόγησης της παραγωγικότητας ενός οργανισμού.

4. Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ (κατά συνέπεια και το αθλητικό μάνατζμεντ) περιλαμβάνει βασικές λειτουργίες. Οι πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

- 1) ο προγραμματισμός,
- 2) η οργάνωση,
- 3) η στελέχωση,
- 4) η διεύθυνση και
- 5) ο έλεγχος

4.1 Ο Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία του καθορισμού

- α) των εργασιών (ενεργειών) που να πραγματοποιηθούν,
- β) της επιλογής των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν και
- γ) των χρονικών περιθωρίων που θα χρειαστούν για την επίτευξη των στόχων

ενός αθλητικού οργανισμού.

Ο προγραμματισμός στο σύνολό του θα πρέπει να συμβάλει στην πραγματοποίηση των σκοπών για τον οποίο ένας οργανισμός έχει συσταθεί. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται από τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία του προγραμματισμού να έχουν ξεκάθαρη αντίληψη των στόχων του αθλητικού οργανισμού. Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν οράματα για το μέλλον του και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την πραγματοποίησή τους. Έτσι, οφείλουν να προβλέπουν τους παράγοντες που, ενδεχόμενα θα τον επηρεάσουν στο άμεσο, μέσο και απώτερο μέλλον και τις κατευθύνσεις που θα πρέπει να πάρει, για να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μιας Ποδοσφαιρικής Ανώνυμης Εταιρίας (ΠΑΕ) οφείλει να προγραμματίζει τις ενέργειές του και τις δραστηριότητες της εταιρίας του (π.χ. μεταγραφές, πρόσληψη προσωπικού, αγορά εξοπλισμού), πριν ξεκινήσει η αγωνιστική χρονιά και μόλις έχει τελειώσει η προηγούμενη. Πρέπει να προβλέψει τις ανάγκες της εταιρίας, να επιλέξει τους τρόπους με τους οποίους θα τις ικανοποιήσει και να θέσει τα χρονικά όρια μέσα στα οποία θα υλοποιηθούν οι παραπάνω ενέργειες. Προγραμματισμός είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων και μεθόδων της μελλοντικής δραστηριότητας ενός οργανισμού (π.χ. αθλητικού σωματείου, ομοσπονδίας) και περιλαμβάνει:

- . την επιλογή της καλύτερης λύσης
- . την καταγραφή παραγόντων επηρεασμού
- . την ενημέρωση των διοικητικών στελεχών
- . τη συμμετοχή των αρμόδιων τμημάτων
- . τον καθορισμό κριτηρίων ελέγχου για την πραγματοποίηση των στόχων.

Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν στο στάδιο του προγραμματισμού είναι:

- . ποιες ενέργειες είναι απαραίτητες;
- . για ποιους λόγους θα πρέπει να πραγματοποιηθούν;
- . πού - πότε - πώς θα πραγματοποιηθούν ;
- . ποιος θα τις πραγματοποιήσει;

Ο προγραμματισμός είναι η πιο βασική και σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ και σε αυτόν στηρίζονται όλες οι άλλες λειτουργίες. Τα προγράμματα που διαμορφώνονται πρέπει να είναι ρεαλιστικά, ώστε να είναι εφικτοί οι προκαθορισμένοι στόχοι του οργανισμού.

4.2 Οργάνωση

Η οργάνωση αναφέρεται:

- α) στον καθορισμό μιας εργασίας
- β) στον καταμερισμό της σε συγκεκριμένες λειτουργίες / δραστηριότητες και
- γ) στη διαμόρφωση επίσημων σχέσεων μεταξύ των λειτουργιών και ατόμων που θα πραγματοποιήσουν.

Η οργάνωση αναφέρεται στη δημιουργία της επίσημης διάρθρωσης του αθλητικού οργανισμού, όπου καθορίζονται τα διοικητικά επίπεδα, τα διάφορα τμήματα και η ιεραρχία με τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες και τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών του. Σκοπός της λειτουργίας της οργάνωσης είναι η πιο αποτελεσματική επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του αθλητικού οργανισμού με συντονισμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των φυσικών πόρων. Τα τμήματα διοίκησης και τα επίπεδα εξουσίας του οργανισμού δημιουργούνται και οργανώνονται με βάση τις εργασίες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, τις υπηρεσίες που πρέπει να προσφερθούν, το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό και την αποτελεσματική του λειτουργία.

Υπάρχουν δύο μορφές οργάνωσης: η άτυπη, στην οποία η κοινή ανθρώπινη δράση και προσπάθεια δεν επιδιώκει κάποιον κοινό σκοπό, και η τυπική, η οποία

αποσκοπεί στην επίτευξη κοινών προκαθορισμένων στόχων. Η τυπική οργάνωση ενός οργανισμού αναπαρίσταται με τη μορφή σχεδιαγραμμάτων που ονομάζονται οργανογράμματα. Τα οργανογράμματα παρουσιάζουν τη διάρθρωση ενός οργανισμού και δείχνουν τις σχέσεις εξουσίας, καθοδήγησης, εντολών, πληροφοριών και ενημέρωσης. Βοηθούν να γίνουν κατανοητές και διακριτές οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, των δραστηριοτήτων τους, οι κάθετες και οριζόντιες μορφές επικοινωνίας και εξουσίας. Διακρίνονται οι παρακάτω κατηγορίες τυπικής οργάνωσης:

α) Γραμμική ή κάθετη. Στη γραμμική διάρθρωση η ροή εξουσίας και εντολών ξεκινάει από το υψηλότερο επίπεδο του οργανισμού (Πρόεδρος), μεταφέρεται στα μεσαία επίπεδα (διευθυντές) και καταλήγει στο χαμηλότερο (υπάλληλοι). Ο αριθμός των επιπέδων εξουσίας σε έναν οργανισμό δείχνει το μέγεθος, τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας και την πολυπλοκότητά του. Λίγα επίπεδα εξουσίας χαρακτηρίζουν συνήθως μικρούς σε μέγεθος και απλούς σε διάρθρωση αθλητικούς οργανισμούς ή οργανισμούς με την απόλυτη συγκέντρωση της εξουσίας στο υψηλότερο επίπεδο (π.χ. πρόεδρος ομάδας).

Τα πλεονεκτήματα της γραμμικής οργάνωσης είναι ότι:

- α) το προσωπικό είναι σε θέση να καταλαβαίνει εύκολα τη διάρθρωση του οργανισμού,
- β) καθορίζονται τα άτομα που δίνουν εντολές και παίρνουν αποφάσεις,
- γ) υπάρχει σχετική πειθαρχία.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

- α) η αυξημένη γραφειοκρατία,
- β) η δυσκολία στην ανάπτυξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων ή των διευθύνσεων και
- γ) η έλλειψη ενημέρωσης και κατά συνέπεια ενδιαφέροντος από το προσωπικό των υπολοίπων δραστηριοτήτων του οργανισμού.

β) Λειτουργική ή Οριζόντια. Αναφέρεται στον διαχωρισμό του αθλητικού οργανισμού σε τμήματα ή διευθύνσεις με σκοπό την εκτέλεση σειράς δραστηριοτήτων ενός συγκεκριμένου τομέα. Στη λειτουργική οργάνωση υπάρχει εξειδίκευση δραστηριοτήτων και η στελέχωση των τμημάτων γίνεται από άτομα ειδικευμένα σε αυτές. Μια Καλαθοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρία (ΚΑΕ) μπορεί να περιλαμβάνει το αγωνιστικό τμήμα, το τμήμα μάρκετινγκ, το γραφείο τύπου, το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το οικονομικό τμήμα, το νομικό τμήμα και το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Τα άτομα που εργάζονται σε καθένα από τα παραπάνω τμήματα διαθέτουν γνώσεις και

εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας τους. Κάθε τμήμα καθοδηγείται από ένα άτομο το οποίο είναι ο διευθυντής του.

Τα πλεονεκτήματά της είναι ότι:

- α) υπάρχει συντονισμός ενεργειών ανά τμήμα,
- β) καθορίζονται οι τομείς εξειδίκευσης με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ποιότητα και η ποσότητα της απόδοσης και
- γ) μειώνεται το κόστος του οργανισμού.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

- α) η καθυστερημένη λήψη αποφάσεων και
- β) ότι παραβιάζεται η αρχή της ενότητας της διοίκησης.

Συνήθως χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός της γραμμικής και της λειτουργικής με τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την καθεμία. Οι μορφές οργάνωσης κάθε οργανισμού εξαρτώνται από το μέγεθος, τους πόρους και τους σκοπούς του. Έτσι διακρίνονται οργανισμοί με: α) εδαφική διάρθρωση σε τμήματα (π.χ. γραφεία επικοινωνίας του NBA (National Basketball Association) στις Η.Π.Α., στην Ευρώπη και στην Ασία), διάρθρωση τμημάτων με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. το τμήμα πωλήσεων (προϊόντων) μιας ποδοσφαιρικής ανώνυμης εταιρίας) και πελατειακή διάρθρωση σε τμήματα (π.χ. το τμήμα επικοινωνίας συνδέσμων μιας ομάδας).

4.3 Στελέχωση

Είναι η διαδικασία της επιλογής προσωπικού, της τοποθέτησής του στις κατάλληλες θέσεις, της επιμόρφωσης και εκπαίδευσής του και της δημιουργίας και διαμόρφωσης θετικών συνθηκών εργασίας. Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει ακριβώς το σύνολο του οργανισμού, το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας που υπάρχουν και να επιλέγει με προσοχή κάθε υπάλληλο ή στέλεχος για καθεμία από αυτές. Επίσης θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι το προσωπικό είναι καλά καταρτισμένο, αναλαμβάνει εργασίες που εμπίπτουν στις γνώσεις και αρμοδιότητές του, ολοκληρώνει με επιτυχία κάθε εργασία που του ανατίθεται και ότι επιμορφώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες κάθε μέλους του οργανισμού θα πρέπει να καθορίζονται από την αρχή όσο πιο ξεκάθαρα γίνεται.

Επιμέρους δραστηριότητες της στελέχωσης μπορεί να είναι: α) ο σχεδιασμός των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, β) η αναζήτηση, ο εντοπισμός και η επιλογή του

προσωπικού που θα καλύψει τις ανάγκες, γ) η ειδική εκπαίδευσή του, δ) η αμοιβή και ε) η αξιολόγηση του προσωπικού.

4.4 Διεύθυνση

Είναι η διαδικασία παρότρυνσης και επικοινωνίας με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καλή διεύθυνση ενός οργανισμού δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού με αποτέλεσμα να δείχνουν ζήλο, να είναι παραγωγικά και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων. Η διοίκηση συνήθως χρησιμοποιεί θετικά (προαγωγή, έπαινος, οικονομικά bonus, επικοινωνία ιδεών και θετική αντιμετώπιση) ή αρνητικά κίνητρα (πρόστιμο, απόλυση, στασιμότητα και επίπληξη), για να παροτρύνει τους υπαλλήλους του οργανισμού.

4.5 Έλεγχος

Είναι ο καθορισμός και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού, των διευθύνσεων, των τμημάτων και των ατόμων που τα πλαισιώνουν. Ο έλεγχος δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από τους προγραμματισμένους στόχους μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια και να αναθεωρηθούν οι τρόποι επίτευξής τους. Τα στάδια της διαδικασίας ελέγχου είναι:

α) Καθορισμός των προτύπων απόδοσης. Τα πρότυπα απόδοσης αναφέρονται στις μονάδες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και αφορούν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της απόδοσης ενός οργανισμού ή τμήματός του.

β) Μέτρηση της απόδοσης. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να καθορίζει τα πρότυπα απόδοσης, τον τρόπο μέτρησής τους και τη συχνότητα των μετρήσεων για τον πληρέστερο έλεγχο του οργανισμού.

γ) Αξιολόγηση της απόδοσης. Συγκρίνονται οι διαφορές μεταξύ των προτύπων απόδοσης και των πραγματικών αποτελεσμάτων και διαπιστώνεται η απόκλιση (το μέγεθος διαφοράς) μεταξύ των δύο.

δ) Διόρθωση των αποκλίσεων. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται ως πηγές αναπληροφόρησης με σκοπό να πραγματοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες και να βελτιωθούν οι πραγματικές αποδόσεις.

5. Άλλες λειτουργίες του μάνατζμεντ

Εκτός από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, υπάρχουν και ορισμένες άλλες που εντάσσονται σε αυτές. Οι συχνότερα αναφερόμενες είναι:

- Η λήψη αποφάσεων: είναι η διαδικασία επιλογής μιας ενέργειας ή δραστηριότητας από δύο ή περισσότερες άλλες που υπάρχει η δυνατότητα να γίνουν.
- Η λύση προβλημάτων: η προσέγγιση ενός προβλήματος με έναν συστηματικό τρόπο με σκοπό να αυξηθούν οι πιθανότητες επιλογής της πιο σωστής απόφασης.
- Η προετοιμασία του προϋπολογισμού: ο στρατηγικός σχεδιασμός παροχής πόρων που απαιτούνται για τη στήριξη των στόχων του οργανισμού.
- Η επικοινωνία: είναι η ικανότητα έκφρασης με όσο το δυνατό πιο καθαρό και συγκεκριμένο τρόπο μιας άποψης ή ενός μηνύματος στους άλλους. Η αποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί στο σεβασμό, στην εμπιστοσύνη και σε καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία.

6. Το μάνατζμεντ και οι οργανισμοί ως κοινωνικά συστήματα

Στις περισσότερες περιπτώσεις το μάνατζμεντ εφαρμόζεται από οργανισμούς που αποτελούν κοινωνικά συστήματα, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούνται από μικρότερα συστήματα: 1) το διοικητικό / δομικό, 2) πληροφόρησης / λήψης αποφάσεων, 3) το οικονομικό / τεχνολογικό και 4) το ανθρώπινο / κοινωνικό.

1) Το διοικητικό / δομικό υποσύστημα αναφέρεται στη δομή ενός οργανισμού και στις σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν σε αυτόν. Δηλαδή «ποιος κάνει τι, πώς, πότε και γιατί». Με άλλα λόγια αναφέρεται στο ποιος / ποιοι παίρνουν αποφάσεις και ποιος, πότε και πώς ενημερώνουν / δίνουν εντολές. Για παράδειγμα ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης δίνει εντολές στους διευθυντές των τμημάτων παραγωγής, πωλήσεων, νομικών υποθέσεων και στους υπαλλήλους των τμημάτων αυτών για θέματα που αφορούν έναν συγκεκριμένο τομέα. Ο διευθυντής πωλήσεων αντίθετα δε μπορεί να δώσει εντολή στον γενικό διευθυντή, αλλά μπορεί να προτείνει λύσεις ή να ενημερώνει για θέματα που αφορούν τον τομέα του.

2) Το υποσύστημα πληροφόρησης / λήψης αποφάσεων δίνει έμφαση στις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού. Για παράδειγμα το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης αποφασίζει να αναβαθμίσει το Τμήμα Φυσικής Αγωγής και

Αθλητισμού (ΤΕΦΜ). Για να υλοποιήσει την απόφαση αυτή, πρέπει να αυξήσει τον αριθμό των καθηγητών, να τροποποιήσει το πρόγραμμα σπουδών, να προμηθευτεί βιβλία κλπ. Οι επιφορτισμένοι με τη λήψη των παραπάνω αποφάσεων χρειάζονται πολλές πληροφορίες για το καθένα ζήτημα, ώστε να μπορέσουν να εκτιμήσουν την υπάρχουσα κατάσταση, να εντοπίσουν τις αδυναμίες και να διαμορφώσουν ουσιαστικές προτάσεις για την αναβάθμιση των σπουδών.

3) Το οικονομικό τεχνολογικό υποσύστημα εξετάζει τη σκοπιμότητα πραγματοποίησης μιας εργασίας από την οπτική της σχέσης και κόστους - αποτελέσματος. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός γυμναστηρίου αποφασίζει να εκσυγχρονίσει τον εξοπλισμό της εγκατάστασης. Παρότι η απόφαση αυτή έχει κάποιο κόστος, θεωρείται αναγκαία με το σκεπτικό ότι θα αξιοποιηθεί καλύτερα ο χώρος, θα προσφερθούν περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες, θα ικανοποιηθούν οι υπάρχοντες πελάτες (αθλούμενοι), θα προσελκυσθούν καινούργιοι και κατά συνέπεια θα αυξηθούν τα κέρδη που θα αποφέρει το γυμναστήριο.

4) Το ανθρώπινο / κοινωνικό υποσύστημα αναφέρεται στην παρακίνηση και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού (η προαγωγή ή τα έκτακτα οικονομικά πριμ μπορεί να ικανοποιούν τις ανάγκες του προσωπικού για καλύτερη απόδοση και αύξηση της παραγωγής) και στην ηγεσία, που υπάρχει ή που απαιτείται (ο ρόλος της σε έναν οργανισμό είναι σημαντικός, γιατί αυτή ορίζει τους στόχους, αποφασίζει για τους τρόπους που αυτοί θα επιτευχθούν, επιλέγει ποια κίνητρα θα δοθούν, πότε θα δοθούν, πώς και σε ποια άτομα του οργανισμού κλπ).

7. Μορφές μανάτζμεντ

Οι μανάτζερ αποκτούν το δικό τους κύρος και στυλ μανάτζμεντ από τον χαρακτήρα τους, την εκπαίδευσή τους, τις προηγούμενες εμπειρίες τους και τις συνθήκες εργασίας. Οι κυριότερες μορφές μανάτζμεντ είναι: 1) το Εξουσιαστικό, 2) το Δημοκρατικό και 3) το Laissez-faire.

1) Το Εξουσιαστικό μανάτζμεντ ασκείται από ένα άτομο (αρχηγία ατόμου) το οποίο αποφασίζει για όλα τα θέματα του οργανισμού. Τα άλλα μέλη του είναι απλώς εκτελεστικά όργανα, που δεν έχουν το δικαίωμα να εκφέρουν γνώμη και να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Παράδειγμα, η διευθύντρια μιας αθλητικής ομοσπονδίας που σπάνια κάνει συνεδριάσεις με τα υπόλοιπα στελέχη και αποφασίζει μόνη της για όλα τα θέματα της ομοσπονδίας. Η εξουσία της πηγάζει από τη θέση που κατέχει.

Σαν αποτέλεσμα τα στελέχη και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι συχνά αποφεύγουν να διαφωνήσουν μαζί της με αποτέλεσμα να μη λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να καταπιέζεται η δημιουργικότητά τους.

2) Το Δημοκρατικό μάνατζμεντ αναφέρεται στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων και λύσης προβλημάτων. Τα μέλη του οργανισμού κάνουν προτάσεις, εκφέρουν γνώμη, για σημαντικά θέματα και προτείνουν λύσεις και ιδέες. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο διευθυντής ενός αθλητικού κέντρου που οργανώνει συνεδριάσεις με το υπόλοιπο προσωπικό, όπου συζητούνται όλα τα θέματα, διαμορφώνονται οι στόχοι και καθορίζονται οι διαδικασίες λειτουργίας του κέντρου.

3) Το Laissez-faire είναι μια ακραία έκφραση της Δημοκρατικής μορφής, όπου δεν υπάρχει καμία καθοδήγηση και οι αποφάσεις παίρνονται από τα μέλη της ομάδας. Παράδειγμα μπορεί να αποτελεί ένας προπονητής που δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων της ομάδας του πιστεύοντας ότι τα προβλήματά της θα λυθούν με τον καιρό από μόνα τους. Το άτομο αυτό συνήθως επιδίδεται σε δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με τη διοίκηση του οργανισμού. Αυτό το είδος μάνατζμεντ έχει ως αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού και τη μείωση της αποτελεσματικότητας.

8. Τομείς όπου το μάνατζμεντ επηρεάζει τον αθλητισμό

Υπάρχουν οκτώ τομείς, όπου το μάνατζμεντ επηρεάζει τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών:

1. Ο τρόπος με τον οποίο διοικείται ένας οργανισμός καθορίζει τον τρόπο ζωής των ανθρώπων που εργάζονται γι' αυτόν.
2. Αν τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, είναι σε θέση να αξιολογήσουν πιο αντικειμενικά τις στρατηγικές, τις διαδικασίες, τις μεθόδους και τις τεχνικές που πρέπει να εφαρμοστούν.
3. Η μελέτη των διαδικασιών του μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο να αξιολογήσει τις προσωπικές του ικανότητες και δυνατότητες μέσα στον χώρο και να τις συγκρίνει με τις ανάγκες και επιθυμίες του.
4. Οι περισσότεροι άνθρωποι εφαρμόζουν στη ζωή και στη δουλειά τους κάποιες μορφές μάνατζμεντ, έστω και χωρίς να το γνωρίζουν. Η εκπαίδευσή τους σε θέματα μάνατζμεντ θα τους δώσει τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δυνατότητες που υπάρχουν και να αποδώσουν περισσότερο στην εργασία τους.

5. Το μάνατζμεντ είναι βασική προϋπόθεση των ομαδικών προσπαθειών. Οι ιδέες πραγματοποιούνται και οι στόχοι επιτυγχάνονται με σωστό σχεδιασμό και συντονισμένη συνεργασία.

6. Η συνέχιση μιας πρακτικής που έχει αποδειχτεί επιτυχημένη είναι προτιμότερη από την υιοθέτηση καινούργιων, που δεν έχουν δοκιμαστεί και μπορεί να αποδειχτούν καταστροφικές. Το μάνατζμεντ δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τέτοιες πρακτικές και να διατηρηθούν οι καλύτερες.

7. Η γνώση του μάνατζμεντ προάγει τη συνεργασία μεταξύ των μεγάλων ενός οργανισμού και, ως εκ τούτου, βελτιώνει την παραγωγικότητα.

8. Με τον καθορισμό των στόχων και τη δημιουργία κανονισμών λειτουργίας οι εκπαιδευμένοι μάνατζερ επηρεάζουν την κοινωνική συνεκτικότητα, την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την ποιότητα ζωής μιας κοινωνίας.

9. Αρχές Οργάνωσης των Αθλητικών Οργανισμών

Μετά τη σύσταση του αθλητικού οργανισμού, ακολουθεί η οργάνωσή του. Ερμηνευτικά, οργάνωση είναι «η αρμονική συγκρότηση μερών συνόλου, με σκοπό την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία» (Μπαμπινιώτης, 1998 σ. 1282). Το «σύνολο» στην περίπτωση των αθλητικών οργανισμών αποτελείται από άτομα, οικονομικούς πόρους και μέσα, τα οποία αξιοποιούνται κατά τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν τους επιδιωκόμενους σκοπούς τους. Η εύρυθμη λειτουργία, πραγματοποιείται μέσα από μία οργανωτική διαδικασία δόμησης του αθλητικού οργανισμού και ένα σύνολο κανόνων και συστηματικών ενεργειών με τις οποίες εναρμονίζονται το προσωπικό και τα μέσα, τηρώντας τις βασικές και διαχρονικές αρχές οργάνωσης που είναι:

- **Κυριαρχική θέση του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης.**

Στην εποχή της πληροφορικής και του αυτοματισμού, ο ανθρώπινος παράγοντας συνεχίζει να διαδραματίζει μοναδικό ρόλο. Αποτελεί αναμφισβήτητα το σημαντικότερο δομικό στοιχείο του κάθε αθλητικού οργανισμού και πρέπει να αξιοποιείται ανάλογα.

- **Οργάνωση σε κάθε ομαδική δραστηριότητα.**

Η οργάνωση αποτελεί στοιχείο που πρέπει να επιδιώκεται σε κάθε ομαδική δραστηριότητα. Χωρίς αυτή δεν υπάρχει προσδιορισμός στόχων, συνοχή στην ομάδα, προγραμματισμός ενεργειών, ορθολογική κατανομή του έργου, καθορισμός αρμοδιοτήτων, συντονισμός εργασιών και αξιολόγηση του εργασιακού αποτελέσματος.

Χωρίς οργάνωση, η παραγωγικότητα είναι χαμηλή, το κόστος παραγωγής των υπηρεσιών υψηλό και το εργασιακό αποτέλεσμα αμφίβολης ποιότητας.

- **Όλες οι ενέργειες πρέπει να εξυπηρετούν τους αντικειμενικούς σκοπούς.**

Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία κάποιου έργου. Προσδιορίζονται σε κάθε διοικητικό επίπεδο από τους διευθυντές, τους τμηματάρχες και τους προϊσταμένους, με βάση την εκπλήρωση των σκοπών του αθλητικού οργανισμού. Παρουσιάζουν τέτοια αλληλουχία, ώστε αφού επιτευχθούν όλοι, να εκπληρώνεται ο γενικός σκοπός ύπαρξής του.

- **Σαφής διατύπωση των εποδιωκόμενων σκοπών (γενικών και επιμέρους) της ομαδικής προσπάθειας.**

Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη διοίκηση. Οι παρανοήσεις από ανεπαρκή ή κακή διατύπωση εντολών έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού εργασιακού κλίματος, που οδηγεί στην απώλεια παραγωγικότητας και οικονομικών πόρων. Γι' αυτό το λόγο, δεν υπάρχουν ευκόλως εννοούμενα στις εργασιακές εντολές και αν κάτι σημαντικό δεν είναι γραμμένο, είναι σαν να μην υπάρχει.

- **Καταμερισμός της εργασίας και καθορισμός των λειτουργιών των τομέων και των θέσεων εργασίας (τομεοποίηση).**

Το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση κάποιας εργασίας πρέπει να κατανέμεται σε δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν με επάρκεια από ένα άτομο ή από μία ομάδα εργασίας. Στην περίπτωση της εργασιακής ομάδας, η κατανομή αυτή πρέπει να είναι σαφής, λογική (κατά ειδικότητα) και ισομερώς κατανεμημένη ανάμεσα στα μέλη.

- **Περιγραφή του έργου κάθε θέσης εργασίας.**

Ίσως να φαίνεται ευκολονόητο, αλλά πολλές φορές στην πράξη τα διοικητικά στελέχη, λόγω φόρτου εργασίας, δεν αφιερώνουν ανάλογο χρόνο να ενημερώσουν επαρκώς τους υφισταμένους τους, για θέματα εργασιακών καθηκόντων. Άλλες φορές οι υπάλληλοι κατατοπίζουν ο ένας τον άλλο. Η διαδικασία αυτή δημιουργεί σε κάποιους υπαλλήλους αισθήματα ανασφάλειας, ενώ σε άλλους εύκολες δικαιολογίες του τύπου «δεν ήξερα» ή «δεν είχα ενημερωθεί». Η έλλειψη επαρκούς περιγραφής εργασιακού αντικειμένου, καθιστά δύσκολη έως αδύνατη την αξιολόγηση των υπαλλήλων, πράγμα το οποίο αποτελεί αντικίνητρο για εργασία. Κατά συνέπεια, είναι ανάγκη να υπάρχει ένας εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, στον οποίο να περιγράφονται όλες οι θέσεις εργασίας και οι συνεπαγόμενες αρμοδιότητες.

- **Κατάρτιση ιεραρχικής διάρθρωσης μέσα στις ομάδες εργασίας με καθορισμό βαθμίδων σε κάθετη και οριζόντια διάταξη.**

Η ιεραρχική διάρθρωση των ομάδων εργασίας, αντανακλά το βαθμό συντονισμού και εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων τους. Έτσι, κάθε εργασιακή ομάδα πρέπει να δομείται με τρόπο που να ευνοεί την επίτευξη του σκοπού της. Στην περίπτωση αυτή ισχύει ό,τι θετικό και αρνητικό έχει σχέση με την οργάνωση.

- **Καθορισμός των εκτελεστικών, διοικητικών και επιτελικών θέσεων.**

Ο ρόλος των μελών των εργασιακών ομάδων, πρέπει να καθορίζεται ανάλογα τα τυπικά αλλά και ουσιαστικά τους προσόντα. Οι επιτελικές θέσεις πρέπει να καταλαμβάνονται από στελέχη με διορατικές ικανότητες και αθλητική παιδεία που είναι ικανά να αντιλαμβάνονται τη λειτουργία του αθλητικού οργανισμού στο σύνολό της, καθώς επίσης την αλληλεπίδραση του αθλητικού οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον. Οι διοικητικές θέσεις πρέπει να καταλαμβάνονται από άτομα που διακρίνονται για τις τεχνοκρατικές τους γνώσεις (να μετατρέπουν τον επιτελικό σχεδιασμό σε εργασιακά αντικείμενα), καθώς επίσης την ικανότητά τους να οργανώνουν και να διευθύνουν τις διαδικασίες υλοποίησης του σχεδιασμού. Τέλος, οι εκτελεστικές θέσεις πρέπει να καταλαμβάνονται από υπαλλήλους άρτια καταρτισμένους για την υλοποίηση εξειδικευμένων εργασιακών αντικειμένων.

- **Καθορισμός των καναλιών επικοινωνίας (ποιος αναφέρεται σε ποιον).**

Το κάθε μέλος του αθλητικού οργανισμού πρέπει να αναφέρεται και να δέχεται εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο. Αυτό αποτελεί βασική αρχή της διοίκησης προσωπικού, προκειμένου να αποφεύγονται οι αντικρουόμενες οδηγίες και για να τηρείται η ιεραρχία.

- **Διαχωρισμός του προπαρασκευαστικού και του εκτελεστικού σταδίου των ενεργειών.**

Ο διαχωρισμός αυτός αποκτά ιδιαίτερη σημασία προκειμένου να τονιστούν περισσότερο οι φάσεις του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, από τις οποίες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία υλοποίησης των εργασιών του αθλητικού οργανισμού.

- **Εξειδίκευση προσώπων, ενεργειών, μέσων και προγραμμάτων.**

Τα θετικά αποτελέσματα της εργασιακής εξειδίκευσης, είναι η καλύτερη ποιότητα και η μεγαλύτερη απόδοση. Υπάρχουν όμως και αρνητικά στοιχεία, όπου η υπερεξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει τον αθλητικό οργανισμό σε δυσλειτουργία. Δηλαδή, μπορεί να υπάρχει ένας μόνο «ειδικός» και χωρίς αυτόν να μην μπορεί να πραγματοποιηθεί κάποια εργασία. Πρέπει λοιπόν η εξειδίκευση των θεμάτων να αποτρέπει φαινόμενα συντεχνιών και «αναντικατάστατων» υπαλλήλων.

- **Ορθολογική επιλογή του προσωπικού ώστε να επιτευχθεί «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».**

Λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας στη χώρα μας και σωστότερος έλεγχος των εργασιών του οργανισμού, με αποτέλεσμα να προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες προς το κοινό.

- **Τήρηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας (παραγωγικότητας, αποδοτικότητας) σε κάθε προγραμματιζόμενη ενέργεια.**

Η οικονομική αυτάρκεια είναι ένας ζωτικός παράγοντας στην επιτυχία του έργου κάθε αθλητικού οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται συνειδητή προσπάθεια από τα στελέχη του οργανισμού για οικονομική επάρκεια των προγραμμάτων και υπηρεσιών που προσφέρουν.

Στο σημείο αυτό αναπτύσσεται ο εξής προβληματισμός: με δεδομένο τον κοινωνικό χαρακτήρα των αθλητικών οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, έχει καθιερωθεί να παρέχονται δωρεάν οι υπηρεσίες τους. Τι γίνεται όμως όταν οι κρατικές πιστώσεις είναι περιορισμένες; Θα είναι περιορισμένο και το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων τους; Η πρόταση είναι να τηρηθεί στην περίπτωση αυτή η αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Δηλαδή:

- α) Να υπάρξει ορθολογική διαχείριση των παραγωγικών συντελεστών υλοποίησης των δραστηριοτήτων του (προσωπικό, μέσα, πόροι), για την επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης παραγωγικότητας.
- β) Να καταρτιστεί ολοκληρωμένο πρόγραμμα που θα καθορίζει συγκεκριμένες ενέργειες για την οικονομική ενίσχυση ενός αριθμού δραστηριοτήτων του αθλητικού οργανισμού. Για παράδειγμα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να αναλαμβάνουν την υποχρέωση να αξιοποιούν προσωπικές γνωριμίες με τοπικούς οικονομικούς παράγοντες για την εξασφάλιση δωρεών, κληροδοτημάτων κ.λπ. Ο πρόεδρος του αθλητικού οργανισμού μπορεί να καταρτίζει με τους συνεργάτες του ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα χρημίας του.

- **Αποφυγή κάθε σπατάλης και αύξηση της οικονομίας ως προς το χρόνο, το χρήμα (κεφάλαιο), την εργασία, τα υλικά και τα μέσα.**

Η αρχή αυτή είναι ιδιαίτερα επίκαιρη όταν οι κρατικές επιχορηγήσεις σε θέματα κοινωνικών παροχών συνεχώς ελαττώνεται και η σπατάλη φυσικών πόρων (π.χ. νερό) αποτελεί πλέον αδικήμα. Η αύξηση της οικονομίας θα παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες με τους ίδιους πόρους.

- **Εφαρμογή συστημάτων και μεθόδων σε όλες τις δραστηριότητες.**

Το σύστημα και η μέθοδος χρησιμοποιούνται με σκοπό την ταχύτερη, προσφορότερη

και πιο ποιοτική εκτέλεση της εργασίας. Πάνω απ' όλα, με αυτόν τον τρόπο διατηρείται σταθερό το αποτέλεσμα της ίδιας της εργασίας ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το εάν η υπηρεσία / εργασία παρέχεται από διαφορετικούς υπαλλήλους, σε διαφορετικό τόπο και χρονική στιγμή. Κατά συνέπεια, οι υπηρεσίες του οργανισμού παραμένουν ποιοτικά σταθερές, προβλεπόμενες και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση αυτών που τις χρησιμοποιούν.

- **Ορθολογικός συνδυασμός ανθρώπων - κεφαλαίων - μέσων.**

Το ανθρώπινο δυναμικό, οι οικονομικοί πόροι και τα μέσα αποτελούν τους τρεις σημαντικότερους παράγοντες στους οποίους στηρίζει τις υπηρεσίες του κάθε αθλητικός οργανισμός. Αποτελούν επίσης στοιχεία που πρέπει να αξιοποιούνται ορθολογικά (προγραμματισμός), για να επιτυγχάνεται η μέγιστη παραγωγικότητά του.

- **Τήρηση ακρίβειας και τάξης σε πράξεις και πράγματα.**

Δεν είναι δυνατό να αναφερόμαστε σε διοίκηση χωρίς να εκλαμβάνεται ως δεδομένη η τήρηση της ακρίβειας και της τάξης, σε ό,τι αφορά τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του. Η ακρίβεια επιτυγχάνεται με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, το συντονισμό και τον έλεγχο της υλοποίησής τους, σε συνδυασμό με την ανάλογη αξιολόγηση και τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Η τάξη επιτυγχάνεται με σωστή τήρηση της οργάνωσης.

- **Συντονισμός λειτουργιών των συντελεστών εργασίας για την επίτευξη ενότητας προς την πορεία υλοποίησης των στόχων.**

Η αρχή του συντονισμού είναι θεμελιώδης για τη διοίκηση. Δε νοείται διοικητική διαδικασία και ομαδική εργασιακή προσπάθεια, χωρίς ανάλογο συντονισμό. Άλλωστε, αυτό είναι το νόημα της κάθετης οργανωτικής διάρθρωσης κάθε συλλογικού έργου. Με το συντονισμό, η ομαδική εργασία αποκτά συνοχή, η οποία εκδηλώνεται με την αποφυγή υπερκαλύψεων ή κενών και έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

- **Εναρμόνιση των εργασιών μεταξύ τους .**

Η εναρμόνιση των ενεργειών αποτελεί βασικό στοιχείο της διοικητικής διαδικασίας και επιτυγχάνεται από τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Με αυτή συντελείται η εύρυθμη λειτουργία των εργασιών των υπαλλήλων, η εξοικονόμηση πόρων, καθώς επίσης η ομαλή υλοποίηση του προγράμματος των δραστηριοτήτων του.

- **Τήρηση της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου (αποφυγή της υπό ή υπέρ οργάνωσης).**

Όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση της δόμησης των οργανισμών, τόσο η ελλιπής όσο και η σχολαστική οργάνωση επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην ομαδική

προσπάθεια. Η μεν πρώτη καθιστά την εργασιακή ομάδα δυσκίνητη, η δε άλλη αναποτελεσματική. Κατά συνέπεια, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσέχουν να μη διαπράττουν ανάλογα σφάλματα στην περίπτωση των ομάδων εργασίας.

- **Ελαστικότητα στην οργάνωση και αναδιοργάνωση όταν κρίνεται αναγκαία.**

Η οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, διότι επηρεάζεται και από παράγοντες οι οποίοι είναι απρόβλεπτοι οι ευμετάβλητοι (εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, κατάρτιση υπαλλήλων κ.λπ.). Οι προϊστάμενοι (διοικητικά στελέχη) των αθλητικών οργανισμών, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν άμεσα τη λειτουργική δομή σε οτιδήποτε οργανώνουν (πρόγραμμα δραστηριοτήτων, ομάδες εργασίας κ.λπ.), ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, ώστε να ανταποκρίνονται με ταχύτητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση του όποιου έργου επιτελούν.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα είναι η ολιγωρία, η αναποφασιστικότητα και η μη σωστή εκτίμηση του εύρους κάποιου προβλήματος. Εάν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αργεί να επιτευχθεί ή εάν οι συνθήκες αλλάξουν, τότε το διοικητικό στέλεχος πρέπει να επαναξιολογήσει την κατάσταση και να επέμβει άμεσα για να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες διορθωτικές (αναδιοργανωτικές) ενέργειες.

- **Συνεχής βελτίωση ως προς τον τόπο εγκατάστασης του οργανισμού, το μέγεθος του προγράμματός του, τα χρησιμοποιούμενα μέσα, τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων και των στελεχών του και το κόστος των προγραμμάτων του.**

Η αρχή αυτή δηλώνει την αέναη προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλουν τα διοικητικά στελέχη των αθλητικών οργανισμών για αξιολόγηση, με συνεχώς υψηλότερα στάνταρ και βελτίωση κάθε θέματος της αρμοδιότητάς τους. Πρέπει πάντα να αναζητούν την καλύτερη λύση. Τίποτα δεν πρέπει να θεωρείται τόσο μικρής σημασίας που να μη δικαιολογείται η αναζήτηση της ιδανικότερης αντιμετώπισής του.

- **Εξέλιξη σε οργανωτικά θέματα και προσαρμογή σε νέα δεδομένα (δυναμισμός της οργάνωσης).**

Η παρούσα αρχή είναι παραπλήσια με αυτή της αναγκαιότητας ύπαρξης δομής σε κάθε, οργανωμένη προσπάθεια, μόνο που στην προκειμένη περίπτωση η προσαρμογή πρέπει να συμβαδίζει με την ταχύτατα εξελισσόμενη τεχνολογία. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, για παράδειγμα, έχουν αλλάξει σημαντικά τον τρόπο δομής και λειτουργίας των οργανισμών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Τα στελέχη διοίκησης

πρέπει να είναι πρόθυμοι να ενημερώνονται για τον τρόπο που μπορούν να αξιοποιήσουν την καινούργια τεχνολογία προς όφελος των οργανισμών που υπηρετούν και, κατά συνέπεια, του κοινωνικού συνόλου.

- **Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων - μεταβίβαση εξουσίας και ευθύνης (εξουσιοδότηση).**

Οι αρχές αυτές σχετίζονται με την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να χειρίζονται το εύρος των αρμοδιοτήτων τους. Στην περίπτωση που αυτό μεγαλώσει σε βαθμό μη ελέγχου λόγω εξειδίκευσης ή φόρτου εργασίας, τότε πρέπει να αξιοποιούνται άλλα στελέχη – υπάλληλοι.

- **Θέσπιση γενικών ρυθμίσεων στις οποίες να προσαρμόζονται οι ενέργειες, έτσι ώστε όταν προκύψει κάποιο θέμα, να υπάρχει στέλεχος με ανάλογη αρμοδιότητα για να το αναλάβει.**

Με αυτόν τον τρόπο πρέπει να επιχειρείται η αντιμετώπιση κάθε εργασιακού θέματος, σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη διοικητική βαθμίδα, ώστε να υπάρχει άμεση διευθέτησή του.

- **Περιορισμένη έκταση του πεδίου διοικητικού ελέγχου.**

Ορισμένοι συγγραφείς του μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι ο αριθμός των υφισταμένων ανά προϊστάμενο δεν πρέπει να ξεπερνά τους έξι. Η έκταση του διοικητικού ελέγχου όμως εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως, το είδος της εργασίας, το επίπεδο επαγγελματικής συνείδησης, η επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων κ.λπ. Γι' αυτό, η έκταση του πεδίου διοικητικού ελέγχου, πρέπει να εξετάζεται κατά περίπτωση.

- **Παραδοχή της δυναμικής των ομάδων και της άτυπης οργάνωσης.**

Τα στελέχη διοίκησης του αθλητικού οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να επιδράσουν θετικά στις εκδηλώσεις κάποιας ανεπίσημης ομάδας ή ομάδων προς όφελος τόσο των μελών της, όσο και του οργανισμού γενικότερα.

- **Παραδοχή των αναπόφευκτων συγκρούσεων στο πλαίσιο της οργάνωσης.**

Αντικειμενικά, είναι αδύνατο να ικανοποιηθούν οι προσωπικές επιδιώξεις και τα ενδιαφέροντα όλων των υπαλλήλων του αθλητικού οργανισμού. Γι' αυτό οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Η πρόκληση για το διοικητικό στέλεχος είναι να:

- α) ελαχιστοποιεί τον αριθμό των διενέξεων που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την εκτέλεση κάποιας εργασίας και
- β) διευθετεί τις διενέξεις που τελικά θα παρουσιαστούν πριν καταλήξουν σε συγκρούσεις.

10. Η γενική γραμματεία αθλητισμού

Οι αρμόδιοι φορείς για τον Αθλητισμό στην Ελλάδα είναι το Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Πολιτισμού δια της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού και το Υπ. Εθνικής Άμυνας. Η Γ. Γ. Α., σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα Αρ. 77/1985 είναι "αρμόδια για τον εθνικό επιτελικό σχεδιασμό καθώς και για την συνολική ευθύνη για όλα τα θέματα που αφορούν την πρόοδο και την καλύτερη διοργάνωση και λειτουργία του αθλητισμού.

Ειδικότερα, η Γ. Γ. Α. έχει την ευθύνη και την εποπτεία των κάθε είδους αθλητικών δραστηριοτήτων, τον κατάρτισμό βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων ανάπτυξης του αθλητισμού, καθώς και την παροχή των αναγκαίων διευκολύνσεων για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών, στα οποία περιλαμβάνονται στον τομέα των αθλητικών έργων".

Η διάρθρωση της Γ. Γ. Α., σε Διευθύνσεις και Τμήματα με τις ανάλογες αρμοδιότητες, είναι:

1. Ο Γενικός Γραμματέας Αθλητισμού - Γραφείο του Γ. Γ. Α.

2. Διευθύνσεις και Τμήματα:

α) Διεύθυνση Ανάπτυξης Αθλητισμού

β) Διεύθυνση Προαγωγής Αθλητισμού

γ) Διεύθυνση Αγωνιστικού Αθλητισμού

δ) Διεύθυνση Μελετών Αθλητικών Έργων

ε) Διεύθυνση Εποπτείας, Κατασκευής και Συντήρησης Αθλητικών Έργων

στ) Διεύθυνση Διοικητικού

ζ) Διεύθυνση Οικονομικού

η) Τμήμα Απλούστευσης Διαδικασιών

θ) Τμήμα Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων

ι) Γραφείο Αθλητικού Σχεδιασμού

κ) Γραφείο Τύπου

λ) Γραφείο Γεωπονικών Μελετών και Έργων

} Ανεξάρτητα Τμήματα

} Ανεξάρτητα Γραφεία

α) Διεύθυνση Ανάπτυξης Αθλητισμού

Η Διεύθυνση αυτή έχει τα παρακάτω Τμήματα και γραφεία:

- 1) Τμήμα Σχολικού και Πανεπιστημιακού Αθλητισμού.
- 2) Τμήμα Συνοικιακού, Εργοστασιακού, Αγροτικού και Στρατιωτικού Αθλητισμού.
- 3) Τμήμα Ειδικού Αθλητισμού.
- 4) Γραφείο Έρευνας-Προγραμμάτων Μαζικού Λαϊκού Αθλητισμού.

β) Διεύθυνση Προαγωγής Αθλητισμού.

Στη Διεύθυνση υπάγονται τα παρακάτω τμήματα:

- 1) τμήμα Αθλητικής Επιμόρφωσης.
- 2) Τμήμα Αθλητικού Υλικού.
- 3) Τμήμα Ερευνών Αθλητικών χωρών.
- 4) Τμήμα Προβολής Αθλητισμού.

γ) Διεύθυνση Αγωνιστικού Αθλητισμού.

Στη Διεύθυνση ανήκουν τα παρακάτω Τμήματα και Γραφεία:

- 1) Τμήμα Σωματείων και Γυμναστηρίων.
- 2) Τμήμα Ποδοσφαίρου.
- 3) Γραφείο Έγκρισης Αλλοδαπών Προπονητών.
- 4) Τμήμα Αθλημάτων Σ. Ε. Γ. Α. Σ και Αθλοπαιδιών.
- 5) Τμήμα Υγρού Στίβου και Βαρέων Αθλημάτων.
- 6) Τμήμα Λοιπών Αθλημάτων.
- 7) Γραφείο Εισηγήσεων Αθλητικών Προγραμμάτων.
- 8) Γραφείο Διεθνών Σχέσεων.
- 9) Γραφείο Ε. Ο. Κ (Αθλητικά θέματα).

δ) Διεύθυνση Μελετών Αθλητικών Έργων.

Στη Διεύθυνση αυτή υπάγονται τα παρακάτω Τμήματα:

- 1) Αρχιτεκτονικό Τμήμα - Γραφείο Μελετών Έργων Αγ. Κοσμά.
- 2) Στατιστικό Τμήμα.
- 3) Ηλεκτρομηχανολογικό Τμήμα.
- 4) Τμήμα Τοπογραφικό και Κτηματολογίου.
- 5) Τμήμα Έρευνας και Προδιαγραφών.
- 6) Τμήμα Σύνταξης Τευχών Δημοπράτησης.

ε) Διεύθυνση Εποπτείας, Κατασκευής και Συντήρησης Αθλητικών Έργων.

Στη Διεύθυνση αυτή ανήκουν τα παρακάτω Τμήματα και Γραφεία:

- 1) Τμήμα Εποπτείας και Κατασκευών.
 - α) Γραφείο Έργων Αττικής.
 - β) Γραφείο Έργων Βόρειας Ελλάδας & Θεσσαλονίκης.

- γ) Γραφείο Έργων Πελοποννήσου-Κρήτης & Νήσων Αιγαίου.
 - δ) Γραφείο Έργων Στερεάς Ελλάδας Ηπείρου & Ιονίων Νήσων.
 - ε) Γραφείο Ε. Κ. Γ. Α. Νέου Φαλήρου.
- 2) Τμήμα Συντήρησης Έργων Γ.Γ.Α.
- 3) Τμήμα Δημοπρασιών και Εκκαθαρίσεων Παλιών Εργολαβιών.
- α) Γραφείο Δημοπρασιών.

10.1 Διοίκηση και Οργάνωση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.)

Τα χρηματικά κεφάλαια που διαθέτει ο κρατικός προϋπολογισμός ή αυτά που είναι νομοθετημένα υπέρ αυτού, διαχειρίζεται η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, η οποία είναι Δημόσια Υπηρεσία και υπάγεται οργανικά στο Υπουργείο Πολιτισμού και επανασυστάθηκε με τον αναγκαστικό νόμο 397/68. Την επιμέλεια είσπραξης των νομοθετημένων πόρων υπέρ της Γ.Γ.Α., με τη σύσταση Οργανισμού Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου, το Κράτος την έχει αναθέσει σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, που φέρει την ονομασία Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου και είναι γνωστός ως ΟΠΑΠ.

Την αθλητική πολιτική την χαράσσει ο εκάστοτε αρμόδιος για θέματα Αθλητισμού, Υπουργός ή Υφυπουργός Πολιτισμού που εποπτεύει και την Γ.Γ.Α. Της υπηρεσίας αυτής προϊστάται ο Γενικός Γραμματέας Αθλητισμού.

Στην Ελλάδα υφίστανται, λειτουργούν και εποπτεύονται από την Γ.Γ.Α.:

1. Η Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων (Ε.Ο.Α.), η οποία είναι και εκπρόσωπος της χώρας στη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ). Η ΕΟΑ είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο (24 μελών) που αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των Αθλητικών Ομοσπονδιών (20), από εκπροσώπους του Υπουργείου Παιδείας (1) και του Σ.τ.Ε. (1) και από τα 2 νόμιμα μέλη της ΕΟΑ στη ΔΟΕ.

2. Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ), ο οποίος είναι Ν.Π.Ι.Δ. και διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο (9 μελών), που διορίζεται με απόφαση του αρμόδιου, για θέματα αθλητισμού, Υπουργού. Ο ΟΠΑΠ έχει ως αποστολή τη διοργάνωση και διεξαγωγή του ΠΡΟΠΟ και των αριθμολαχείων ΛΟΤΤΟ και ΠΡΟΤΟ.

3. Οι αθλητικές ομοσπονδίες (32) είναι σωματεία δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια του Αστικού Κώδικα (Ν.Π.Ι.Δ.) και διοικούνται από Διοικητικά Συμβούλια που εκλέγονται από Γενικές Συνελεύσεις. Αυτές συγκροτούνται από εκλεγμένους εκπροσώπους των

πρωτοβάθμιων ή δευτεροβάθμιων αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν το άθλημα της κάθε ομοσπονδίας.

4. Τα αθλητικά σωματεία (περίπου 6.500) διοικούνται από Διοικητικά Συμβούλια εκλεγμένα από τα μέλη τους. Αποτελούν το κύτταρο του αθλητισμού γιατί καλλιεργούν τα αθλήματα σε τοπικό επίπεδο και αναδεικνύουν τα αθλητικά ταλέντα.

5. Τα γυμναστήρια (330) διακρίνονται σε Ολυμπιακά, Εθνικά, Δημοτικά, Κοινοτικά ή Σωματειακά, ανάλογα με την ιδρυτική τους πράξη. Διοικούνται από Επιτροπές Διοίκησης που διορίζονται είτε από τη Γ.Γ.Α., είτε τους οικείους Νομάρχες ή τους Δήμους και τις Κοινότητες. Τα περισσότερα είναι Ν.Π.Δ.Δ., άλλα είναι Ν.Π.Ι.Δ. και άλλα αποτελούν υπηρεσίες των οικείων Δήμων και Κοινοτήτων.

10.2 Οικονομική στήριξη του αθλητισμού

Τα κεφάλαια που διαχειρίζεται η Γ.Γ.Α., μολονότι, κάθε άλλο παρά ευκαταφρόνητα είναι, δεν επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών του σύγχρονου αθλητισμού. Τα χρήματα που διατίθενται προέρχονται από: α) το ΠΡΟΠΟ β) το ΛΟΤΤΟ γ) το ΠΡΟΤΟ δ) τον ΟΔΙΕ και ε) τον κρατικό προϋπολογισμό (τακτικό και δημοσίων επενδύσεων).

Η σημαντικότερη πηγή εσόδων της Γ.Γ.Α., είναι ο ΟΠΑΠ. Ωστόσο, τα έσοδά της δεν έχουν ετήσια σταθερότητα, αλλά αυξομειώνονται ανάλογα με το ενδιαφέρον των παικτών του ΠΡΟΠΟ και των αριθμολαχείων του ΟΠΑΠ. Συνεπώς, για να υπάρξει αύξηση δαπανών για τον αθλητισμό, θα πρέπει οι αρμόδιοι φορείς (ΓΓΑ - ΟΠΑΠ - ΕΠΑΕ) να πάρουν μέτρα, ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των παιχτών προς το ΠΡΟΠΟ και τα αριθμολαχεία.

Οι χρηματοδοτήσεις της Γ.Γ.Α. προς τους αθλητικούς φορείς έχουν αυξητική πορεία, αλλά αναπροσαρμόζονται σε ετήσια βάση. Αυτό συνεπάγεται δυσκολίες στη σύνταξη και υλοποίηση μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και στη διαμόρφωση αθλητικής πολιτικής.

11. Επίλογος

Η σημασία του μάνατζμεντ είναι μεγάλη, γιατί αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ενός οργανισμού, δίνοντας τις απαραίτητες κατευθύνσεις, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους του. Είναι ένα απαραίτητο πεδίο γνώσης για όλους τους ανθρώπους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή και ειδικά για όσους έχουν διοικητικά καθήκοντα σε αθλητικούς οργανισμούς. Οι αθλητικοί οργανισμοί, όπως όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί (επιχειρήσεις), οφείλουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και επιτυχημένα. Η εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών του μάνατζμεντ θα τους βοηθήσουν όχι μόνο να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά και να επιζήσουν του αδυσώπητου ανταγωνισμού και να διεκδικήσουν τη θέση που τους αξίζει στη σημερινή κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Εισαγωγή

Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος έκανε επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας ενός θεωρητικού και ερευνητικού υπόβαθρου και τη διαμόρφωση μιας νέας επιστήμης, αυτής του αθλητικού μάντζμεντ. Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς, το Ohio University (1966) και ακολούθως το UMass (1971) δημιούργησαν τα πρώτα σχετικά προγράμματα. Σήμερα, περισσότερα από 200 πανεπιστήμια στις ΗΠΑ προσφέρουν αντίστοιχους τίτλους στο βασικό και μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών.

Τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται ενδιαφέρον και στην Ελλάδα για το αθλητικό μάντζμεντ. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από την προσφορά μαθημάτων και τη δημιουργία προγραμμάτων και ειδικοτήτων από πανεπιστήμια και δημόσια και ιδιωτικά κέντρα επαγγελματικής εκπαίδευσης.

2. Ο Αθλητικός Μάντζερ

Ο αθλητισμός αποτελεί το 1,5 - 2% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος των Δυτικών χωρών. Επίσης, ένα σημαντικό τμήμα του ευρωπαϊκού πληθυσμού (30 - 50%) συμμετέχει ενεργά σε αθλητικές δραστηριότητες. Αυτό το υψηλό ενδιαφέρον τράβηξε την προσοχή των ΜΜΕ και, ακολούθως, των επιχειρήσεων.

Σήμερα, πολλοί αθλητικοί φορείς δικαίως θεωρούνται επιχειρήσεις, αφού διαχειρίζονται προϋπολογισμούς πολλών εκατομμυρίων. Ωστόσο, για να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών του αθλητισμού, είναι αναγκαία η επιστημονική οργάνωσή τους, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τη βοήθεια ειδικευμένων στελεχών. Αναμφίβολα, μια αθλητική επιχείρηση, η οποία, πέρα από την οικονομική επιφάνεια των ιδιοκτητών της, έχει να επιδείξει και μια αποδοτική διοικητική λειτουργία, είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να ικανοποιήσει τις αθλητικές ανάγκες των πολιτών.

Το αθλητικό μάντζμεντ είναι μια δυναμική επιστήμη. Αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς για να προσεγγίσει καλύτερα τις ιδιαίτερες διοικητικές ανάγκες των σύγχρονων αθλητικών οργανισμών. Οι πιο κλασσικές λειτουργίες που συγκροτούν την εν λόγω επιστήμη είναι πέντε : α) ο σχεδιασμός, β) η οργάνωση, γ) η στελέχωση, δ) η ηγεσία και ε) ο έλεγχος και η αξιολόγηση.

Ο ρόλος του μάντζερ σε έναν αθλητικό οργανισμό μπορεί να περιλαμβάνει όλους τους συνδυασμούς δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις παραπάνω λειτουργίες, οι οποίες γίνονται καθ' όλη την διάρκεια του διοικητικού έργου, είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και μπορεί να γίνονται παράλληλα ή σε σειρά.

Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει το εξειδικευμένο διοικητικό στέλεχος ή μάντζερ του αθλητισμού είναι :

1. Καθορισμός των στόχων και της πολιτικής λειτουργίας ενός αθλητικού οργανισμού. Σε συνεργασία και με την καθοδήγηση της ερασιτεχνικής διοίκησης, ο αθλητικός μάντζερ :

- καθορίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, το σκοπό ύπαρξής του, το "προϊόν" και τους στόχους του,
- καταστρώνει τα πλάνα δράσης για την επίτευξή τους,
- οργανώνει και συντονίζει τις προσπάθειες των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν και
- αξιολογεί τα αποτελέσματα σε σχέση με προκαθορισμένα πλάνα, τηρώντας πάντα την αθλητική δεοντολογία.

2. Συντονισμός του προσωπικού. Ο αθλητικός μάντζερ βοηθάει :

- στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό,
- στη στελέχωσή του,
- στην εκπαίδευση,
- στον καθορισμό των αμοιβών και
- στην αξιολόγηση του προσωπικού.

3. Διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων. Ο αθλητικός μάντζερ βοηθάει ή συντονίζει :

- την καταγραφή των αθλητικών εγκαταστάσεων και οργάνων,
- τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και οργάνων,
- το σχεδιασμό νέων τρόπων αξιοποίησής τους,
- τη διαφημιστική αξιοποίησή τους, κ.λπ.

4. Οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων. Για να πετύχει την καλύτερη οργάνωση των αθλητικών προγραμμάτων δημιουργεί, μέσα στον αθλητικό οργανισμό, τα παρακάτω τμήματα: αγωνιστικού αθλητισμού, ανάπτυξης, δημοσίων σχέσεων, μάρκετινγκ, έρευνας,

λογιστηρίου, γραμματείας, κ.α.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του μάνατζερ είναι η ανάπτυξη και υλοποίηση ενεργειών που θα αποφέρουν πόρους στο σύλλογο, όπως:

- πλάνα πωλήσεων εισιτηρίων,
- εύρεση χορηγών,
- εκμετάλλευση διαφημίσεων,
- δημιουργία και εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων,
- έρευνα αγοράς και ανάπτυξη, κ.λπ.

Σε γενικές γραμμές, μέσα από μια διαπροσωπική διαδικασία επηρεασμού και παρακίνησης, ο αθλητικός μάνατζερ συντονίζει τα μέλη ενός αθλητικού οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων. Γνωρίζοντας τις διαφορετικές ανάγκες των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, προσπαθεί συνέχεια να συνδυάσει την ικανοποίησή του με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.1 Οι επιδεξιότητες του αθλητικού μάνατζερ

Οι επιδεξιότητες του αθλητικού μάνατζερ είναι τριών ειδών: τεχνικές, επικοινωνιακές και αντιληπτικές.

α) Τεχνικές. Είναι οι ειδικές γνώσεις για μια συγκεκριμένη λειτουργία. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός μάνατζερ γνωρίζει συγκεκριμένες τεχνικές για την αύξηση της προσέλευσης των φιλάθλων, για την πώληση των εισιτηρίων, για την προσέλκυση χορηγών, κ.α.

β) Επικοινωνιακές. Είναι οι ικανότητες που εξασφαλίζουν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με όλους τους συμμετέχοντες στη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού (συνεργάτες, πελάτες, φιλάθλους, κ.λπ.). Ο αθλητικός μάνατζερ γνωρίζει πώς να βρίσκεται γρήγορα κοντά στα προβλήματα που παρουσιάζονται και πώς να τα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

γ) Αντιληπτικές. Είναι οι ικανότητες που επιτρέπουν την κατανόηση της συνολικής λειτουργίας και πορείας του οργανισμού.

2.2 Η αγορά εργασίας του αθλητικού μάνατζερ

Τα στελέχη αθλητικής διοίκησης, ανάλογα με τις ειδικές γνώσεις που διαθέτουν, μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, ως εργαζόμενοι πλήρους ή μερικής απασχόλησης, σε :

- αθλητικούς συλλόγους,
- αθλητικές ενώσεις, ομοσπονδίες,
- αθλητικά κέντρα, στάδια,
- γυμναστήρια,
- αθλητικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης,
- ξενοδοχειακές μονάδες με προγράμματα άθλησης,
- ιδιωτικά αθλητικά clubs,
- προγράμματα μαζικής άθλησης,
- εταιρίες αθλητικού μάνατζμεντ, μάρκετινγκ, διαφήμισης,
- εταιρίες αθλητικών ειδών,
- ιδιωτικά εκπαιδευτικά κέντρα με προγράμματα άθλησης,
- εταιρίες οργάνωσης συνεδρίων, σεμιναρίων, εκδηλώσεων, κλπ.

Οι ανάγκες του σύγχρονου αθλητισμού επιβάλλουν δομικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του Ελληνικού αθλητικού οργανισμού. Αυτές θα προκύψουν από την σύζευξη της υπάρχουσας εμπειρίας με τη γνώση και την επιστήμη και θα οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών και των πόρων αυτών. Τα διοικητικά συμβούλια εκφράζουν τη βούληση της κοινωνίας στο συγκεκριμένο χώρο, διατυπώνοντας τη φιλοσοφία και χαράσσοντας την πορεία του αθλητικών οργανισμού που ηγούνται. Τα έμμισθα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού έχουν εκπαιδευτεί να τους προσφέρουν επιστημονική γνώση και να τους βοηθούν να λαμβάνουν και να υλοποιούν τις σωστότερες δυνατές αποφάσεις

2.3 Επαγγελματική κατάρτιση του αθλητικού μάνατζερ

Η διοικητική κατάρτιση των στελεχών του αθλητισμού είναι ένα σύνθετο έργο, με αρκετές ιδιαιτερότητες, σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Ανακύπτουν πολλά ερωτήματα στην πορεία υλοποίησης ενός τέτοιου έργου, με σπουδαιότερα τα ακόλουθα:

- Ποιός μπορεί να σχεδιάσει, να αναπτύξει και να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης στο Αθλητικό Μάνατζμεντ;

- Με ποιόν τρόπο θα πεισθούν οι αθλητικοί παράγοντες να διαθέσουν χρόνο και χρήμα για μια τέτοια επιμόρφωση;
- Πώς μπορούν να ικανοποιηθούν οι πραγματικές εκπαιδευτικές τους ανάγκες;

Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση μπορεί να δοθεί μερικώς από τα ίδια τα ιδρύματα που παρέχουν (ή που θα έπρεπε να παρέχουν) μαθήματα Αθλητικού Μάνατζμεντ στα πλαίσια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πανεπιστήμια και Κολέγια που καλύπτουν αυτό το γνωστικό πεδίο, έχουν την κατάλληλη υποδομή να προσφέρουν βραχυχρόνια επιμορφωτικά προγράμματα, σεμινάρια, εργαστήρια, εντατικά μαθήματα, καλοκαιρινές τάξεις, κ.λπ. Αυτό που χρειάζεται είναι να γίνουν πιο "εξωστρεφείς" οργανισμοί, ώστε να ανιχνεύουν υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες για πρακτικά διοικητικά θέματα του αθλητικού τομέα. Δυστυχώς, η ανταπόκριση των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στις απαιτήσεις της αγοράς δεν είναι ιδιαίτερα άμεση και ευέλικτη, ακόμη και σε καθιερωμένα ακαδημαϊκά πεδία με μακρόχρονη ιστορία.

Έτσι, λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία ο ρόλος που θα πρέπει να διαδραματίσουν επαγγελματικές και επιστημονικές Ενώσεις και Σύνδεσμοι, που ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με το Αθλητικό Μάνατζμεντ, οι οποίοι καλούνται να σχεδιάσουν και να προωθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα.

Επιπλέον, άλλα επαγγελματικά ινστιτούτα σχετικά με τη Διοίκηση Επιχειρήσεων (π.χ. Μάρκετινγκ, Πληροφορικής, Επιχειρησιακής Έρευνας κ.λπ.) μπορούν να προσφέρουν προγράμματα διοικητικής κατάρτισης προσαρμοσμένα στις ανάγκες των αθλητικών παραγόντων. Τα πρόσωπα που υπηρετούν σήμερα τον αθλητισμό μπορούν να βρουν σημαντική βοήθεια μέσα από τέτοια προγράμματα, ώστε να αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση και αυτοπεποίθηση ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικότερα τα διοικητικά τους καθήκοντα.

Ωστόσο, για να πεισθούν οι αθλητικοί παράγοντες να παρακολουθήσουν προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης, απαιτείται μια συστηματική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Καταγραφή της υφιστάμενης διοικητικής δομής και των διαφορετικών κατηγοριών αθλητικών οργανισμών (δηλ. ερασιτεχνικά σωματεία, επαγγελματικά σωματεία, ομοσπονδίες, ενώσεις, κυβέρνηση, τοπική αυτοδιοίκηση).
2. Ανάλυση του προφίλ του αντιπροσωπευτικού διοικητικού παράγοντα σε κάθε κατηγορία αθλητικού οργανισμού (ηλικία, επάγγελμα, μορφωτικό υπόβαθρο, έτη προϋπηρεσίας, κίνητρα, προσδοκίες κ.λπ.).

3. Προσδιορισμός δυναμικών ομάδων-στόχων (π.χ. νέοι, πιο μορφωμένοι, επιχειρησιακά προσανατολισμένοι παράγοντες, αντιδραστικά στις αλλαγές αλλά μεγάλης επιρροής υψηλόβαθμα στελέχη κ.λπ.).

4. Αναγνώριση των βασικών θεμάτων που τους απασχολούν (π.χ. η προσέλκυση νέων αθλητών, η διάδοση συγκεκριμένων αθλημάτων σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές ή κοινωνικές ομάδες, η επιτυχία υποψηφιοτήτων για την ανάληψη διεθνών αγώνων, τα τηλεοπτικά δικαιώματα, οι εθνικές ομάδες κ.λπ.).

5. Χρησιμοποίηση του πιο κατάλληλου, για τη συγκεκριμένη ομάδα, επικοινωνιακού μίγματος, με σκοπό να καταστήσει ενήμερους τους αθλητικούς παράγοντες και να προβάλλει τη σημασία της διοικητικής επιστήμης για την αντιμετώπιση των παραπάνω θεμάτων.

2.4 Χαρακτηριστικό προγραμμάτων

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διοικητικής κατάρτισης αθλητικών διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Έχει σχεδιαστεί κατάλληλα ώστε να ταιριάζει με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο απευθύνεται.
- Έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται συγκεκριμένες ανάγκες του συμμετέχοντος κοινού, δίνοντας αντίστοιχα έμφαση σε στρατηγικά, οργανωτικά και τεχνικά θέματα.
- Είναι άμεσα συνεδμεμένο με πρακτική δράση και ενισχύει πρωτοβουλίες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού.
- Παρακολουθείται συστηματικά ως προς την αποτελεσματικότητά του.

Σχετικά με το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης διοικητικών στελεχών του αθλητισμού, αυτό ενδείκνυται να αποτελείται από ποικιλία γενικών και ειδικών θεμάτων, τα οποία εξετάζονται σε διάφορα επίπεδα και ενδεικτικά καλύπτουν τις εξής περιοχές:

- Προσωπική Διοικητική Ανάπτυξη. (διαχείριση χρόνου, διαπραγματευτικές τεχνικές, μοντέλα ηγεσίας, χρήση μικρούπολογιστών).
- Στρατηγικός Σχεδιασμός. (στρατηγική ανάλυση, στρατηγική κατεύθυνση, αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής).
- Οικονομικός Έλεγχος. (κοστολόγηση, προϋπολογισμός, ανάλυση οικονομικών καταστάσεων).

- Μάρκετινγκ. (ανάλυση αγοράς, σχέδια μάρκετινγκ, μείγμα μάρκετινγκ).
- Διοίκηση Αθλητικών Εγκαταστάσεων. (χρήση πόρων, πολιτικές συντήρησης, αξιολόγηση επενδύσεων).
- Διοίκηση Ποιότητας. (υπηρεσίες ποιότητας για αθλούμενους και θεατές).
- Οργανωτική Θεωρία. (κουλτούρα, δομή, πολιτικές διαχείρισης αλλαγών).
- Διοίκηση Έργων. (μεθοδολογία προσχέδιου μάνατζμεντ για διοργάνωση αθλητικών γεγονότων, επίβλεψη αθλητικών έργων).
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (παρακίνηση, πειθαρχία, προσέλκυση και επιλογή, αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη).
- Πληροφορική. (επιλογή λογισμικού και εξοπλισμού, διαχείριση και ασφάλεια πληροφοριών).

3. Διοικητικές αρμοδιότητες του προπονητή

« Η προπόνηση μιας αθλητικής ομάδας είναι ένα ακόμη παράδειγμα επικάλυψης με το χώρο μας. Σύμφωνα με τη θεώρησή μας, ο προπονητής ανήκει στην παραγωγική μονάδα, η οποία είναι ξεχωριστή από τις άλλες διοικητικές μονάδες. Ωστόσο, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα αθλητικά διοικητικά στελέχη και οι προπονητές είναι αρκετά συναφή. Κατά την άποψή μου, ο προπονητής είναι ένα σπουδαίο παράδειγμα αποτελεσματικού μάνατζερ σε ένα σχεδόν ιδανικό οργανισμό. Γι' αυτό, θεωρώ ότι τα προβλήματα του προπονητή είναι προβλήματα του μάνατζμεντ» (Chelladurai, 1994).

Το μάνατζμεντ αναφέρεται ως «... η τέχνη αλλά και η επιστήμη στο να συνεργάζεται κάποιος με άλλους ανθρώπους, με στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού/ομάδας". Έχει σκοπό να μας διδάξει πώς θα επιτύχουμε προκαθορισμένους στόχους, πώς θα φέρουμε σε πέρας μια αποστολή και πώς θα δημιουργήσουμε τις προϋποθέσεις για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα»(Armstrong, 1988).

Το μάνατζμεντ θεωρείται απαραίτητο για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία εταιρειών, οργανισμών και επιχειρήσεων. Στους χώρους αυτούς βρίσκεται εφαρμογή δια μέσου των διοικητικών στελεχών, διευθυντών και προϊσταμένων. Το ίδιο συμβαίνει και σε μια αθλητική ομάδα, όπου ο προπονητής πρέπει να έχει, μαζί με τα τεχνικά και τα απαραίτητα οργανωτικά-διοικητικά προσόντα για να μπορεί να δρα αποτελεσματικά ως επικεφαλής-προϊστάμενος. Όπως ακριβώς ο προϊστάμενος κατευθύνει και καθοδηγεί τον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού, έτσι και ο προπονητής επιχειρεί το συντονισμό αθλητών και συνεργατών αποσκοπώντας στην υλοποίηση

στόχων, όπως η μέγιστη απόδοση, η διάκριση και η νίκη.

Για τον προπονητή ατομικών ή ομαδικών αθλημάτων, οι βασικές τεχνικές και προπονητικές γνώσεις θεωρούνται απαραίτητες για την προπόνηση, το συντονισμό της ομάδας και την καθοδήγηση των αθλητών. Εκτός όμως αυτών, ο προπονητής πρέπει να κατέχει και τις ανάλογες διοικητικές γνώσεις που θα τον βοηθήσουν στην κατάρτιση ενός σωστού προγράμματος, στην αποτελεσματική οργάνωση και διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να κατέχει δύο μεγάλες κατηγορίες γνώσεων. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις τεχνικές/προπονητικές γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για να μπορεί να προετοιμάσει και να γυμνάσει αγωνιστικά την ομάδα του. Αυτές αποκτώνται με την:

1. απόκτηση πτυχίων, διπλωμάτων,
2. μελέτη της βιβλιογραφίας,
3. παρακολούθηση σεμιναρίων, επιμορφωτικών εκδηλώσεων και εμπειρία των αγώνων.

Η δεύτερη κατηγορία γνώσεων αναφέρεται στις οργανωτικές/διοικητικές γνώσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τις πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως τις αναφέρει ο Τίμαν (1973) : το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

Με αυτές τις γνώσεις, ο προπονητής, ως επικεφαλής μιας ομάδας ατόμων με κοινούς στόχους, προγραμματίζει καλύτερα τις δραστηριότητες της ομάδας, πραγματοποιεί πιο ορθολογικό καταμερισμό αρμοδιοτήτων, διευθύνει καλύτερα τον ανθρώπινο παράγοντα και επικοινωνεί πιο αποτελεσματικά με όλα τα μέλη της ομάδας.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ικανοί προπονητές, με πλούσιες τεχνικές γνώσεις, αποτυγχάνουν στο έργο τους, επειδή υστερούν σε οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες.

3.1 Σχεδιασμός

Η λειτουργία αυτή έχει άμεση σχέση με τον καθορισμό των στόχων από μέρος του προπονητή και την επιλογή πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Θεωρείται απαραίτητος γιατί βοηθά τον προπονητή :

- να τεκμηριώσει τις κατευθύνσεις που δίνει στην ομάδα του,
- να βελτιώσει το συντονισμό των ενεργειών (αθλητών, προπονητών) και

- να μειώσει τις περιττές δραστηριότητες.

Το πρόγραμμα που απαρτίζει ο προπονητής πρέπει να είναι ρεαλιστικό, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της ομάδας, την οικονομική κατάσταση του συλλόγου, την φιλοσοφία και τους στόχους τους δικούς του και της διοίκησης. Ο σχεδιασμός αυτός μπορεί να είναι :

Μακροπρόθεσμος : αφορά στο σχεδιασμό μεγάλης χρονικής περιόδου (1-2 ή και περισσότερα έτη).

Μεσοπρόθεσμος : αφορά στο σχεδιασμό συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (στάδιο προετοιμασίας, χειμερινή περίοδος).

Βραχυπρόθεσμος : αφορά στο σχεδιασμό μικρής χρονικής περιόδου (εβδομαδιαία προετοιμασία).

Οι επιμέρους δραστηριότητες που συγκροτούν το σχεδιασμό είναι πέντε :

1. Καθορισμός των στόχων.
2. Προτάσεις στη διοίκηση.
3. Καθορισμός προτεραιοτήτων, λήψη αποφάσεων.
4. Σχεδιασμός του προγράμματος δράσης.
5. Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης.

Οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις του προπονητή στα πλαίσια της λειτουργίας του προγραμματισμού αφορούν :

- Τις μεταγραφές της ομάδας.
- Τη βασική προετοιμασία.
- Τον καθορισμό φιλικών αγώνων.
- Τις ιατρικές εξετάσεις σε συνεργασία με την ιατρική ομάδα.
- Τις προπονήσεις.
- Τις μετακινήσεις σε συνεργασία με τον μάνατζερ.
- Την κατασκοπεία των αντιπάλων.
- Τη διατροφή - βιταμίνες.

3.2 Οργάνωση

Είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας σε ομάδες και άτομα, καθώς και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να υλοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Τέσσερις βασικές λειτουργίες βοηθούν τον προπονητή να οργανώσει την ομάδα του :

1. **Ο καταμερισμός :** διάσπαση των εργασιών στα επιμέρους στοιχεία της.
2. **Η τμηματοποίηση:** ομαδοποίηση της εργασίας σε τμήματα που συνδέονται λογικά και λειτουργικά. Ο συντονισμός: συνεργασία των τμημάτων για να επιτευχθούν οι στόχοι.
3. **Η εξειδίκευση:** το σωστό άτομο στη σωστή θέση εργασίας.

Οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις του προπονητή σχετικά με τη λειτουργία της οργάνωσης αφορούν:

- Τον καθορισμό των υποχρεώσεων του προσωπικού.
- Την οργάνωση των προπονήσεων.
- Την διαμονή σε εκτός και εντός έδρας παιχνίδια.
- Τις συναντήσεις (ατομικές και ομαδικές).
- Την σύνταξη του εσωτερικού κανονισμού.

3.3 Στελέχωση

Είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία καθορισμένων στόχων. Ο προπονητής καλείται να επιλέξει και να στελεχώσει την ομάδα με τα πλέον ικανά άτομα (αθλητές - προσωπικό). Πρέπει να συμμετέχει αποφασιστικά σε μεταγραφές, αποδεσμεύσεις αθλητών και επιλογή αλλοδαπών. Πρέπει, επίσης, να διαθέτει τους πλέον κατάλληλους συνεργάτες που θα συμβάλλουν θετικά στο έργο του.

Στις αρμοδιότητες του προπονητή που αφορούν την στελέχωση ανήκουν:

- Ο καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών και η ανάθεσή τους στα κατάλληλα άτομα.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού (αθλητών, βοηθών).
- Οι αμοιβές του προσωπικού.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού.

3.4 Διεύθυνση

Είναι η λειτουργία που κατευθύνει τον ανθρώπινο παράγοντα. Στα πλαίσια της ομάδας, ο προπονητής χρησιμοποιεί ένα σύστημα παρότρυνσης και επικοινωνίας για να παρακινεί τους αθλητές να εργαστούν με εμπιστοσύνη και ζήλο. Ο προπονητής, με τη διεύθυνση και την ηγεσία, αποσκοπεί να οδηγήσει τον ανθρώπινο συντελεστή στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Για να το πετύχει κάνει χρήση των εννοιών της:

Εξουσίας: εκφράζει το δικαίωμα να απαιτεί από παίκτες και προσωπικό συγκεκριμένους τρόπους δράσης και συμπεριφοράς.

Υποκίνησης: είναι ο παράγοντας που δημιουργεί κίνητρα και διατηρεί την συμπεριφορά των ατόμων σε υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Ηγεσίας: είναι η διαδικασία διαμόρφωσης κατεύθυνσης και επηρεασμού των διοικούμενων να αποδώσουν σε μια δραστηριότητα.

Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διοίκηση από μέρος του προπονητή είναι η επικοινωνία, η οποία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών, ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων. Για να είναι επιτυχής, τα μηνύματα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβάζονται αλλά και να γίνονται κατανοητά.

Ανάλογα με τον τρόπο που ο προπονητής διευθύνει, διοικεί και διαχειρίζεται την εξουσία που έχει, διαμορφώνονται τα παρακάτω στυλ:

- **Αυταρχικός:** αποφασίζει μόνος, διευθύνει αυταρχικά, δεν ζητά την γνώμη των άλλων.
- **Ελαστικός:** παίρνει λίγες αποφάσεις, έχει προβλήματα πειθαρχίας.
- **Συνεργατικός ή δημοκρατικός:** μοιράζεται τις αποφάσεις, ακούει και εκτιμά τις απόψεις των άλλων.
- **Μόνιμα αρνητικός:** κριτικάρει πάντοτε αρνητικά, ρίχνει τις ευθύνες αλλού.
- **Ασταθής:** δεν είναι σταθερός στις θέσεις και απόψεις του.
- **Καθοδηγητικός:** δίνει συνέχεια οδηγίες.

3.5 Έλεγχος

Με τον έλεγχο επιβεβαιώνεται εάν όλα γίνονται σύμφωνα με τους στόχους που υιοθετήθηκαν. Είναι η διαδικασία η οποία εξακριβώνει, μετρά και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών που θέτει η ομάδα, των σχεδίων και της εφαρμογής τους.

Ο προπονητής, με τη λειτουργία του ελέγχου, επιδιώκει :

- Τον καθορισμό των μέτρων απόδοσης.
- Τη μέτρηση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης.
- Τη σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση.
- Τον προσδιορισμό και την ερμηνεία αποκλίσεων από τους στόχους.
- Τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ο Έλεγχος γίνεται είτε πριν, είτε κατά την διάρκεια, είτε μετά το τέλος του αγώνα. Με την λειτουργία αυτή, ο προπονητής ασχολείται με τις παρακάτω δραστηριότητες :

- Ορισμός στόχων: Τι θέλουμε να πετύχουμε;
- Μέτρηση απόδοσης: Τι έχουμε πετύχει;
- Διάγνωση: Γιατί είχαμε αυτό το αποτέλεσμα;
- Διορθωτικά μέσα: Πώς θα βελτιωθεί η απόδοση;

Τέλος, ο προπονητής με τον έλεγχο επιτυγχάνει:

- α) έλεγχο των παικτών (αγωνιστικό, έξωαγωνιστικό, συμπεριφορά, εφαρμογή και τήρηση κανονισμών),
- β) έλεγχο της απόδοσης (χρήση στατιστικών δεδομένων και εκθέσεων),
- γ) έλεγχο του προσωπικού και
- δ) αυτοέλεγχο (κριτική προσωπικών του ενεργειών, αποφάσεων, συμπεριφοράς και στρατηγικής).

4. Επίλογος

Ως εκπαιδευτικό αντικείμενο και ως χώρος πρακτικής εφαρμογής η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού βασίζεται στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών αθλητικού θεάματος, άσκησης, άθλησης και κινητικής αναψυχής. Κατά συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί ως μία πολύπλευρη επιστήμη που συνδυάζει γνώσεις διοίκησης, φυσικής αγωγής, αθλητισμού

καισχόλης (επιστήμη της μελέτης του ελεύθερου χρόνου του ατόμου).

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός αυτόνομου χώρου σπουδών όπως αυτού της αθλητικής διοίκησης ήταν απόρροια αλλαγών α) στην κοινωνία (αύξηση του μέσου εισοδήματος, βελτίωση του βιοτικού επιπέδου κ.λπ.), β) στη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών επαγγελματοποίηση των σπορ, αύξηση του κόστους λειτουργίας των επαγγελματικών / μη επαγγελματικών αθλητικών οργανισμών, επιστημονική υποστήριξη του αθλητισμού κλπ.), γ) στη φιλοσοφία για τον ρόλο του αθλητισμού και της άσκησης (ο αθλητισμός αντιμετωπίζεται ως ψυχαγωγία, από την οποία απαιτείται ποιότητα θεάματος, η άσκηση συνδέεται με την υγεία, οι δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου του ατόμου με την ποιότητα ζωής κλπ.). Οι συγκεκριμένες αλλαγές, συντέλεσαν στην αύξηση της ζήτησης περισσότερων και καλύτερης ποιότητας αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών από οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης διοικητικών στελεχών με εκπαίδευση και εμπειρία τόσο στη διοίκηση επιχειρήσεων, όσο και στον αθλητισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ

1. Εισαγωγή

Αθλητικά γεγονότα διοργανώνονταν για διαφορετικούς λόγους από τα αρχαία χρόνια από πολλούς λαούς, με σημείο αναφοράς τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων από τους αρχαίους Έλληνες. Από τα τέλη του 19ου αιώνα όμως, άρχισαν να εμφανίζονται στις Η.Π.Α., οι πρώτες επαγγελματικά οργανωμένες αθλητικές εκδηλώσεις με κύριο σκοπό το κέρδος. Η συνεχής ανάπτυξη του αθλητισμού και η αύξηση των κερδών για τους οργανωτές ανάλογων γεγονότων, οδήγησε στη δημιουργία των πρώτων μεγάλων ιδιωτικών εταιρειών στις δεκαετίες του εξήντα και του εβδομήντα.

Σήμερα η διοργάνωση αθλητικών γεγονότων είναι ίσως, το πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τμήμα της αθλητικής βιομηχανίας και συμβαδίζει με την αυξανόμενη ανάπτυξη του αθλητικού κινήματος και το σημαντικό ρόλο, που αυτό παίζει στη ζωή των ανθρώπων. Έρευνα στις Η.Π.Α., το 1992 έδειξε ότι 84% του ανδρικού πληθυσμού της χώρας, διαβάζει το αθλητικό τμήμα των εφημερίδων καθημερινά. Μερικά χρόνια πριν, άλλη έρευνα έδειξε ότι το 98% του πληθυσμού της ίδιας χώρας παρακολουθεί αθλητικά γεγονότα, συμμετέχει ή διαβάζει για αυτά. Αν και αντίστοιχα στοιχεία από έρευνες στον Ελληνικό χώρο απουσιάζουν, η τεράστια προβολή του αθλητισμού, και κατ' επέκταση των αθλητικών γεγονότων, από τα Μ.Μ.Ε., ο μεγάλος αριθμός των Ελλήνων που παρακολουθούν ή συμμετέχουν σε αθλητικές εκδηλώσεις, η αυξανόμενη επιρροή τους στην οικονομία με αποκορύφωμα τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 μέσω τηλεοπτικών δικαιωμάτων και χορηγιών, ενισχύει την παραπάνω αντίληψη.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη σημασία του, η επιτυχία ενός αθλητικού γεγονότος εξαρτάται από τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των διοργανωτών του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται πρακτικές κατευθύνσεις για τα στελέχη αθλητισμών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), που διοργανώνουν αθλητικά γεγονότα και ειδικότερα θέματα που αφορούν στο μανάτζμεντ και μάρκετινγκ αυτών.

2. Ρόλοι και καθήκοντα

Για την επιτυχημένη διοργάνωση αθλητικών γεγονότων απαιτείται ένας συγκεκριμένος αριθμός εξειδικευμένων στελεχών, με γνώσεις σε θέματα (μεταξύ άλλων) σχεδιασμού, οργάνωσης, διοίκησης, μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων. Στην περίπτωση των Ο.Τ.Α., τα στελέχη αθλητισμού που αναλαμβάνουν τη διοργάνωση αθλητικών γεγονότων, τις περισσότερες φορές καλούνται να καλύψουν όλους τους παραπάνω ρόλους, αφού οικονομικοί παράγοντες συχνά κάνουν απαγορευτική τη συνεργασία με εταιρείες που απασχολούν εξειδικευμένα στελέχη.

Για την επιτυχημένη διοργάνωση αθλητικών γεγονότων οι υπεύθυνοι, εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα μάνατζμεντ / μάρκετινγκ, πρέπει να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν και να εργάζονται ατομικά και ομαδικά, προβάλλοντας συνεχώς θετική στάση, να επικεντρώνουν στις λεπτομέρειες του γεγονότος, να διαχειρίζονται το χρόνο αποτελεσματικά και να αποδίδουν κάτω από καταστάσεις πίεσης δουλεύοντας διαφορετικά θέματα ταυτόχρονα, να μπορούν να αποφασίζουν γρήγορα και να χειρίζονται αποτελεσματικά τα εργαλεία της σύγχρονης τεχνολογίας.

3. Μάνατζμεντ αθλητικών γεγονότων

Για αποτελεσματικό μάνατζμεντ αθλητικών γεγονότων, είναι απαραίτητη τόσο η γνώση των βασικών αρχών και λειτουργιών της διοίκησης, όσο η εμπειρία και η γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των αθλημάτων που θα διοργανωθούν στο πλαίσιο του γεγονότος. Ως «μάνατζμεντ αθλητικών γεγονότων» μπορεί να θεωρηθεί "ο αποτελεσματικός συντονισμός όλων των πηγών (ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας, εγκαταστάσεων, οικονομικών, διαδικασιών) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων".

4. Η διαδικασία σχεδιασμού οργάνωσης

Ο σχεδιασμός είναι χρονικά η πρώτη λειτουργία της διοίκησης κατά τη διάρκεια της οποίας οι μάνατζερ θέτουν τους στόχους του αθλητικού γεγονότος, αναλύουν το περιβάλλον και αναπτύσσουν τρόπους δράσης για την επίτευξη των στόχων. Ο σχεδιασμός του αθλητικού γεγονότος είναι απαραίτητος αφού βοηθά στη λήψη αποφάσεων, αφού κατά τη διάρκειά του γίνεται καταγραφή όλων των διαθέσιμων πηγών και αναλύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα οργάνωσής του. Επιπλέον,

αποτελώντας μία ισχυρή δέσμευση όσων θα εργαστούν για το αθλητικό γεγονός, μεγιστοποιεί την απόδοσή τους και βοηθά στην ευκολότερη αξιολόγηση του έργου του καθενός, αφού οι στόχοι, τα καθήκοντα, το έργο κάθε θέσης εργασίας και οι διαδικασίες είναι ήδη καταγεγραμμένες.

Η βήμα προς βήμα, διαδικασία του σχεδιασμού που παρουσιάζεται παρακάτω, έχει πρακτικό χαρακτήρα και είναι ειδικά προσαρμοσμένη στις ανάγκες των στελεχών διοίκησης αθλητικών γεγονότων.

Φάση 1η: Προσδιορισμός της βιωσιμότητας του αθλητικού γεγονότος

- Το πρώτο βήμα από τη στιγμή που έχει ανατεθεί στα στελέχη η διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος ή προετοιμάζουν την κατάθεση μίας δικής τους πρότασης, είναι ο προσδιορισμός της βιωσιμότητάς του. Για το σκοπό αυτό συλλέγονται και αναλύονται δεδομένα, με γενικές ερωτήσεις, όπως: Τι χρειάζεται για να γίνει το αθλητικό γεγονός; Υπάρχουν οι αναγκαίες πηγές για την υλοποίησή του; κ.ά.

- Το επόμενο βήμα αφορά στην ανάπτυξη της "βασικής ιδέας" του αθλητικού γεγονότος. Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο τι ακριβώς θέλουν τα στελέχη να διοργανώσουν, για ποιον, ποια είναι τα οφέλη για τους διοργανωτές, συμμετέχοντες, προσωπικό, χορηγούς. Σε αυτό το βήμα πρέπει να προσδιοριστούν τα πρότυπα επιτυχίας, αφού έχει ήδη καθοριστεί τι χρειάζεται για τη διοργάνωση του γεγονότος, αλλά και οι ελάχιστες πηγές που απαιτούνται για να γίνει το γεγονός.

Φάση 2η : Εξασφάλιση υποστήριξης

- Ακόμη και το πιο μικρό γεγονός δεν θα μπορούσε να στεφθεί από επιτυχία χωρίς την υποστήριξη άλλων φορέων ή ανθρώπων εκτός του αθλητικού οργανισμού. Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία "οργανωτικής επιτροπής", ή "ομάδας δράσης" ανάλογα με το γεγονός για την επίτευξη του παραπάνω στόχου. Σε περίπτωση που η στελέχωση των ομάδων θα μπορούσε να γίνει από τα αθλητικά στελέχη, η εμπειρία σε ανάλογες διοργανώσεις, η διάθεση για προσφορά, η επιρροή, η φήμη και ο χρόνος που θα μπορούσε να διατεθεί, θα αποτελούσαν κριτήρια επιλογής των προσώπων.

- Το κυριότερο καθήκον της ηγετικής ομάδας του γεγονότος είναι η θέσπιση των στόχων του, ο καθορισμός των στοιχείων - δραστηριοτήτων που θα συνθέτουν το γεγονός και η χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.

Φάση 3η :Προετοιμασία του αθλητικού γεγονότος

- Το επόμενο βήμα είναι η καταγραφή των επιμέρους δραστηριοτήτων και η δημιουργία λειτουργικών σχεδίων. Οι δραστηριότητες αφού, καταγραφούν αναλυτικά, ταξινομούνται με κριτήριο τη σημαντικότητα τους και με χρονική σειρά. Αμέσως μετά καταγράφονται οι αναγκαίες πηγές (π.χ., ανθρώπινο δυναμικό, κόστος) που απαιτούνται για την κάθε δραστηριότητα και καθορίζονται τα ακριβή χρονικά όρια έναρξης και υλοποίησης των ενεργειών. Τέλος, ο σχεδιασμός του γεγονότος διανέμεται στους συνεργάτες με σκοπό την ενημέρωση και αξιολόγηση.

- Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας του σχεδιασμού πριν τη δημιουργία του τελικού "σεναρίου" είναι η αναγνώριση "κρίσιμων περιοχών" σε κάθε επιμέρους πλάνο και η δημιουργία εναλλακτικών τρόπων δράσης όπου κρίνεται αναγκαίο. Τέλος, συνθέεται ο συνολικός σχεδιασμός του γεγονότος (master plan) και πραγματοποιείται μία δοκιμή με βάση το τελικό σενάριο το οποίο δεν είναι εντελώς έτοιμο πριν γίνουν και οι τελευταίες διορθώσεις μετά την τελική δοκιμή.

Φάση 4η : Οργάνωση του αθλητικού γεγονότος

- Για την αποτελεσματικότερη διοίκηση, συντονισμό και εκτέλεση όσων έχουν σχεδιασθεί σε παραπάνω βήματα, δημιουργούνται τμήματα που έχουν καθορισμένους ρόλους και σχέσεις μεταξύ τους. Οι επιμέρους δραστηριότητες ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα, σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τμήματα, με κριτήριο την αλληλεξάρτησή τους και το βαθμό εξειδίκευσης, με σκοπό την ενιαία διοίκηση.

- Τέλος, αφού έχουν καθορισθεί οι σχέσεις εξουσίας, καθορίζονται οι διαδικασίες και οι κανονισμοί που θα διέπουν τις λειτουργίες, τις συμπεριφορές ατόμων, τις πληροφορίες και τα υλικά.

Φάση 5η: Αξιολόγηση του αθλητικού γεγονότος

- Η αξιολόγηση αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών του αθλητικού γεγονότος, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του. Οι περιοχές του αθλητικού γεγονότος που αξιολογούνται είναι το προσωπικό, οι εγκαταστάσεις, τα οικονομικά και το πρόγραμμα. Για την κάθε μία από τις παραπάνω περιοχές πρέπει να αναπτυχθεί συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης (π.χ. ερωτηματολόγια, οικονομικός απολογισμός).

5. Μάρκετινγκ αθλητικών γεγονότων

Τα αθλητικά γεγονότα είναι θεματικές αθλητικές δραστηριότητες, που δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου κοινού. Αυτός είναι και ο λόγος που από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας του σχεδιασμού, καταγράφονται οι ομάδες του πληθυσμού που θα πάρουν μέρος στο αθλητικό γεγονός, αλλά και τα οφέλη που θα προκύψουν για όσους συμμετέχουν σε αυτό. Οι διαφορετικές ομάδες που θα συνεισφέρουν στην επιτυχία του αθλητικού γεγονότος δεν είναι μόνο οι συμμετέχοντες αγωνιστικά, ή οι θεατές, αλλά και τα Μ.Μ.Ε., οι χορηγοί, ο Δήμος, οι εθελοντές και το προσωπικό. Με βάση τα παραπάνω, το μάρκετινγκ του αθλητικού γεγονότος είναι προσπάθεια για δημιουργία, διατήρηση και ενδυνάμωση των σχέσεων του με όλους τους παραπάνω φορείς, στοχεύοντας την υλοποίηση αμοιβαίων στόχων μέσα από μία διαδικασία ανταλλαγής κοινών ωφελειών.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν επίσης τη σημασία των στόχων στην επιτυχία του προγράμματος μάρκετινγκ του αθλητικού γεγονότος. Οι στόχοι που θα μπορούσαν να τεθούν αναφέρονται στην αύξηση των εσόδων από χορηγία, στην αύξηση των συμμετεχόντων - θεατών στα προγράμματα, η βελτίωση της εικόνας και η αύξηση της αναγνωρισιμότητας του γεγονότος και του Δήμου, η προσφορά νέων υπηρεσιών - αθλητικών εμπειριών στους δημότες και η παρακίνηση του προσωπικού. Όλα αυτά για να επιτευχθούν πρέπει να σχεδιαστούν και να προγραμματιστούν, δημιουργώντας ένα κείμενο, το «πλάνο μάρκετινγκ» του αθλητικού γεγονότος, το οποίο περιλαμβάνει βασικά στοιχεία του όπως αυτά που ακολουθούν.

5.1 Εξεύρεση χρηματοδότησης – χορηγίες

Τα αθλητικά στελέχη αφού κάνουν ανάλυση αναγκών για το τι χρειάζονται και ανάλυση της αγοράς για το ποιες εταιρείες θα ενδιαφέρονταν να χορηγήσουν το γεγονός, δημιουργούν την πρόταση χορηγίας που παρουσιάζεται στους πιθανούς χορηγούς. Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ και οι συνεργάτες του είναι συνήθως υπεύθυνοι για την εκτέλεση της πρότασης (τήρηση των συμφωνηθέντων).

Η επιχειρησιακή χορηγία είναι μία από τις γρηγορότερα αναπτυσσόμενες και πλουσιότερες περιοχές του Αθλητικού Μάνατζμεντ. Πώς όμως αυτή ταιριάζει στην προτεινόμενη κατηγοριοποίηση; Με άλλα λόγια, ποιο είναι το προς ανταλλαγή προϊόν;

- **Πρόσβαση στην αγορά.** Μπορεί να προσφερθεί στους χορηγούς η πρόσβαση για επικοινωνία με μια συγκεκριμένη αγορά, τους οπαδούς και τους θεατές. Η σημαντικότητα αυτής της πρόσβασης για τον επιχειρηματικό τομέα φαίνεται από τα εκατομμύρια, αν όχι δισεκατομμύρια, δολαρίων που δίνονται σε χορηγίες στην Ευρώπη, την Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο.

- **Σύνδεση ονόματος.** Ένα σχετικό με την χορηγία αποτέλεσμα είναι η δημιουργία εικόνας ή προβολή εικόνας για την επιχείρηση-χορηγό. Αυτή μπορεί να σχετίζεται με την έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας ή την ιδέα της τελειότητας.

- **Ψυχολογικά οφέλη.** Τα ψυχολογικά οφέλη είναι το προϊόν που προτείνεται να ανταλλάσσεται όταν ζητείται μια χορηγία. Τέτοια οφέλη μπορεί να είναι αλτρουϊστικά (π.χ. η αίσθηση της υποστήριξης μιας άξιας προσπάθειας) ή μπορεί να είναι εγωιστικά (π.χ. η προσωπική ευχαρίστηση να δει κάποιος το όνομά του στη λίστα των χορηγών).

- **Κοινωνικές ιδέες.** Μερικοί από τους αθλητικούς οργανισμούς έχουν σκοπό την προαγωγή της υγείας και της φυσικής κατάστασης μέσα από τη φυσική δραστηριότητα. Αυτό που προσπαθούν να ανταλλάξουν με το κοινό είναι η κοινωνική ιδέα της άσκησης.

5.2 Προώθηση του αθλητικού γεγονότος

Αξιοποιώντας τα εργαλεία του μίγματος επικοινωνίας (διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, ειδικές προωθητικές ενέργειες), όπως επίσης ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα χρήματα που έχει στη διάθεσή του ο υπεύθυνος μάρκετινγκ, θα σχεδιάσει τους τρόπους με τους οποίους θα επικοινωνήσει με το κοινό που τον ενδιαφέρει. Τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει είναι η διαφήμιση (π.χ. στον τοπικό ραδιοφωνικό σταθμό, έκδοση φυλλαδίων), οι προσωπικές πωλήσεις και οι ειδικές προωθητικές ενέργειες (π. χ. διαγωνισμοί, κιόσκια).

5.3 Οι δημόσιες σχέσεις του αθλητικού γεγονότος

Ο στόχος είναι η δημιουργία και η διατήρηση μίας θετικής εικόνας για το αθλητικό γεγονός και, κατ' επέκταση, το Δήμο. Το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνει την αποστολή δελτίων τύπου, συνεντεύξεις τύπου, τη δημιουργία φακέλου - M.M.E., με πληροφορίες για το Δήμο, το γεγονός, τους χορηγούς κ.λπ., το σχεδιασμό της φιλοξενίας των εκπροσώπων των M.M.E., και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν

μετά τη λήξη του γεγονότος (π.χ. αποστολή ευχαριστήριας επιστολής, βραβεύσεις).

5.4 Αξιοποίηση του διαδικτύου

Το διαδίκτυο (internet) είναι ένα νέο δυναμικό μέσο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους από τους υπεύθυνους για το μάρκετινγκ του γεγονότος. Το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία της ιστοσελίδα του γεγονότος, στην οποία οι ενδιαφερόμενοι θα βρίσκουν πληροφορίες γι' αυτό, θα κάνουν κρατήσεις εισιτηρίων και θα μπορούν γρήγορα με ελάχιστο κόστος να επικοινωνούν με τους υπεύθυνους. Για το μάρκετινγκ του κόμβου, οι υπεύθυνοι πρέπει να καταχωρήσουν την ιστοσελίδα σε μηχανές αναζήτησης, να προχωρήσουν σε ανταλλαγή πρόσβασης με αντίστοιχα γεγονότα ή αθλητικούς κόμβους, να αποστείλουν μαζικά μηνύματα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και, σε περίπτωση μεγαλύτερων γεγονότων, να διαφημιστούν με ηλεκτρονική πινακίδα (banner) σε δημοφιλή κόμβους.

5.5 Ποιότητα υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχεται στους συμμετέχοντες - θεατές του αθλητικού γεγονότος είναι θέμα που αφορά το μάντζμεντ, αφού οι έρευνες έχουν δείξει ότι το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται σε αθλητικές δραστηριότητες επηρεάζει τη μελλοντική συμπεριφορά των αθλητικών καταναλωτών. Κατά συνέπεια, ο υπεύθυνος μάντζμεντ πρέπει να φροντίσει τόσο για τη συμπεριφορά του προσωπικού εκπαιδεύοντάς το κατάλληλα, όσο και για την ασφάλεια, την πρόσβαση (π.χ. πάρκινγκ, μεγάλες ουρές αναμονής) και τις διαδικασίες με τις οποίες παρέχονται οι υπηρεσίες στους θεατές και υπηρεσίες προς τους συμμετέχοντες.

α) Υπηρεσίες προς τους συμμετέχοντες

Τα προϊόντα των αθλητικών οργανισμών κατηγοριοποιούνται με βάση δύο διαστάσεις:

1. Η πρώτη διάσταση είναι ο διαχωρισμός μεταξύ καταναλωτικών και επαγγελματικών υπηρεσιών. Οι καταναλωτικές υπηρεσίες είναι υπηρεσίες ρουτίνας που περιλαμβάνουν λίγες πληροφορίες και μικρή εξειδίκευση. Οι υπηρεσίες προς τους ανθρώπους περιλαμβάνουν πολλές πληροφορίες και γνώσεις. Η προπονητική ενός αθλήματος και τα τεστ φυσικής κατάστασης είναι παραδείγματα επαγγελματικών

υπηρεσιών.

2. Η δεύτερη διάσταση είναι τα κίνητρα των πελατών για συμμετοχή στον αθλητισμό, τα οποία θα μπορούσαν να είναι : επιδίωξη ευχαρίστησης, τελειότητας, απόκτηση δεξιοτήτων, υγείας, καλής φυσικής κατάστασης κ.λπ.

Η κατηγοριοποίηση στις δύο διαστάσεις περιλαμβάνει 6 κατηγορίες υπηρεσιών για τον αθλητισμό και την φυσική κατάσταση : ευχαρίστηση, υγεία, καλή φυσική κατάσταση, ανθρώπινες δεξιότητες, τελειότητα, συντήρηση και θεραπεία του ανθρώπου.

β) Υπηρεσίες προς τους θεατές

Η εξαιρετική αξία του αθλητισμού ως ψυχαγωγία βρίσκεται: α) στην τελειότητα που επιδεικνύουν οι συμμετέχοντες, β) στο συναγωνισμό, γ) στην αβεβαιότητα που υπάρχει για το αποτέλεσμα των αγώνων και δ) στην αφοσίωση των ανθρώπων σε αθλήματα, ομάδες ή αθλητές. Η ψυχαγωγική αξία του αθλητισμού προέρχεται από δύο οδούς με διαφορετικούς στόχους και διαδικασίες. Ο πρώτος σκοπός των επαγγελματικών αθλημάτων είναι το κέρδος μέσα από την παροχή ψυχαγωγίας στο κοινό. Γι' αυτό συγκεντρώνουν ό,τι καλύτερο υπάρχει και το παρουσιάζουν, με την μορφή οργανωμένων αγώνων, στο κοινό που πληρώνει για να τους παρακολουθήσει. Προσπαθούν να δημιουργήσουν ισάξιες ομάδες, ώστε το αποτέλεσμα να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο προβλέψιμο. Αντίθετα, υπάρχουν οργανισμοί που επιδιώκουν την τελειότητα και οργανώνουν αγώνες για να πετύχουν ακριβώς αυτό. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους προσφέρουν βέβαια και ψυχαγωγία στους θεατές, η οποία όμως είναι υποπροϊόν της επιδίωξης για τελειότητα και γι' αυτό καλείται μη-εμπορική ψυχαγωγία. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η ψυχαγωγία και η επιδίωξη κέρδους δεν είναι κύριος στόχος. Ανεξάρτητα από αυτόν τον διαχωρισμό, είναι τρία τα σημαντικά μέρη της ψυχαγωγίας που προσφέρουν οι αθλητικοί οργανισμοί:

- τον αγώνα,
- το θέαμα και
- το τρίτο μέρος.

Ο αγώνας. Ο συναγωνισμός και η αδυναμία πρόβλεψης του αποτελέσματος είναι η ουσία του αθλητισμού ως ψυχαγωγία. Το απαραίτητο συστατικό εδώ, είναι το επίπεδο τελειότητας των συμμετεχόντων - όσο υψηλότερο το επίπεδο, τόσο μεγαλύτερη η ψυχαγωγική αξία. Για το λόγο αυτό και οι Ολυμπιακοί Αγώνες, τα Παγκόσμια Κύπελλα και τα επαγγελματικά αθλήματα προσελκύουν περισσότερο ενδιαφέρον από ότι οι σχολικοί

αγώνες.

Το θέαμα. Ενώ ο αγώνας είναι το σημαντικό μέρος του γεγονότος, υπάρχει επίσης και το θέαμα που συνδέεται με μερικά από αυτά τα γεγονότα. Παραδείγματα είναι οι τελετές έναρξης και λήξης των Ολυμπιακών Αγώνων και οι εκδηλώσεις κατά την διάρκεια του ημίχρονου σε μερικά σθλήματα. Για κάποιους θεατές, αυτά τα στοιχεία είναι εξίσου σημαντικά με τον ίδιο τον αγώνα.

Το τρίτο μέρος. Μία σημαντική άποψη του αθλητισμού ως ψυχαγωγία εκφράστηκε από τον Mejnick (1993), ο οποίος υποστήριξε ότι οι δυνάμεις της αστικοποίησης, του ατομικισμού, του διαπροσωπικού συναγωνισμού, της τεχνολογίας και της γεωγραφικής κινητικότητας έχουν κάνει τους πρωτογενείς κοινωνικούς δεσμούς της οικογενείας και των φίλων αρκετά χαλαρούς. Τα άτομα αναζητούν ικανοποίηση των αναγκών τους για κοινωνικοποίηση με λιγότερο προσωπικούς τρόπους. Η κοινωνικοποίηση ορίζεται ως μία μορφή δράσης μιας ένωσης. Οι τόποι όπου εκφράζονται αυτές οι μορφές δράσης ονομάζονται τρίτα μέρη, σε αντιδιαστολή με τον τόπο κατοικίας και τον τόπο εργασίας. Τα τρίτα μέρη προσφέρουν ευκαιρίες για τυχαίες επαφές με γνωστούς και αγνώστους. Γι' αυτό η παρακολούθηση αθλητικών γεγονότων έχει αναδειχτεί σε μία σημαντική αστική δραστηριότητα. Οι θεατές πηγαίνουν στον αγωνιστικό χώρο όχι μόνο για να ψυχαγωγηθούν (από τον αγώνα), αλλά και για να εμπλουτίσουν την κοινωνικοψυχολογική τους ζωή.

6. Το Αθλητικό Μάνατζμεντ ως συντονιστική διαδικασία

Η ουσία του Αθλητικού Μάνατζμεντ βρίσκεται στο συντονισμό που αφορά

- α) στις τεχνολογίες,
- β) στις μονάδες υποστήριξης που διευκολύνουν την παραγωγή και το μάρκετινγκ του αθλητισμού, καθώς και
- γ) στο περιβάλλον στο οποίο αυτά πραγματοποιούνται

Τεχνολογίες. Οι τεχνολογίες που σχετίζονται με την παραγωγή των υπηρεσιών αφορούν ειδικότητες όπως προπονητική, αθλητιατρική, αθλητική ψυχολογία, αθλητική παιδαγωγική, διατροφή, υγιεινή, φυσιολογία της άσκησης, κ.λπ.

Μονάδες υποστήριξης. Το Α.Μ. ενδιαφέρεται επίσης για το συντονισμό των μονάδων υποστήριξης, οι οποίες διευκολύνουν την παραγωγή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Αυτές οι μονάδες υποστήριξης μπορεί να είναι η διοίκηση αθλητικών

εγκαταστάσεων, η οργάνωση γεγονότων, οι δημόσιες σχέσεις, οι εργασιακές σχέσεις, το αθλητικό δίκαιο, η χρηματοδότηση και η διοίκηση προσωπικού.

Περιβάλλον. Το Α.Μ. ενδιαφέρεται για το συντονισμό της παραγωγής και των διαδικασιών του μάρκετινγκ με τις εξωτερικές δυνάμεις που εκφράζονται από τους οργανωτικούς τύπους, τα δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών, την κυβέρνηση, τον πολιτισμό και την κοινότητα.

Ένας οργανισμός μπορεί είτε να αποβλέπει, είτε να μην αποβλέπει στο κέρδος. Αν αποβλέπει στο κέρδος, δημιουργεί ειδικούς στόχους και αναγκάζει τον Αθλητικό Μάνατζερ να ακολουθήσει συγκεκριμένες πρακτικές. Ο συντονισμός πολλών στοιχείων στην παραγωγή μιας υπηρεσίας διακρίνεται από μια τάση αποκόμισης κέρδους.

Μία άλλη διάσταση στην οποία διαφέρουν οι οργανισμοί είναι η κύρια πηγή χρηματοδότησης. Αυτοί που έχουν έσοδα από συνδρομές μελών, δωρεές, κ.λπ. καλούνται ιδιωτικοί, ενώ αυτοί που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση καλούνται δημόσιοι. Μία τρίτη κατηγορία είναι οι οργανισμοί που χρηματοδοτούνται από τον δημόσιο τομέα αλλά λειτουργούν ως ιδιωτικοί. Τα δίκτυα επικοινωνίας συνδέουν τους οργανισμούς που παράγουν τις ίδιες υπηρεσίες και συντονίζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία αυτών των οργανισμών. Κατά ανάλογο τρόπο, και η λειτουργία των Αθλητικών Μάνατζερ πρέπει να είναι σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία, τα πολιτιστικά πρότυπα και τις επιταγές της κοινωνίας.

7. Επίλογος

Ως εκπαιδευτικό αντικείμενο και ως χώρος πρακτικής εφαρμογής η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού βασίζεται στη θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών αθλητικού θεάματος, άσκησης, άθλησης και κινητικής αναψυχής. Κατά συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί ως μία πολύπλευρη επιστήμη που συνδυάζει γνώσεις διοίκησης, φυσικής αγωγής, αθλητισμού καισχόλης (επιστήμη της μελέτης του ελεύθερου χρόνου του ατόμου).

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός αυτόνομου χώρου σπουδών όπως αυτού της αθλητικής διοίκησης ήταν απόρροια αλλαγών α) στην κοινωνία (αύξηση του μέσου εισοδήματος, βελτίωση του βιοτικού επιπέδου κ.λπ.), β) στη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών επαγγελματικοποίηση των σπορ, αύξηση του κόστους λειτουργίας των επαγγελματικών / μη επαγγελματικών αθλητικών οργανισμών, επιστημονική υποστήριξη του αθλητισμού κλπ.), γ) στη φιλοσοφία για τον ρόλο του αθλητισμού και της άσκησης

(ο αθλητισμός αντιμετωπίζεται ως ψυχαγωγία, από την οποία απαιτείται ποιότητα θεάματος, η άσκηση συνδέεται με την υγεία, οι δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου του ατόμου με την ποιότητα ζωής κλπ.). Οι συγκεκριμένες αλλαγές, συντέλεσαν στην αύξηση της ζήτησης περισσότερων και καλύτερης ποιότητας αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών από οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης διοικητικών στελεχών με εκπαίδευση και εμπειρία τόσο στη διοίκηση επιχειρήσεων, όσο και στον αθλητισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τα Στάδια Οργάνωσης των Αθλητικών Εκδηλώσεων

1. Εισαγωγή

Η έκταση των αθλητικών εκδηλώσεων μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή, ανάλογα με την εμβέλειά των αγώνων, τον αριθμό των αθλημάτων και των συμμετεχόντων. Όπως επίσης τα διαθέσιμα μέσα (οικονομικά, προσωπικό, εγκαταστάσεις κ.λπ.) των διοργανωτών.

Επίσης, οι αθλητικές διοργανώσεις διακρίνονται σε σχέση με τον αριθμό των αθλημάτων τους σε πολλαπλών (π.χ. Ολυμπιακοί Αγώνες) και ενός αθλήματος π.χ. Πανερωπαϊκοί Αγώνες Στίβου), σε σχέση με τον τρόπο διεξαγωγής τους σε: συναντήσεις (μία αγωνιστική διαδικασία διάρκειας 1-2 ημερών π.χ., στίβος, κολύμπι, μεμονωμένοι αγώνες ομαδικών αθλημάτων), τουρνουά (περισσότερες από μία αγωνιστικές διαδικασίες περιορισμένης διάρκειας π.χ. τένις, συγκεκριμένος αριθμός αγώνων ομαδικών αθλημάτων) και πρωταθλήματα (περισσότερες από μία αγωνιστικές διαδικασίες μεγάλης διάρκειας συνήθως ομαδικών αθλημάτων π.χ. πρωταθλήματα ποδοσφαίρου με διπλούς αγώνες, ενός εναντίον όλων).

2. Τα Στάδια Οργάνωσης

Η οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων δεν είναι κάτι στατικό. Αποτελεί μία διαδικασία πέντε αλληλοδιαδεχόμενων σταδίων, τα οποία είναι:

- | | | |
|--|---|------------------|
| - 1ο Στάδιο: Διερεύνηση Εφικτότητας | } | πριν τους αγώνες |
| - 2ο Στάδιο: Ανάπτυξη Συνεργασιών Υποστήριξης | | |
| - 3ο Στάδιο: Προετοιμασία Αγώνων | } | κατά τη διάρκεια |
| - 4ο Στάδιο: Διεξαγωγή Αγώνων | | |
| - 5ο Στάδιο: Ολοκλήρωση Διαδικασιών | | |
| | | μετά τους αγώνες |

2.1 ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ

Στο Πρώτο Στάδιο, διερευνάται κατά πόσο είναι εφικτή η διοργάνωση, δηλαδή, πρέπει να αποφασιστεί το είδος των αγώνων σε εμβέλεια, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ο φορέας υλοποίησης έχει τη δυνατότητα (οικονομική, χώρων, προσωπικού, τεχνογνωσίας κ.λπ.) να τους διοργανώσει.

Η ημερομηνία διεξαγωγής των αγώνων, είναι ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα. Ένα ενδεχόμενο είναι να μην βρίσκεται κατάλληλος χρόνος διεξαγωγής, διότι ενδέχεται να συμπίπτει με καταστάσεις / γεγονότα σπουδαιότερης σημασίας. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι, συνιστάται από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, να αποφεύγεται η διεξαγωγή μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων κατά τη διάρκεια της εβδομάδας του Πάσχα.

Επίσης, οι εγκαταστάσεις πρέπει να εξεταστούν ως προς την επάρκειά τους σε διαστάσεις του αγωνιστικού χώρου, όπως επίσης εάν διαθέτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις που ορίζουν οι ομοσπονδίες για τη διεξαγωγή επίσημων αγώνων (π.χ. επάρκεια σε αποδυτήρια, εξέδρες κ.λπ.), ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αγώνες πανελληνίας και διεθνούς εμβέλειας. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν είναι: οικονομική κάλυψη των αγώνων (κατάρτιση αρχικού προϋπολογισμού και δημιουργία πλάνου με εναλλακτικές πηγές εσόδων για την κάλυψή του), το προσωπικό (αριθμητική και ποιοτική επάρκεια σε κριτές / διαιτητές, γραμματεία αγώνων κ.ά.), τα μέσα (χρονόμετρα, πίνακες αποτελεσμάτων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λπ.).

Οι διοργανωτές πρέπει να εξετάσουν διεξοδικά κάθε τι που σχετίζονται με το εγχείρημα της διοργάνωσης των αγώνων, προκειμένου να καταλήξουν στο κατά πόσο είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους. Εδώ, σημαντικό στοιχείο είναι η διαδικασία της συλλογιστικής, κατά την οποία οι διοργανωτές δημιουργούν ένα όσο το δυνατό πιο λεπτομερές σενάριο ή <<συλλογιστικό πλάνο>> για την υλοποίηση των αγώνων, το οποίο «υλοποιούν» στη σκέψη τους με λογική σειρά (<<διόραση>>), προκειμένου να συνειδητοποιήσουν και να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα, τα θετικά στοιχεία, τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους, που σχετίζονται με τη διοργάνωση. (Σε μεγάλης εμβέλειας αγώνες το συλλογιστικό πλάνο καθοδηγείται από τη διεθνή ομοσπονδία σε μορφή ερωτήσεων, οι οποίες πρέπει να απαντηθούν κατά τη διαδικασία διεκδίκησης ανάληψης της διοργάνωσης).

2.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Στο δεύτερο στάδιο διερευνούνται και κατοχυρώνονται συνεργασίες απαραίτητες για την υλοποίηση των αγώνων. Πρέπει δηλαδή να γίνει η ανάλογη συνεννόηση και εξασφάλιση υποστήριξης από φορείς όπως:

- έγκριση διεξαγωγής του αγώνα από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού όταν πρόκειται για ηπειρωτική ή παγκόσμιας εμβέλειας διοργάνωση και θα απαιτηθεί ειδική οικονομική επιχορήγηση,
- έγκριση διεξαγωγής του αγώνα από την οικία ομοσπονδία του αθλήματος όταν πρόκειται για επίσημη εθνική ή τοπική διοργάνωση,
- εξασφάλιση της αθλητικής εγκατάστασης για τις συγκεκριμένες ημερομηνίες και ώρες των αγώνων από την επιτροπή διοίκησής της,
- εξασφάλιση υποστήριξης των αγώνων από τις τοπικές αυτοδιοικήσεις (Νομαρχίες και δήμοι).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι λόγοι για τους οποίους κάποιος φορέας (ιδιαίτερα μη αθλητικός), θα ενδιαφερθεί να στηρίξει οικονομικά αλλά και με κάθε άλλο μέσο τη διεξαγωγή αθλητικών αγώνων. Οι λόγοι μπορεί να μην είναι επιφανειακά προφανείς, αλλά στην ουσία τα οφέλη που αποκομίζονται είναι:

α. Άμεσο εισόδημα από τις πωλήσεις που πραγματοποιούν οι τοπικές επιχειρήσεις στους συμμετέχοντες και τους θεατές (διαμονή, διατροφή, αναμνηστικά αντικείμενα, τοπικά προϊόντα κ.λπ.).

β. Έμμεσο εισόδημα από ευκαιρίες εργασίας των μελών της τοπικής κοινωνίας που σχετίζονται με την ανακαίνιση των αθλητικών εγκαταστάσεων, με προμήθειες κ.λπ.

γ. Άυλα οφέλη από την έμμεση προβολή / δημοσιότητα που θα αποκτήσει η πόλη λόγω της παρουσίας δημοσιογράφων εντύπων εγχώριας ή / και διεθνούς εμβέλειας, τοπική αίσθηση υπερηφάνειας των κατοίκων για τη διοργάνωση, βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων με την αύξηση των μέσων ψυχαγωγίας τους, παρότρυνση των παιδιών της τοπικής κοινωνίας να ασχοληθούν με τον αθλητισμό κ.λπ.

2.2.1 Διαδικασία ανάληψης της οργάνωσης αθλητικών αγώνων

Οι επίσημοι διεθνείς αγώνες των ομοσπονδιών, καθορίζονται σε ετήσιες συναντήσεις (<<καλεντάρια>>) ορισμού του αγωνιστικού προγράμματος της επόμενης

χρονιάς, οι οποίες πραγματοποιούνται συνήθως κάθε άνοιξη. Εκεί, οι εκπρόσωποι των ομοσπονδιών συμφωνούν αγωνιστικές συναντήσεις μεταξύ των εθνικών τους ομάδων. Η ανάλογη διαδικασία σε ομαδικά αθλήματα, γίνεται με την κλήρωση των ζευγαριών που θα συμμετέχουν στα ηπειρωτικά ή παγκόσμια πρωταθλήματα.

Η ανάληψη της ευθύνης διοργάνωσης παγκόσμιας ή ηπειρωτικής εμβέλειας αγώνων, υπόκειται σε μακροχρόνια διαδικασία διεκδίκησης, λόγω της ζήτησής τους από περισσότερες των μία χωρών. Για παράδειγμα, η διαδικασία διεκδίκησης της οργάνωσης του παγκόσμιου πρωταθλήματος υγρού στίβου, διαρκεί 16 μήνες και αποτελείται από 10 στάδια.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διαδικασία προετοιμασίας (σχεδιασμός) ενός παγκόσμιου πρωταθλήματος, ολοκληρώνεται πέντε χρόνια πριν από την ημερομηνία διεξαγωγής των αγώνων. Η επιτυχής διεκδίκησή του βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στην ποιοτική προετοιμασία του φακέλου διεκδίκησης, όπου αναφέρονται με λεπτομέρεια ο βασικός σχεδιασμός και όλες οι παράμετροι που θα επηρεάσουν τη διοργάνωση.

Με την υπογραφή του συμβολαίου της οργάνωσης των αγώνων από τους εκπροσώπους της ομοσπονδίας και της πόλης / ομοσπονδίας που τους αναλαμβάνει, ολοκληρώνεται η διαδικασία της διεκδίκησης (στάδιο ανάπτυξης συνεργασιών) και ενεργοποιείται το στάδιο της διοργάνωσης των αγώνων. Στο έγγραφο αυτό αποτυπώνονται με κάθε λεπτομέρεια οι δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν, τόσο οι διοργανωτές, όσο και η διεθνής ομοσπονδία προκειμένου να στεφθούν με επιτυχία οι αγώνες.

Συγκεκριμένα, ένα συμβόλαιο διοργάνωσης διεθνών αγώνων περιλαμβάνει τα εξής βασικά σημεία: ημερομηνίες διεξαγωγής των αγώνων, διευκρίνιση της σχέσης των διοργανωτών με την παγκόσμια ομοσπονδία ως προς την διεξαγωγή των αγώνων, αγωνιστικός χώρος, εξέδρες, εγκαταστάσεις για τους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε., χρονομέτρηση και διαχείριση των αποτελεσμάτων, δωρεάν παροχές των διοργανωτών, προς τη διεθνή ομοσπονδία, βίζες εισόδου στη χώρα των μελών των συμμετεχόντων αποστολών κατά τη διάρκεια των αγώνων, κάλυψη κόστους μετακίνησης συγκεκριμένων παραγόντων των αγώνων, εισιτήρια των αγώνων, δικαιώματα που αποφέρουν έσοδα, τηλεοπτικά δικαιώματα, δικαιώματα διαφημιστικών πινακίδων, οικονομική συνεισφορά της διεθνούς ομοσπονδίας προς τους διοργανωτές, ασφαλιστική ευθύνη κατά τη διάρκεια των αγώνων, δικαστική αρχή που θα εκδικάσει τυχόν διαφορές που θα προκύψουν από την τήρηση του συμβολαίου.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διεθνής ομοσπονδία διατηρεί το δικαίωμα να

επιβλέπει και να κατευθύνει τις εργασίες οργάνωσης των αγώνων, θέτοντας χρονοδιαγράμματα, με βάση τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση των αγώνων, τα οποία οι διοργανωτές οφείλουν να τηρούν. Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτό, αντιπροσωπεία της διεθνούς ομοσπονδίας επισκέπτεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και συνεργάζεται με τους διοργανωτές ως προς την πορεία των εργασιών. Σε ακραίες περιπτώσεις κατά τις οποίες η διεθνής ομοσπονδία θεωρεί ότι η διοργάνωση των αγώνων βρίσκεται σε κίνδυνο, διατηρεί το δικαίωμα ακόμη και να αφαιρέσει το προνόμιο των διοργανωτών να διεξάγουν τους αγώνες και να τους αναθέσει σε άλλη χώρα / ομοσπονδία.

2.3 ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ

Η διαδικασία οργάνωσης και στελέχωσης των αγώνων βασίζεται σε ομαδική και ατομική ανάληψη ευθυνών, ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο. Σε ανώτατο επίπεδο λειτουργούν δύο ή τρεις επιτροπές: α) οργανωτική, β) εκτελεστική και, σε μερικές περιπτώσεις, γ) επίτιμη.

α) Η επίτιμη οργανωτική επιτροπή αποτελείται από προσωπικότητες. Άτομα θα βοηθήσουν με την παρουσία τους στη διοργάνωση των αγώνων. Από τον Υπουργό, τον τοπικό βουλευτή, μέχρι τον Δήμαρχο, τον εκπρόσωπο της εκκλησίας, τον αστυνομικό διευθυντή και παλαίμαχους αθλητές. Η επίτιμη οργανωτική επιτροπή θα συνεδριάσει μία με δύο φορές, αλλά θα επιληφθεί με τη λύση οργανωτικών προβλημάτων τα οποία χρίζουν αποφάσεων σε ανώτατο επίπεδο. Σε περίπτωση που δεν απαιτείται κάτι τέτοιο, τα άτομα που την απαρτίζουν δίνουν με την, έστω και τυπική, παρουσία τους στη διοργάνωση το κύρος που πολλές φορές είναι αναγκαίο για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των Μ.Μ.Ε., το οποίο συνεπάγεται τη διάδοση του αθλητικού γεγονότος.

β) Η οργανωτική επιτροπή. Για αγώνες ηπειρωτικής και παγκόσμιας εμβέλειας συστήνεται από τον αρμόδιο για τον αθλητισμό υπουργό και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Ν. 2725/99 Αρ. 53 # 1-4), αναλαμβάνει να προσδιορίσει τον όγκο εργασιών της διοργάνωσης, προκειμένου να αναζητηθούν τα στελέχη για την διεξαγωγή της, κυρίως όμως του διευθυντή. Είναι ένα καθοριστικής σημασίας όργανο για την διεξαγωγή των αγώνων, οπότε πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία θα συμβάλουν καθοριστικά τόσο με τις γνώσεις, όσο και με τις προσωπικές τους σχέσεις, στην αρτιότερη δυνατή οργάνωση. Ο αριθμός των μελών της επιτροπής εξαρτάται από το μέγεθος της διοργάνωσης, αλλά σπάνια ξεπερνά τα 11 με 16 άτομα. Σε κάθε περίπτωση

όμως πρέπει να είναι μονός, για να μην υπάρχει ισοψηφία σε ψηφοφορίες. Τα άτομα που την απαρτίζουν θα έχουν συγκεκριμένες υπευθυνότητες (πρόεδρος, αντιπρόεδρος, γενικός γραμματέας, ταμίας) ή θα είναι απλά μέλη.

Η οργανωτική επιτροπή είναι από το νόμο συνολικά υπεύθυνη και οικονομικά υπόλογος σε ό,τι αφορά τη διοργάνωση των αγώνων που χρηματοδοτούνται από την πολιτεία (Γ.Γ.Α.). Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις της, είναι η επιλογή του ατόμου που θα επωμισθεί την καθημερινή μέριμνα των οργανωτικών θεμάτων. Το έργο αυτό μπορεί να αναλάβει η εκτελεστική επιτροπή και συγκεκριμένα ο πρόεδρος ή ο γενικός γραμματέας. Συνήθως όμως, επειδή τα μέλη των οργανωτικών επιτροπών είναι αθλητικοί παράγοντες με άλλες κύριες επαγγελματικές υποχρεώσεις, προσλαμβάνεται ένα καταρτισμένο και έμπειρο άτομο ως διευθυντής της διοργάνωσης.

γ) Η εκτελεστική επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τον ταμιά, το γενικό γραμματέα της οργανωτικής επιτροπής και τον διευθυντή της διοργάνωσης. Είναι ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό όργανο, αφενός λόγω του μικρού αριθμού των μελών και αφετέρου λόγω των αρμοδιοτήτων τους, που επιτρέπει την άμεση λήψη αποφάσεων, για θέματα των οποίων η σημαντικότητα δεν απαιτεί τη σύγκλιση της οργανωτικής επιτροπής.

2.3.1 Τομείς οργάνωσης

Οι τομείς δημιουργούνται όταν οι διαδικασίες οργάνωσης των αγώνων απαιτούν φόρτο, αλλά και βαθμό εξειδίκευσης εργασίας, που δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν από ένα άτομο. Κατά συνέπεια, οι εργασίες ταξινομούνται με θεματική συνοχή που αντανακλά την εμβέλεια των αγώνων. Οι τομείς οργάνωσης δεν μπορούν να είναι λιγότεροι από δύο (αγωνιστικό και διοικητικό), ανάλογα με την εμβέλεια των αγώνων δημιουργούνται και άλλοι, όπως: εγκαταστάσεων, προβολής / μάρκετινγκ, λογιστηρίου, κ.ά.

Αρμοδιότητες τομέων / τμημάτων διοργάνωσης αγώνων

<u>Τομέας</u>	<u>Αρμοδιότητες τομέα / τμημάτων</u>
Διοίκησης	Γραμματεία διοργάνωσης, αλληλογραφία, διαπίστευση, Προσωπικό, προμήθειες, προϋπολογισμός
Αγώνων	Γραμματεία αγώνων, δαιτησία, χρονομέτρηση
Τεχνικών υπηρεσιών	Εξοπλισμός αγωνιστικού χώρου, καθαριότητα

Οικονομικών	Λογιστήριο, πληρωμές, εφορία, ασφάλιση υπαλλήλων
Μάρκετινγκ	Πρώθηση των αγώνων, δικαιώματα, διαφήμιση
Ειδικών υπηρεσιών	Μετακίνηση, μηχανοργάνωση, ασφάλεια, γραφείο τύπου

Τομέας Διοίκησης.

Δημιουργεί τις προϋποθέσεις οργάνωσης των αγώνων, διότι στηρίζει τις διαδικασίες επικοινωνίας της οργανωτικής επιτροπής και του διευθυντή της διοργάνωσης. Είναι ο πρώτος τομέας που δημιουργείται με την τήρηση του βιβλίου πρωτοκόλλου για την εισερχόμενη / εξερχόμενη αλληλογραφία, την αρχειοθέτηση των εγγράφων, την τήρηση πρακτικών συνεδριάσεων, τη διαδικασία αναζήτησης και πρόσληψης του προσωπικού, τη διατύπωση (σε συνεργασία με νομικό) των συμβάσεων, το γενικό διοικητικό προγραμματισμό, απολογισμό και αξιολόγηση, διαπιστεύσεις, κ.λπ. Κατά συνέπεια είναι και ο τελευταίος, μαζί με τον οικονομικό τομέα, που παραμένουν ενεργείς διοικητικές μονάδες (με το απολύτως απαραίτητο προσωπικό) για όσο χρονικό διάστημα χρειαστεί η πλήρης γραφειοκρατική διεκπεραίωση των αγώνων.

Αγωνιστικός Τομέας

Είναι ο σημαντικότερος της διοργάνωσης, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να υπάρξουν οι αγώνες. Ακολουθεί όμως αυτόν της διοίκησης, επειδή χρονικά χρονικά προηγούνται εξίσου σημαντικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός, προγραμματισμός, αλληλογραφία, προβολή κ.λπ.). περιλαμβάνει όλα τα θέματα που σχετίζονται με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή των αγώνων, όπως: τη συνεργασία με το προσωπικό της αθλητικής εγκατάστασης για τον εξοπλισμό του αγωνιστικού χώρου, τη διεξαγωγή της τεχνικής σύσκεψης, τη δημιουργία του φακέλου που θα δοθεί στις αποστολές κατά την τεχνική σύσκεψη, τη δημιουργία της αγωνοδικής επιτροπής (γραμματεία - κριτές /διαιτητές, χρονομέτρες κ.ά.), της επιτροπής ενστάσεων κ.λπ.

Τεχνικές Υπηρεσίες

Τα στελέχη του τομέα τεχνικών υπηρεσιών στην ουσία επιτελούν ενέργειες διοίκησης, διότι οι απαιτούμενες εργασίες του αγωνιστικού χώρου (καθαριότητα, κατάλληλος φωτισμός, κλιματισμός, στολισμός, κατασκευές κ.λπ., εκτελούνται από το προσωπικό της αθλητικής εγκατάστασης, σε συνεργασία μαζί τους.

Οικονομικός Τομέας

Εδώ κατατάσσονται όλες οι ενέργειες που σχετίζονται με την υλοποίηση του προϋπολογισμού, ο οποίος καταρτίζεται από τη διοίκηση. Η βασικότερη αρμοδιότητά του είναι η έναρξη της λειτουργίας του λογιστηρίου, το οποίο θα αναλάβει την καταγραφή σε λογιστικά βιβλία, παρακολούθηση, αρχειοθέτηση και απολογισμό κάθε οικονομικής δραστηριότητας των αγώνων. Επίσης, η επαφή και διεκπεραίωση διαδικασιών και που σχετίζονται με την εφορία, οι παντός είδους πληρωμές και εισπράξεις, όπως επίσης οι εισφορές προς τα διάφορα ταμεία, αποτελούν αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τομέα.

Τομέας Μάρκετινγκ

Είναι μια πολύ βασική παράμετρος των αγώνων με προοπτική αύξησης Η με ήδη αυξημένο ενδιαφέρον από το φιλάθλο κοινό, διότι περιλαμβάνει κάθε τι που αποφέρει ή συμβάλλει στην απόκτηση εσόδων. Κατά συνέπεια, ενέργειες όπως: προώθηση - προβολή από τα Μ.Μ.Ε., διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις των αγώνων, χορηγική κάλυψη, πωλήσεις (εισιτηρίων, διαφημιστικών δικαιωμάτων, ραδιοτηλεοπτικών δικαιωμάτων, αναμνηστικών αντικειμένων, προϊόντων κυλικείου), εξυπηρέτηση των φιλάθλων (θέση, μουσική κάλυψη των αγώνων, μασκότ, στολισμός του χώρου, μαζορέτες), δημιουργία της εικόνας των αγώνων (λογότυπα, γραφικά, σελιδοποίηση εντύπων, εκτυπώσεις), απονομές / τελετές έναρξης, πρωτοκόλλου (θέσεις επισήμων - εκφωνήσεις), κοινωνικό πρόγραμμα που υλοποιείται παράλληλα με τους αγώνες, αποτελούν μέρος των αρμοδιοτήτων του συγκεκριμένου τομέα.

Τομέας Ειδικών Υπηρεσιών

Στο συγκεκριμένο τομέα περιλαμβάνονται θέματα τα οποία μπορούν ενδεχομένως να καλυφθούν και από άλλους τομείς, αλλά σε μεγάλης εμβέλειας διοργανώσεις, είναι αρκετά σημαντικά και απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση. Συγκεκριμένα, στον τομέα ειδικών υπηρεσιών περιλαμβάνονται: η φιλοξενία και μετακίνηση αποστολών και ξένων επισήμων, η μηχανοργάνωση περιλαμβανομένης της τεχνικής υποστήριξης των αγώνων, η ασφάλεια των αποστολών και των υλικών μέσων των αγώνων, το γραφείο τύπου συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας και διαχείρισης ιστοσελίδας στο διαδίκτυο.

2.3.2 Στελέχωση των αθλητικών αγώνων

Οι τομείς της διοργάνωσης στελεχώνονται από άτομα με εμπειρία και τεχνοκρατική κατάρτιση, ικανή ώστε να αναλάβουν τη δημιουργία επιχειρησιακών σχεδίων για την διεκπεραίωση των αγώνων. Ακολουθούν ενδεικτικές περιγραφές θέσεων εργασίας στελεχών αθλητικών αγώνων.

Διευθυντής των αγώνων

Είναι συνολικά υπεύθυνος για τη διεξαγωγή (υλοποίηση) των αγώνων. Η εξουσία του πηγάζει από την ανάθεση αρμοδιοτήτων υλοποίησης των αποφάσεων της οργανωτικής / εκτελεστικής επιτροπής, σε καθημερινή βάση. Είναι το άτομο που θα ηγηθεί του τομέα διοίκησης, θα κατανείμει το έργο που χρειάζεται για να πραγματοποιηθούν οι αγώνες σε συναφείς αρμοδιότητες, θα δημιουργήσει τις απαιτούμενες θέσεις εργασίας και θα αποτυπώσει τη δομή οργάνωσης των αγώνων σε ένα οργανόγραμμα το οποίο θα εγκρίνει η οργανωτική επιτροπή. Επίσης, είναι το στέλεχος που θα διερευνήσει την αγορά εργασίας, για την επιλογή και πρόσληψη των υπευθύνων των τομέων της διοργάνωσης.

Υπεύθυνος γραμματείας / προσωπικού

Η συγκεκριμένη θέση υπάγεται στον τομέα διοίκησης και έχει την ευθύνη για τη γραμματειακή υποστήριξη της διοργάνωσης. Περιλαμβάνει κάθε θέμα που αφορά το επί πληρωμή αλλά και το εθελοντικό προσωπικό, όπως επίσης τη διαδικασία πρόσληψης (εκτός τελικής επιλογής), εργασιακά, ασφαλιστικά κ.λπ., θέματα και τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας.

Υπεύθυνος οικονομικού

Είναι θέση που προΐσταται του λογιστηρίου, με αρμοδιότητα στο χειρισμό θεμάτων υλοποίησης του προϋπολογισμού η οποία υπάγεται στον ομώνυμο τομέα.

Υπεύθυνος αγωνιστικού

Επιμελείται τα θέματα που αφορούν την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων. Έρχεται σε επαφή και συντονίζει τις εργασίες των κριτών, της γραμματείας, των χώρων μηχανοργάνωσης και προθέρμανσης πριν και κατά τη διάρκεια τους. Η θέση αυτή υπάγεται στον ομώνυμο τομέα και μπορεί να πληρωθεί από ειδικό αθλητικό επιστήμονα, ο οποίος έχει τον τίτλο του «τεχνικού συμβούλου αθλήματος».

Υπεύθυνος εγκαταστάσεων

Είναι το άτομο που διευθετεί θέματα διεξαγωγής των αγώνων, τα οποία σχετίζονται με τα μέσα και τις εγκαταστάσεις. Συνεργάζεται με το προσωπικό των αθλητικών εγκαταστάσεων, τόσο για την τοποθέτηση όσο και την αποκομιδή του υλικού που χρειάζεται για τη διεξαγωγή των αγώνων. Επίσης, επιμελείται τη φύλαξη του σε αποθήκη μετά το τέλος της διοργάνωσης. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα τεχνικών υπηρεσιών.

Υπεύθυνος τεχνολογικής υποστήριξης

Επιμελείται την καλή λειτουργία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των άλλων τεχνολογικών μέσων (τηλέφωνα, φαξ, φωτοτυπικά, ασύρματοι πομποί "γούοκι-τόκι", συσκευές κλήσης, "μπίπερς" κ.λπ.). Στην περίπτωση που το πρόβλημα δεν λύνεται από τον ίδιο, φροντίζει για τη διευθέτησή του με την εύρεση του απαραίτητου τεχνικού προσωπικού. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα τεχνικών υπηρεσιών.

Υπεύθυνος Τύπου

Δημιουργεί τις προϋποθέσεις πληροφόρησης των Μ.Μ.Ε., και εργασίας των δημοσιογράφων (γραφείο τύπου) που συμμετέχουν στους αγώνες, συντάσσει και επιμελείται των δελτίων τύπου, έρχεται σε επαφή με τα Μ.Μ.Ε., όπου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ, δημιουργεί και υλοποιεί το πλάνο προώθησης των αγώνων. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα ειδικών υπηρεσιών ή μάρκετινγκ ή σε αυτόνομο τομέα.

Υπεύθυνος μάρκετινγκ

Στη θέση αυτή που υπάγεται στον ομώνυμο τομέα, εντάσσεται κάθε θέμα που σχετίζεται με τη δημιουργία πηγών εσόδων ή την αποφυγή εξόδων. Κατά συνέπεια, οι πωλήσεις εισιτηρίων, αναμνηστικών, κυλικείου κ.λπ., όπως και των πάσης φύσεως δικαιωμάτων (τηλεοπτικών, ραδιοφωνικών, τοποθέτησης πινακίδων, κ.λπ.). Επίσης, θέματα διαφήμισης, χορηγιών με οικονομικό διακανονισμό ή παροχές σε είδος, ή παρακολούθηση της υλοποίησής τους, όπως και οι ενέργειες που βελτιώνουν ποιοτικά τη διοργάνωση, άρα αυξάνουν την «εμπορική» της αξία, ανήκουν στην αρμοδιότητα του μάρκετινγκ.

Υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων και πρωτοκόλλου

Είναι το άτομο που έρχεται σε επαφή με τους επισήμους και τη φιλοξενία τους στον αγωνιστικό χώρο, χειρίζεται τη διανομή των προσκλήσεων, δημιουργεί σε συνεργασία με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ και τύπου ειδικό πλάνο προώθησης των αγώνων, συντάσσει και επιμελείται του κοινωνικού προγράμματος της διοργάνωσης. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα του μάρκετινγκ.

Υπεύθυνος τελετών και απονομών

Έχει στην εποπτεία του τη διεξαγωγή των τελετών έναρξης και λήξης, όπως επίσης των απονομών μεταλλίων στους νικητές. Στην αρμοδιότητά του συμπεριλαμβάνονται επίσης, η ανάκρουση των εθνικών ύμνων και η έπαρση των ανάλογων σημαιών από τις οποίες κατάγονται οι αθλητές. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα του μάρκετινγκ.

Υπεύθυνος φιλοξενίας

Όπως στην περίπτωση των μεταφορών, έτσι και η θέση αυτή ενεργοποιείται όταν η οργανωτική επιτροπή αναλαμβάνει τη διαμονή των συμμετεχόντων στους αγώνες, που προέρχονται από άλλες πόλεις ή χώρες. Η φιλοξενία, τα έξοδα της οποίας καλύπτονται από τους συμμετέχοντες, περιλαμβάνει συνήθως τη διαβίωση των αποστολών (διαμονή, διατροφή) σε κατάλληλους χώρους. Υπάρχει όμως και η περίπτωση κατά την οποία, η φιλοξενία δεν περιορίζεται στις αθλητικές αποστολές. Επεκτείνεται στην εξυπηρέτηση των επισήμων, των θεατών αλλά και των εμπορικών χορηγών, με σκοπό να αποφέρουν κέρδη στους διοργανωτές. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα των ειδικών υπηρεσιών.

Υπεύθυνος μετακίνησης αποστολών

Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα των ειδικών υπηρεσιών και ενεργοποιείται στην περίπτωση που η οργανωτική επιτροπή αναλαμβάνει τη μετακίνηση των συμμετεχόντων στους αγώνες. Χειρίζεται θέματα μεταφοράς των αποστολών (αθλητές, προπονητές, συνοδοί, επίσημοι κ.λπ.) από το αεροδρόμιο στο χώρο διαμονής και από εκεί στο χώρο διεξαγωγής των προπονήσεων των αγώνων.

Υπεύθυνος διαπιστεύσεων

Άτομο αρμόδιο για τη δημιουργία και υλοποίηση ενός συστήματος διαπίστευσης, με σκοπό την εξασφάλιση της ασφάλειας, της αποσυμφόρησης και της τάξης στη διακίνηση των συμμετεχόντων στους αγώνες. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα διοίκησης.

Υπεύθυνος ασφάλειας και τάξης

Συnergάζεται με στελέχη της αστυνομίας και της τροχαίας για θέματα δημόσιας τάξης κατά τη διάρκεια των αγώνων. Επίσης, τοποθετεί και συντονίζει το προσωπικό που: α) σε περίπτωση διαπίστευσης ελέγχει την πρόσβαση των ατόμων σε χώρους που τους επιτρέπεται και β) σε περίπτωση χρησιμοποίησης εισιτηρίου εισόδου, επιβλέπει την είσοδο του κοινού στον αγωνιστικό χώρο. Η θέση αυτή υπάγεται στον τομέα των ειδικών υπηρεσιών.

2.3.3 Οργανόγραμμα των αθλητικών αγώνων

Οι πιο πάνω θέσεις με τους τομείς που υπάγονται αποτελούν την οργανωτική δομή των αγώνων, η οποία με ευθύνη του διευθυντή καταγράφεται και αποτυπώνεται στο σχετικό οργανόγραμμα της διοργάνωσης.

A) Οργάνωση των τομέων των αθλητικών αγώνων

Μετά την ολοκλήρωση της οργανωτικής δομής των αγώνων και την πρόσληψη των στελεχών, ο διευθυντής ζητάει από τους υπευθύνους των τομέων να του παρουσιάσουν ένα πλήρες πλάνο εργασιών της ευθύνης τους, απαραίτητο για την επιτυχή πραγματοποίηση της εκδήλωσης. Το περιεχόμενό του πρέπει να βασίζεται στο συμβόλαιο της διοργάνωσης με τη διεθνή ομοσπονδία και σε άλλες τυχόν υποχρεώσεις (νομικές δεσμεύσεις κ.λπ.) της οργανωτικής επιτροπής. Το συγκεκριμένο πλάνο πρέπει να συνοδεύεται από σχετικό αναλυτικό προϋπολογισμό, ο οποίος να βασίζεται στο ποσό που έχει διατεθεί για τον συγκεκριμένο τομέα στον αρχικό γενικό προϋπολογισμό της διοργάνωσης. Ο διευθυντής συγκεντρώνει και ενοποιεί τα επιμέρους πλάνα εργασιών με τους αναλυτικούς προϋπολογισμούς, τα αναμορφώνει (όπου χρειάζεται) και τα καταθέτει στην οργανωτική επιτροπή για έγκριση.

Στη συνέχεια, το εγκεκριμένο σχέδιο εργασιών αποτελεί το γενικό επιχειρησιακό πλάνο της διοργάνωσης. Περιλαμβάνει τα επιμέρους σχέδια που συζητούνται από τους υπευθύνους τομέων με το διευθυντή των αγώνων, συμφωνούνται και στη συνέχεια ενημερώνεται από τους υπευθύνους το προσωπικό των τομέων που θα τα υλοποιήσει. Με βάση αυτό ο διευθυντής των αγώνων συντάσσει επίσης και επιτηρεί την υλοποίηση συγκεκριμένου γενικού σχεδίου ενεργειών (σε μορφή χρονοδιαγράμματος ή λίστας) της διοργάνωσης, το οποίο βοηθά στο συντονισμό του έργου των υπευθύνων τομέων.

B) Γραμματεία διοργάνωσης

Αποτελεί το πιο νευραλγικό σημείο των αγώνων. Υπάγεται στον τομέα διοίκησης και ο βασικός σκοπός της είναι η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, σε όλη τη διάρκεια της διοργάνωσης. Η αλληλογραφία μπορεί να ταξινομηθεί σε εισερχόμενη και εξερχόμενη, αλλά και ως προς τη διοργάνωση, στην επικοινωνία με τους συμμετέχοντες και με τους εμπλεκόμενους στην προετοιμασία / διεκπεραίωση των αγώνων. Η αλληλογραφία με τους υποψήφιους συμμετέχοντες σε διεθνείς διοργανώσεις, αποτελεί ουσιαστικά μέρος από την προκήρυξη των αγώνων σε εγχώριες διοργανώσεις πανελληνίας ή ανοικτής συμμετοχής. Οι προκηρύξεις των αγώνων, είναι δύο ειδών:

1) Η γενική που εκδίδεται στην αρχή κάθε αγωνιστικής περιόδου και περιλαμβάνει τις βασικές διατάξεις (πλαίσιο) συμμετοχής για την αγωνιστική δραστηριότητα του αθλήματος. Αποτελεί ένα κείμενο το οποίο περιέχει κάθε λεπτομέρεια σχετικά με τους όρους συμμετοχής (κανονισμούς αγώνα, είδος συναγωνισμού, δικαίωμα συμμετοχής, ημερομηνίες διεξαγωγής, εξοπλισμός αγωνιστικού χώρου κ.λπ.), τις οποίες αποδέχονται οι σύλλογοι με τη δήλωση συμμετοχής προς τους διοργανωτές. Τα συγκεκριμένα κείμενα μπορούν να χαρακτηριστούν ως οι «καταστατικοί χάρτες», που δίνουν το πλαίσιο διεξαγωγής των πρωταθλημάτων και έχουν έκταση από μία έως δεκάδες σελίδες.

Επίσης, εκδίδονται ειδικές προκηρύξεις αγώνων, μετά από τις δηλώσεις συμμετοχής των ομάδων στο πρωτάθλημα (συμπεριλαμβανομένων των αθλητών, της έδρας τους, κ.λπ.) και της κλήρωσης των αγώνων (ζευγαριών). Κατά συνέπεια, στις ειδικές προκηρύξεις περιλαμβάνεται το ειδικό πρόγραμμα των αγώνων: αγωνιστικές ημέρες, έδρες, ώρες διεξαγωγής, τρόπος ανάδειξης της πρωταθλήτριας ομάδας κ.λπ.

Η εγγραφή των συμμετεχόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ανάλογα τους αγώνες. Ένας από αυτούς είναι να γίνει ταχυδρομικά, με τη συμπλήρωση του προκαταρκτικού ή του τελικού δελτίου συμμετοχής από τον αθλητή / ομάδα, που αποστέλλεται στους διοργανωτές, οι οποίοι του στέλνουν τον αριθμό του αγώνα και ό,τι άλλο υλικό πιστοποιεί τη συμμετοχή. Άλλος τρόπος είναι η αυτοπρόσωπη εγγραφή, όπου ο αθλητής παραλαμβάνει ταυτόχρονα και το υλικό συμμετοχής. Ανάλογα με τη φιλοσοφία του διοργανωτή, η συμμετοχή μπορεί να συνοδεύεται από οικονομικό αντίτιμο ή να είναι δωρεάν. Στην πρώτη περίπτωση πρέπει, εκτός από τη συμμετοχή, να προσφέρεται ένα ή περισσότερα αναμνηστικά αντικείμενα (μπλούζα μακό με το λογότυπο του φορέα όπως επίσης την ονομασία και την ημερομηνία διεξαγωγής της εκδήλωσης, την αφίσα των αγώνων κ.λπ.). Συν αυτών, μπορούν να δοθούν δώρα τυχόν χορηγών, διαφημιστικά δείγματα προϊόντων, ενημερωτικά έντυπα κ.λπ.).

2) Η αυτοπρόσωπη εγγραφή μπορεί να συνδυαστεί και με εκδήλωση οικονομικής ενίσχυσης του διοργανωτή. Δηλαδή, η εγγραφή να πραγματοποιηθεί σε εκθεσιακό χώρο, ταυτόχρονα με τη διεξαγωγή σχετικής εμπορικής έκθεσης, της οποίας τα έσοδα ενισχύουν το διοργανωτή.

Γ) Προσωπικό

Οι συντελεστές υλοποίησης των αγώνων διακρίνονται σε:

- α) εθελοντές - αθλητικούς παράγοντες που είναι τα μέλη των διαφόρων επιτροπών (επίτιμη, οργανωτική, εκτελεστική),
- β) στα στελέχη (αθλητικούς επιστήμονες) με τεχνοκρατική μόρφωση, οι οποίοι προϊστανται των τομέων εργασιών (διοίκηση, μάρκετινγκ, τεχνικά θέματα του αθλήματος κ.ά.),
- γ) τους υπαλλήλους, οι οποίοι διεκπεραιώνουν και υλοποιούν (χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ξένες γλώσσες, δακτυλογραφία κ.λπ., για γραμματειακή κυρίως υποστήριξη) και
- δ) τους εθελοντές – βοηθούς, οι οποίοι διεκπεραιώνουν βοηθητικές εργασίες.

Στελέχη - υπάλληλοι

Η αναζήτηση των στελεχών για τη διοργάνωση αθλητικών αγώνων, πρέπει να ακολουθεί τις ίδιες διαδικασίες με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η οργανωτική επιτροπή επιλέγει τον διευθυντή, αυτός τους υπευθύνους τομέων και αυτοί τα στελέχη, τους υπαλλήλους και τους εθελοντές που θα στελεχώσουν τους τομείς διεκπεραίωσης των αγώνων. Προκειμένου να γίνει αυτό, πρέπει να υπάρχουν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας, με βάση τις οποίες θα δημοσιευθεί η αναζήτηση σε εφημερίδες ή / και περιοδικά. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι κατατάσσονται με βάση τα τυπικά τους προσόντα και καλούνται οι 2-3 επικρατέστεροι για συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι πολύ σημαντική διότι εκεί αποσαφηνίζονται σημεία του βιογραφικού, εξετάζεται η ικανότητα των υποψηφίων να εκφράζονται και να διατυπώνουν τις σκέψεις τους με επάρκεια κ.λπ. Το άτομο που θα προσληφθεί, υπογράφει τη σχετική σύμβαση και ανάλογα με τη θέση ενημερώνεται για τις ενέργειες που έχουν γίνει ως προς τη διοργάνωση μέχρι τη στιγμή της πρόσληψης, συζητά με τον προϊστάμενο τις αρμοδιότητές του, συστήνεται στο υπάρχον προσωπικό, του υποδεικνύεται ο χώρος εργασίας, παραλαμβάνει το απαραίτητο υλικό, για τη διεκπεραίωση της εργασίας του, και περιοδεύει τους χώρους που σχετίζονται με τους αγώνες.

Για την κατανομή των στελεχών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ο διευθυντής, οι προϊστάμενοι τομέων και οι υπεύθυνοι εργασιών των αγώνων δημιουργούν πλάνα κατανομής του προσωπικού σε αρμοδιότητες (Δείγμα 10). Η προμήθεια και παράδοση του υλικού των αγώνων στα στελέχη και τους υπαλλήλους πραγματοποιείται από τη γραμματεία της διοργάνωσης, στην οποία και επιστρέφονται μετά τη λήξη των αγώνων όταν πρόκειται για μη αναλώσιμο υλικό (υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, φαξ, οπτικοακουστικό υλικό κ.λπ.). Επίσης, η γραμματεία προμηθεύεται και εξοπλίζει τα γραφεία με έπιπλα, φωτοτυπικά μηχανήματα, κ.λπ., ανάλογα με τις ανάγκες που καταγράφονται από τους υπευθύνους των τομέων, μετά από σχετική έγκριση του διευθυντή.

Εθελοντές - βοηθοί

Παράλληλα με το προσωπικό των τομέων, σε πολλές περιπτώσεις αναζητούνται και εθελοντές οι οποίοι για διάφορους λόγους επιθυμούν να συνεπικουρήσουν τους διοργανωτές αφιλοκερδώς. Αυτό όμως σημαίνει ότι τα συγκεκριμένα άτομα πρέπει να αισθάνονται ότι απασχολούνται με κάτι που τους ενδιαφέρει, τους κάνει να νιώθουν καλά, έρχονται σε επαφή με το άθλημα που τους αρέσει, έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν δωρεάν τους αγώνες, μπορούν να δουν από κοντά και να συναναστραφούν με αθλητές - ινδάλματα, ή θα αποκτήσουν γνώση και εμπειρία στη διοργάνωση αθλητικών αγώνων, την οποία θα μπορέσουν να πιστοποιήσουν με σχετική βεβαίωση συμμετοχής από τους διοργανωτές.

Εκτός από τους προσωπικούς λόγους συμμετοχής στους αγώνες, οι εθελοντές πρέπει να απολαμβάνουν ορισμένες υλικές παροχές από τους διοργανωτές. Για παράδειγμα, να τους παρέχεται ο ρουχισμός τους, τα καθημερινά μικρογεύματα, τα έξοδα συγκοινωνίας προς και από τους χώρους των αγώνων, ειδικός χώρος να παρακολουθούν τους αγώνες σε ώρες εκτός υπηρεσίας, παροχή προσκλήσεων για τους αγώνες και κοινωνικές εκδηλώσεις. Όλες οι πιο πάνω παροχές περιλαμβάνονται στο «πρόγραμμα εθελοντών» της διοργάνωσης, μαζί με την αίτηση και τις συγκεκριμένες θέσεις. Οι θέσεις των εθελοντών ποικίλουν, συνήθως όμως βοηθούν ως συνοδοί επισήμων και αποστολών, επιλύοντας προβλήματα (σε συγκεκριμένες περιοχές των αγώνων: αεροδρόμιο, ξενοδοχεία, προθερμαντήρια κ.λπ.), και παροχές πληροφοριών στο αεροδρόμιο, στα ξενοδοχεία, στο στάδιο. Οι εθελοντές πρέπει να συντονίζονται από κάποιον γενικό υπεύθυνο, αλλά και από κάποιον συντονιστή ανά βάρδια ή τομέα.

Δ) Διαπίστευση

Η διαπίστευση πραγματοποιείται προκειμένου να υπάρχει τάξη σε χώρους εργασίας, στην ομαλή διεξαγωγή αλλά και στην' ασφάλεια των αγώνων, διότι ο συνωστισμός διασπρά την προσοχή, προκαλεί αναστάτωση, εκνευρισμό με συνεπαγόμενα αρνητικά αποτελέσματα.

Γι' αυτό πρέπει οι συμμετέχοντες στη διοργάνωση να ταξινομηθούν, με τρόπο που να δημιουργηθεί ένα πλάνο πρόσβασης σε συγκεκριμένους χώρους των εγκαταστάσεων από συγκεκριμένα άτομα. Κατά συνέπεια, σε μία αθλητική διοργάνωση διαπιστεύονται οι ακόλουθες κατηγορίες ατόμων:

- 1. Συμμετέχοντες:** αθλητές, προπονητές, ιατρικό προσωπικό, συνοδοί
- 2. Παράγοντες διεξαγωγής των αγώνων:** κριτές, διαιτητές, χρονομέτρες, γραμματείες
- 3. Διοργανωτές:** διοικητικό προσωπικό, συνοδοί, ιατρικό προσωπικό, γραμματεία αγώνων, μεταφραστές, βοηθητικό προσωπικό, τεχνικό προσωπικό, εθελοντές
- 4. Μ.Μ.Ε.:** δημοσιογράφοι, φωτογράφοι, τεχνικοί, βοηθητικό προσωπικό.
- 5. Φιλοξενοούμενοι:** χορηγοί, επίσημοι
- 6. Ασφάλεια:** αστυνομία, προσωπικό ελέγχων.

Παράλληλα δημιουργούνται σχεδιαγράμματα των εγκαταστάσεων, όπου φαίνεται η πρόσβαση σε κάθε κατηγορία διαπίστευσης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, πρέπει να γίνει σχετική μελέτη και ορθολογική κατανομή των χώρων του κτιρίου που διεξάγονται οι αγώνες, έτσι ώστε να υπάρχει μία ομαλή κυκλοφοριακή ροή των ατόμων που θα διευκολύνει τη διεξαγωγή των αγώνων. Ακολουθούν ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα:

α) Για την αγωνιστική διαδικασία: Οι αθλητές πρέπει να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη διαδρομή από την είσοδό τους στο κτίριο, στην ειδική εξέδρα των αποστολών, στο χώρο προθέρμανσης, στην αίθουσα κλήσης, στην εκκίνηση, στο χώρο παραλαβής του αθλητικού τους ρουχισμού και τελικά στο χώρο της επίσημης συνέντευξης τύπου των νικητών ή την εξέδρα των αποστολών.

β) Για την επαφή των αθλητών με τα Μ.Μ.Ε.: Η πρώτη επίσημη «επαφή» πραγματοποιείται στο χώρο της γρήγορης συνέντευξης (flash interview), ο οποίος βρίσκεται μεταξύ του χώρου εκκίνησης και παραλαβής του ρουχισμού των αθλητών. Εκεί πραγματοποιείται η μίνι συνέντευξη τύπου των πρώτων αθλητών. Η δεύτερη επαφή μπορεί να πραγματοποιηθεί στη «μεικτή ζώνη», ένα χώρο που χρησιμοποιούν για τις μετακινήσεις τους τόσο οι αθλητές, συνοδοί κ.λπ., όσο και οι δημοσιογράφοι. Η τρίτη επίσημη επαφή, πραγματοποιείται στην αίθουσα επίσημων συνεντεύξεων τύπου των πρωταθλητών.

γ) Για τις απονομές. Η διαδρομή αρχίζει από την εξέδρα των αποστολών και των επίσημων σε συγκεκριμένο χώρο συνάντησης. Από εκεί, πραγματοποιείται πορεία προς το

χώρο απονομών, επιστροφή στο χώρο συνάντησης και καταλήγει στις εξέδρες των επισήμων και των αποστολών.

δ) Για και από τον αγωνιστικό χώρο, τα αποδυτήρια και τα προπονητήρια, η διαδρομή περιλαμβάνει την εξής πορεία: Από το ξενοδοχείο στα αποδυτήρια ή από την εξέδρα των αποστολών στο χώρο προθέρμανσης, από εκεί στο χώρο κλήσης των αθλητών, στο χώρο εκκίνησης, στο χώρο παραλαβής του ρουχισμού των αθλητών, στο χώρο συνέντευξης ή στην εξέδρα των αποστολών.

Τα άτομα που θα διανύσουν τις πιο πάνω διαδρομές, πρέπει να έχουν την ανάλογη διαπίστευση (πλαστικοποιημένο καρτελάκι με φωτογραφία στο οποίο θα αναγράφονται οι χώροι πρόσβασης), το οποίο θα επιδεικνύουν στο προσωπικό ελέγχου των εισόδων για την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων.

Λόγω του ότι η διαδικασία της διαπίστευσης είναι χρονοβόρα, οι διοργανωτές στέλνουν το σχετικό έντυπο υλικό 4 με 5 μήνες πριν την έναρξη των αγώνων, προκειμένου οι κάρτες να μπορούν να παραδοθούν με την άφιξη των αποστολών / συμμετεχόντων. Το υλικό που απαιτείται για τον εξοπλισμό του κέντρου διαπιστεύσεων, αποτελείται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την τήρηση και εκτύπωση των αρχείων συμμετεχόντων, φωτογραφικές μηχανές (αυτόματης εμφάνισης ή ψηφιακές) για τη φωτογράφιση των δικαιούχων και πλαστικοποιητές των καρτών.

Ε) Υπηρεσίες τύπου

Οι υπηρεσίες τύπου ταξινομούνται στις εξής περιοχές: το κέντρο τύπου, το κέντρο φωτογράφων, ο χώρος των δημοσιογράφων στην εξέδρα και το κέντρο διεθνών τηλεοπτικών μεταδόσεων.

Κέντρο τύπου: Αποτελεί μία εξαιρετικά νευραλγική μονάδα της διοργάνωσης, διότι από τα έντυπα στα οποία εργάζονται οι διαπιστευμένοι δημοσιογράφοι και οι επίσημοι φωτογράφοι, διαμορφώνεται η θετική ή μη εικόνα της διοργάνωσης. Κατά συνέπεια, το κέντρο τύπου αποτελείται από μία μεγάλη αίθουσα με τραπέζια που οι δημοσιογράφοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως χώρους εργασίας, με παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και (κατόπιν παραγγελίας) τηλεφωνική σύνδεση. Επίσης, υπάρχουν κλειστοί χώροι - γραφεία τα οποία διαθέτονται προς ενοικίαση από τους διοργανωτές σε ΜΜΕ για αποκλειστική χρήση.

Ακόμα, υπάρχει ειδικός χώρος εφοδιασμένος με καρτοτηλέφωνα, φαξ, υπολογιστές προς ενοικίαση, αλλά και φωτοτυπικό κέντρο. Ο εξοπλισμός της αίθουσας συμπληρώνεται με τηλεοράσεις μόνιτορ για την παρακολούθηση των αγώνων, θυρίδες για την προσωρινή φύλαξη προσωπικών πολύτιμων αντικειμένων, μίνι μπαρ με αναψυκτικά και καφέ, μπουφέ

για μικρογεύματα, ειδικά γραφεία τράπεζας - ταχυδρομείου - υπηρεσίας μεταφοράς δεμάτων (κούριερ) - εθνικού οργανισμού τουρισμού - τουριστικού γραφείου και ειδικές θήκες για τη διανομή των συνθέσεων, των αποτελεσμάτων και των γρήγορων συνεντεύξεων, μετά την αναπαραγωγή τους από το προσωπικό της διοργάνωσης. Επιπλέον, υπάρχει ειδική αίθουσα επίσημων συνεντεύξεων τύπου των αθλητών και ειδικός χώρος για γρήγορες δηλώσεις.

Κέντρο φωτογράφων: Είναι η ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα, όπου πραγματοποιείται η εμφάνιση των φιλμ των διαπιστευμένων φωτογράφων. Τελευταία όμως, η χρησιμοποίηση των ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών, προϋποθέτει το κέντρο φωτογράφων να εξοπλίζεται με τηλεφωνικές γραμμές αντί με μηχανές εμφανίσεων, για την ηλεκτρονική πλέον μεταφορά των φωτογραφιών.

Χώρος των δημοσιογράφων στην εξέδρα: Σε διοργανώσεις παγκόσμιας εμβέλειας ή σε όποιους αγώνες υπάρχει τηλεοπτική κάλυψη, απαιτείται χώρος για την παρουσία του εκφωνητή /ων στο εσωτερικό του σταδίου που πραγματοποιούνται οι αγώνες.

Κέντρο διεθνών τηλεοπτικών μεταδόσεων: Η μεταφορά του σήματος των αγώνων στους τηλεοπτικούς σταθμούς που τους μεταδίδουν, πραγματοποιείται μέσω ενός κλειστού φορτηγού (ο.Β. Van). Το όχημα αυτό είναι εξοπλισμένο με τα απαραίτητα μηχανήματα παραγωγής, σκηνοθεσίας, καταγραφής και μεταφοράς, μέσα από δορυφορικά κυκλώματα του παραγόμενου σήματος στους τηλεοπτικούς σταθμούς. Επίσης, υπάρχουν τηλεοπτικοί σταθμοί οι οποίοι δημιουργούν στούντιο, οπότε ενοικιάζουν από τους οργανωτές χώρο σε αίθουσα του σταδίου ή στο κέντρο διεθνών τηλεοπτικών μεταδόσεων. Το ίδιο ενδέχεται να συμβεί και με τους ραδιοφωνικούς σταθμούς.

Χώροι για τους διαπιστευμένους φωτογράφους και τις τηλεοπτικές κάμερες λήψης εικόνας: Οι διαπιστευμένοι φωτογράφοι, όπως επίσης οι χειριστές των μέσων λήψης τηλεοπτικής εικόνας, πρέπει να βρίσκονται σε ειδικούς χώρους, ιδιαίτερα μέσα στον αγωνιστικό χώρο, προκειμένου να μην παρουσιαστεί πρόβλημα στην αγωνιστική διαδικασία. Οι συγκεκριμένοι χώροι των τηλεοπτικών συνεργείων, επιλέγονται από τον σκηνοθέτη και τον παραγωγό του τηλεοπτικού σήματος (λήψη) των αγώνων. Το παραγόμενο σήμα στη συνέχεια παραδίδεται στους τηλεοπτικούς σταθμούς για μετάδοση μέσω των συνεργείων που διαθέτουν και σταθμεύουν έξω από το στάδιο. Η ίδια, περίπου, διαδικασία ακολουθείται και για τα υπαίθρια αθλητικά γεγονότα (π. χ. μαραθώνιοι δρόμοι).

Στ) <<Εικόνα>> - Προώθηση - Υπηρεσίες - Έσοδα

Οι αθλητικοί αγώνες μπορούν να αποκτήσουν έσοδα από πολλές πηγές. Ακολουθούν οι πιο χαρακτηριστικές:

«Εικόνα»: Λογότυπα και γραφικά σχέδια: Όσο σημαντική είναι η οργανωτική επιτροπή σε εθνικής και διεθνούς εμβέλειας αγώνες, άλλο τόσο σημαντικό είναι το λογότυπο (σήμα) των αγώνων. Είναι ένα σχέδιο (γράφημα) με το οποίο ταυτίζεται και επικοινωνεί η διοργάνωση. Επίσης, το σήμα των αγώνων αποτελεί σημείο αναφοράς το οποίο προσδίδει συνοχή στα συστατικά τους. Κατά συνέπεια πρέπει να εμφανίζεται σε κάθε τι που αφορά τους αγώνες (έντυπα, διαφήμιση, αγωνιστικό χώρο, ενημερωτικές πινακίδες, εμφάνιση αθλητών, χώρο απονομών, τόπο συνεντεύξεων κ.λπ.).

Εκτός από το σήμα, σημεία αναφοράς αποτελούν τόσο η μασκότ όσο και (σε παγκόσμιας εμβέλειας αγώνες) άλλες γραφικές παραστάσεις με συγκεκριμένα χρώματα, για τη δημιουργία «ομοιόμορφης εικόνας» (look of the games) σε οτιδήποτε σχετίζεται με την εμφάνιση των αγώνων.

Το συγκεκριμένο θέμα απαιτεί συνεργασία με εξειδικευμένο επαγγελματία, ο οποίος θα δημιουργήσει συνολική μελέτη με το σήμα, τα γραφικά και τη συνολικά ομοιόμορφη εικόνα των αγώνων. Στη συνεργασία αυτή, οι διοργανωτές πρέπει να παρουσιάσουν στον γραφίστα τους αγώνες και τη φιλοσοφία τους που αφορά στη διοργάνωση, προκειμένου το σήμα και οι γραφικές παραστάσεις να έχουν ανάλογη προσέγγιση. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι, όσον αφορά τη δημιουργία διεθνούς και παγκόσμιας εμβέλειας αγώνες, είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο σήμα, το οποίο χρειάζεται να μεταφέρει γραφικά ένα μήνυμα που να μπορεί να κατανοηθεί από διαφορετικής εκπαιδευτικής, πολιτιστικής και κοινωνικής προέλευσης κοινό.

Ένα άλλο θέμα που πιθανόν να προκύψει, σχετίζεται με την κατοχύρωση του σήματος από τους διοργανωτές. Αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που επιθυμείται η αξιοποίησή του, δημιουργώντας ένα πρόγραμμα παραχώρησης σε εμπορικούς συνεργάτες ή /και χορηγούς. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι διοργανωτές πρέπει να απευθυνθούν στην ανάλογη υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου, όπου και θα καταθέσουν αίτηση κατοχύρωσης του σήματος για την ελληνική επικράτεια. Σε παγκόσμιας εμβέλειας αγώνες μπορεί να γίνει το ίδιο, προκειμένου το σήμα να κατοχυρωθεί διεθνώς. Εδώ οι διοργανωτές χρειάζεται να λάβουν υπόψη το σχετικά μεγάλο οικονομικό κόστος της διαδικασίας κατοχύρωσης, το οποίο πρέπει να αντιπαραβληθεί με τα προσδοκώμενα οφέλη έτσι ώστε να αποφασιστεί κατά πόσο αξίζει να πραγματοποιηθεί.

Έντυπα - εκδόσεις - ανατυπώσεις - πινακίδες: Τα έντυπα των αγώνων είναι σημαντικά, στο βαθμό που χωρίς ορισμένα από αυτά δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν αθλητικές εκδηλώσεις. Οι βασικές τυπογραφικές εργασίες περιλαμβάνουν τη διαφημιστική αφίσα, το πρόγραμμα και τα εισιτήρια ή / και προσκλήσεις. Ανάλογα με την εμβέλεια και το είδος των αγώνων όμως, εκτυπώνονται απλά έντυπα (επιστολόχαρτα, φάκελοι αλληλογραφίας, ντοσιέ, φύλλα αποτελεσμάτων, κάρτες διαπιστεύσεων κ.ά.) ή πραγματοποιούνται εκδόσεις (ενημερωτικά δελτία, πολυσέλιδα αναμνηστικά ή επίσημα προγράμματα, ενημερωτικός οδηγός για τα Μ.Μ.Ε. κ.ά.).

Το περιεχόμενο και τα κείμενα των εκδόσεων, αποτελεί ευθύνη του γραφείου τύπου της διοργάνωσης. Τα ενημερωτικά δελτία (Bulletin) δημιουργούνται από τους διοργανωτές μεγάλης εμβέλειας αγώνων (Πανερωπαϊκοί, Παγκόσμιοι) και αποστέλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στις ομοσπονδίες του αθλήματος στις άλλες χώρες προκειμένου να προβάλουν τη διοργάνωση. Το περιεχόμενο του πρώτου δελτίου μπορεί ενδεικτικά να περιλαμβάνει την παρουσίαση της οργανωτικής επιτροπής και τα μέσα επικοινωνίας (τηλέφωνα, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), το επίσημο σήμα και τη μασκότ των αγώνων, την πόλη και το αθλητικό κέντρο που θα πραγματοποιηθούν οι αγώνες. Το δεύτερο δελτίο μπορεί να παρέχει νέα πληροφόρηση ανάλογα με το βαθμό προόδου των εργασιών της διοργάνωσης όπως, τις καταληκτικές ημερομηνίες για τις δηλώσεις συμμετοχής και διαπίστευσης (αθλητών, δημοσιογράφων, επισήμων κ.ά.), πληροφορίες για την αγορά εισιτηρίων των αγώνων όπως επίσης την παρουσίαση των ξενοδοχείων με τις τιμές τους και τον τρόπο κράτησης δωματίων. Πλησιάζοντας στους αγώνες, το τρίτο δελτίο μπορεί να περιλαμβάνει το πρόγραμμα των αγώνων, τον αριθμό των μέχρι εκείνη τη στιγμή συμμετοχών (χωρών, αθλητών, δημοσιογράφων, τηλεοπτικών σταθμών, κ.λπ.), την προϊστορία των διοργανώσεων και των ρεκόρ κ.λπ.

Οι ανατυπώσεις (φωτοτυπίες) είναι εξίσου σημαντικό στοιχείο σε κάθε αθλητική διοργάνωση. Κατά συνέπεια, σε αγώνες ευρωπαϊκής ή παγκόσμιας εμβέλειας, πρέπει να υπάρχουν τρία τουλάχιστον φωτοτυπικά κέντρα. Το πρώτο στη γραμματεία της διοργάνωσης, το δεύτερο στο κέντρο τύπου και το τρίτο στη γραμματεία των αγώνων. Όσον αφορά τη διανομή του παραγόμενου υλικού, η ταξινόμησή του σε διαφορετικού χρώματος χαρτί ανάλογα με βασικές θεματικές περιοχές, διευκολύνει την αναγνώριση και διανομή του.

Οι πινακίδες πληροφόρησης αποτελούν ένα ακόμα βασικό στοιχείο ομαλής διεξαγωγής των αγώνων, ιδιαίτερα αυτών με μεγάλη συμμετοχή αποστολών από πολλά κράτη. Κατά συνέπεια, πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλήρες σετ για κάθε χώρο που θα

χρειαστεί ενημερωτικές πινακίδες. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, απαιτείται συνεργασία με τα επιμέρους τμήματα της διοργάνωσης. Το περιεχόμενο των πινακίδων δεν πρέπει να ξεπερνά τις δύο σειρές, να είναι γραμμένο σε δύο γλώσσες (Ελληνικά - Αγγλικά για διεθνή διοργάνωση) και να περιλαμβάνει τόξα ή /και σχέδια. Το είδος των πινακίδων μπορεί να ταξινομηθεί σε: απαγορευτικές, τοποθεσίας, λειτουργιών, πληροφόρησης, εσωτερικού και εξωτερικού χώρου.

Προβολή: Η προβολή των αγώνων είναι ένα επίσης σημαντικό στοιχείο κάθε αθλητικής διοργάνωσης, ιδιαίτερα όταν υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον από το κοινό. Πολλές φορές, η αξιολόγηση των αγώνων στηρίζεται μόνο στον αριθμό των θεατών. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει νόημα να είναι άριστα διοργανωμένη μία αθλητική εκδήλωση, να συμμετέχουν μεγάλοι αθλητές και να αναμένονται σημαντικές επιδόσεις, όταν δεν το γνωρίζουν οι φίλαθλοι. Η προβολή κάθε αθλητικής εκδήλωσης δεν είναι ένα τυχαίο γεγονός. Αντίθετα, επιτυγχάνεται μετά από ένα καλά σχεδιασμένο και προγραμματισμένο σύνολο ενεργειών. Αποτελεί μία συστηματική και πολύπλευρη προσπάθεια από άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων με κοινό στόχο. Δηλαδή, την κατά το δυνατό ευρύτερα γνωστοποίηση, τόσο του αθλητικού γεγονότος όσο και των παραμέτρων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το κοινό. Τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται η προβολή, είναι δύο ειδών: α) με τη διαφήμιση (επί πληρωμή) και β) τη δημοσιότητα (δωρεάν).

α) Η Διαφήμιση: Πραγματοποιείται με την αγορά χώρου σε έντυπα (για καταχωρήσεις), διαφημιστικού χρόνου στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Στην περίπτωση αυτή, ο χώρος ή ο χρόνος είναι συγκεκριμένος και "κενός" με αποτέλεσμα οι διοργανωτές των αγώνων να χρειάζεται να δημιουργήσουν την καταχώρηση ή το σποτ που θα τοποθετηθεί εκεί. Η δημιουργία της διαφήμισης όμως δεν είναι απλή υπόθεση, απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις διότι από το αποτέλεσμα της εξαρτάται κατά πολύ η εικόνα που διαμορφώνει το κοινό για το ίδιο το αθλητικό γεγονός και την οργάνωσή του. Κατά συνέπεια, το κόστος είναι διπλό διότι διαμορφώνεται από την τιμή αγοράς του μέσου, αλλά και το ποσό που απαιτείται για τη δημιουργία της διαφήμισης.

β) Η δημοσιότητα: Σε αντίθεση με τη διαφήμιση, αν και απαιτεί γνώσεις, είναι ευκολότερο να επιτευχθεί και δεν κοστίζει τόσο. Πραγματοποιείται μέσα από συνεντεύξεις, δελτία τύπου, ανακοινώσεις, γνωστοποιήσεις, εκδηλώσεις κ.λπ., όπου καλούνται τα Μ.Μ.Ε., με απώτερο σκοπό την ενημέρωση του φίλαθλου κοινού. Στην προκειμένη περίπτωση το θέμα είναι ότι, για να δημοσιευτεί η οποιαδήποτε ενέργεια ή η πληροφορία, πρέπει να αποτελεί "είδηση".

Η διαφορά των δύο πιο πάνω προσεγγίσεων στην ενημέρωση του κοινού, βρίσκεται στο γεγονός ότι στη διαφήμιση οι διοργανωτές έχουν απόλυτο έλεγχο στις παραμέτρους της (κείμενο, χρώμα ή μη, εμφάνιση, διαστάσεις κ.λπ.) γι' αυτό και χρεώνεται, ενώ στη δημοσιότητα τόσο η δημοσίευση ή μη, όσο οι παράμετροί της εξαρτώνται από τα Μ.Μ.Ε., (δημοσιογράφους, υπεύθυνους ύλης, διαθεσιμότητα χώρου κ.λπ.) οπότε και δεν χρεώνεται. Κατά συνέπεια, οι διοργανωτές σημαντικών αθλητικών γεγονότων πρέπει να συνεργάζονται με διαφημιστικό γραφείο για την παραγωγή των διαφημίσεών τους. Σε πολύ μεγάλα αθλητικά γεγονότα, το διαφημιστικό γραφείο θα δημιουργήσει διαφημιστικές εκστρατείες με πολλαπλά μέσα επικοινωνίας (ραδιόφωνο, τηλεόραση, περιοδικά εφημερίδες αφίσες κ.λπ.), το οποίο απαιτεί ένα ειδικό πλάνο διανομής του διαφημιστικού μηνύματος σε σχέση με τη συχνότητα, το χρόνο και το μέσο εμφάνισης.

Η προβολή όμως περιλαμβάνει και άλλες ενέργειες, όπως: εκδηλώσεις, εμφανίσεις αθλητών, κληρώσεις, διαγωνισμούς, προσφορές κ.λπ., οι οποίες στοχεύουν στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανάπτυξη του ενδιαφέροντος του φίλαθλου κοινού για το αθλητικό γεγονός και οι οποίες πραγματοποιούνται μόνο από τους διοργανωτές ή σε συνεργασία με εμπορικούς χορηγούς. Το σύνολο των πιο πάνω προωθητικών ενεργειών πρέπει να υλοποιείται από άτομα με γνώσεις στο μάρκετινγκ. Επίσης, για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προωθητικών ενεργειών, οι διοργανωτές πρέπει να συνεργάζονται με ένα δημοσιογράφο για τη δημιουργία "ειδήσεων" σχετικών με τη διοργάνωση (σε ευρωπαϊκής και παγκόσμιας εμβέλειας αθλητικά γεγονότα, δημιουργείται γραφείο τύπου με πολλούς δημοσιογράφους).

Σε τελευταία ανάλυση, και οι δύο πιο πάνω προσεγγίσεις επικοινωνίας πρέπει να αξιοποιούνται από τους διοργανωτές των αθλητικών γεγονότων, ανάλογα με την εμβέλειά τους και το κοινό που στοχεύουν να προσελκύσουν. Συνήθως στη θέση αυτή βρίσκονται άτομα με εκπαίδευση, σφαιρική ανώτερη μόρφωση και προσιτή προσωπικότητα. Στις αρμοδιότητές τους περιλαμβάνονται: η επαφή με τους επισήμους, η διανομή των προσκλήσεων, η φιλοξενία των επισήμων κατά τη διάρκεια των αγώνων, οι απονομές, τα αναμνηστικά δώρα κ.λπ.

Εμπορικές χορηγίες: Αποτελούν μία αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ χορηγούμενου και χορηγού, όπου ο εμπορικός χορηγός συνεισφέρει οικονομικά ή σε είδος τον χορηγούμενο, με αντάλλαγμα τη συσχέτιση του ονόματος της εταιρίας ή προϊόντος με το αθλητικό γεγονός, προκειμένου να επιτύχει επιχειρηματικούς του στόχους (προβολή, αύξηση των πωλήσεων, βελτίωση της εικόνας του). Οι εμπορικές χορηγίες περιλαμβάνουν σημαντικό αριθμό παροχών προς τον ή τους χορηγούς, οι οποίες προκειμένου να υλοποιηθούν

απαιτούν οργάνωση και προσωπικό (εξειδικευμένο και βοηθητικό). Επομένως, οι διοργανωτές επιλέγουν συχνά να συνεργαστούν με εξειδικευμένες εταιρίες, στις οποίες παραχωρούν τα ανάλογα δικαιώματα έναντι συγκεκριμένου ποσού ή με ποσοστό στα συνολικά έσοδά τους.

Τηλεοπτικά δικαιώματα: Ανάλογα με την εμβέλεια των αγώνων, υπάρχει η πιθανότητα να ζητηθούν οικονομικά ή σε είδος ανταλλάγματα για τη μετάδοσή τους από την τηλεόραση απευθείας, μαγνητοσκόπηση ή στιγμιότυπα μεγαλύτερης διάρκειας από τα ειδησιογραφικά τρίλεπτα. Κατά συνέπεια, οι διοργανωτές πρέπει να διερευνήσουν την τηλεοπτική αγορά από εθνικής έως τοπικής εμβέλειας σταθμούς, προκειμένου να διαπιστωθεί τυχόν ενδιαφέρον, και σε ποιο βαθμό, για το αθλητικό γεγονός. Το αποτέλεσμα της προσέγγισης αυτής πρέπει να καταλήξει σε απόφαση για το κατά πόσο θα μεταδοθεί ή όχι το γεγονός, καθώς επίσης για το εάν θα ζητηθούν ανταλλάγματα.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να συμφωνηθούν ανταλλάγματα έστω και σε είδος. Για παράδειγμα, μπορεί να ζητηθεί από το κανάλι να προβάλει με συγκεκριμένο τρόπο τον εμπορικό χορηγό της εκδήλωσης (π.χ. παίρνοντας συνέντευξη από τους διοργανωτές ή τους συμμετέχοντες αθλητές σε συγκεκριμένο χώρο, όπου εμφανίζεται στο βάθος το λογότυπο του χορηγού), έως να δώσει για αντάλλαγμα διαφημιστικό χρόνο ή να συνεργαστεί με τους διοργανωτές για την ανεύρεση εμπορικού χορηγού της τηλεοπτικής μετάδοσης και του αθλητικού γεγονότος.

Ραδιοφωνικά δικαιώματα: Ισχύουν τα ίδια με την τηλεόραση αφού ληφθούν υπόψη οι συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες του μέσου αυτού.

Πωλήσεις περιμετρικών διαφημιστικών μονάδων: Οι περιμετρικές, του αγωνιστικού χώρου, διαφημιστικές πινακίδες, αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων για τους διοργανωτές. Με βάση το νέο αθλητικό νόμο Ν. 2527/99 (αρ. 56 # 3), οι διαφημιζόμενοι οφείλουν να καταβάλλουν στη διοίκηση του αθλητικού χώρου, ποσοστό ύψους 15% του συμβολαίου τους με τους διοργανωτές. Η πώληση των διαφημιστικών πινακίδων μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους διοργανωτές, ή να παραχωρηθούν τα δικαιώματα αξιοποίησής τους σε εξειδικευμένες εταιρίες αθλητικού μάρκετινγκ. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να μην δοθούν στο σύνολό τους, διότι ένας αριθμός από αυτούς πρέπει να είναι μέρος των παροχών προς τους εμπορικούς χορηγούς των αγώνων.

Πωλήσεις εισιτηρίων: Τα εισιτήρια αποτελούν την κλασσική πηγή εσόδων των διοργανωτών αθλητικών εκδηλώσεων. Σε πολλές περιπτώσεις ερασιτεχνικών αθλημάτων όμως, ακόμα και σε επίπεδο πανελληνίων αγώνων η προσέλευση του κοινού είναι τόσο μικρή, που οι διοργανωτές δεν χρεώνουν εισιτήριο εισόδου. Σε κάθε περίπτωση, η έκδοση

εισιτηρίων είναι προτιμότερη της ελεύθερης εισόδου, ακόμα και για λόγους ψυχολογίας του κοινού. Συγκεκριμένα, υπάρχει η αντίληψη στο καταναλωτικό κοινό πως, ό,τι προσφέρεται δωρεάν δεν έχει αξία. Κατά συνέπεια, ακόμα και οι προσκλήσεις, που δεν επιτρέπεται να υπερβαίνουν τις διακόσιες (Ν. 2725/99, αρ. 54 # 2), είναι προτιμότερες από τη δωρεάν είσοδο. Καλύτερα, μπορεί να είναι οι προσφορές. Για παράδειγμα, σε συνεργασία με τοπικά καταστήματα προσφέρονται δωρεάν ή σε πολύ χαμηλή τιμή εισιτήρια στους αγοραστές συγκεκριμένων προϊόντων. Σχετικά με το ύψος του οικονομικού αντιτίμου του εισιτηρίου, πρέπει να είναι ανταγωνίσιμο με άλλα ανάλογα αθλητικά γεγονότα, αλλά και θεάματα (π.χ. κινηματογράφος).

Οι ενέργειες που απαιτούνται για την προώθηση των εισιτηρίων, πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο επιχειρησιακό πλάνο, το οποίο θα περιέχει τις κατηγορίες των εισιτηρίων, τον τρόπο κοστολόγησης προώθησης και πώλησής τους στους φιλάθλους, όπως επίσης τους επιπλέον τρόπους αξιοποίησής τους σε ενέργειες μάρκετινγκ (π.χ. χορηγικά προγράμματα, συνεργασίες αμοιβαίας ανταλλαγής αξίας με επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα εισιτήρια για προβολή κ.λπ.).

Πωλήσεις κυλικείου: Το έσοδο από τη συγκεκριμένη πηγή υπάρχει μόνο στην περίπτωση που η εγκατάσταση ανήκει στους διοργανωτές.

Πωλήσεις αναμνηστικών: Ανάλογα με την εμβέλεια των αγώνων δημιουργούνται αναμνηστικά αντικείμενα, συνήθως με το λογότυπο ή / και τη μασκώτ των αγώνων, τα οποία χρησιμοποιούνται ως δώρα στους επισήμους, τους συμμετέχοντες, αλλά και ως πηγή εσόδων όταν υπάρχει αγοραστικό ενδιαφέρον από τους φιλάθλους. Η ποικιλία των αντικειμένων αυτών είναι ανεξάντλητη, από σειρές για συλλέκτες (π.χ. αναμνηστικά νομίσματα, γραμματόσημα και σφραγίδες πρώτης κυκλοφορίας), έως είδη δώρων με πιο συνηθισμένα τα σήματα πέτου, τα μπλουζάκια, τα κουκλάκια των μασκώτ και οι κούπες του καφέ.

Επιπλέον πηγές εσόδων: Υπάρχουν και άλλες πηγές εσόδων ανάλογα με το αθλητικό γεγονός, όπως είναι οι πωλήσεις των καταχωρήσεων στα έντυπα των αγώνων, των ηχητικών μηνυμάτων από τα μεγάφωνα των εγκαταστάσεων, των διαφημίσεων στο φωτεινό πίνακα που αναγράφονται τα αποτελέσματα των αγώνων, των δικαιωμάτων χρήσης του λογότυπου ή της μασκώτ των αγώνων από εμπορικές επιχειρήσεις. Επίσης, παράλληλα με τους αγώνες μπορεί να δημιουργηθεί έκθεση αθλητικών ή άλλων συναφών ή μη καταναλωτικών ειδών (market street). Ως προς τις πιο πάνω πιθανές πηγές εσόδων, πρέπει να διερευνηθεί από τους διοργανωτές κατά πόσο μπορούν να τις αξιοποιήσουν οι ίδιοι (δημιουργώντας σχετικό τμήμα πωλήσεων με πωλητές και έναν σύμβουλο με αρμοδιότητα

να οργανώσει, να εκπαιδεύσει και να επιβλέπει το τμήμα) ή να παραχωρήσουν τα δικαιώματα σε εξειδικευμένες εταιρείες αθλητικού μάρκετινγκ. Η προσέγγιση της δεύτερης περίπτωσης μπορεί να προέλθει με απευθείας ανάθεση ή με πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος.

Z) Διαμονή, διατροφή, φιλοξενία

Η διαμονή και διατροφή των αποστολών σε αγώνες όπου συμμετέχουν αθλητές από άλλες πόλεις ή χώρες, αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή μη των αγώνων. Κατά συνέπεια, ο καλός προγραμματισμός είναι καθοριστικής σημασίας, ιδιαίτερα όσο μεγαλώνει ο αριθμός των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι διοργανωτές πρέπει να δημιουργήσουν ένα πλάνο με τα δωμάτια στα ξενοδοχεία, ανάλογα τις κρατήσεις των αποστολών.

Επίσης, πρέπει να δημιουργείται ένα ωρολόγιο πρόγραμμα γευμάτων, το οποίο να μην έρχεται σε αντίθεση με τις υποχρεώσεις προπονήσεων και αγώνων των αθλητών. Υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι διοργανωτές διεθνών αγώνων θα δεχθούν αιτήματα για συγκεκριμένο διαιτολόγιο, από τα μέλη αποστολών με θρησκευτικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες.

Η φιλοξενία περιλαμβάνει τις αποστολές, τους επισήμους, τους θεατές, αλλά και τους εμπορικούς χορηγούς. Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, εάν η φιλοξενία πραγματοποιηθεί με συγκεκριμένο τρόπο, μπορεί να αποφέρει σημαντικά έσοδα στους διοργανωτές. Προκειμένου να γίνει κάτι τέτοιο όμως, πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλήρες πρόγραμμα το οποίο να περιλαμβάνει επιμέρους προγράμματα διαφορετικών παροχών και οικονομικής δαπάνης. Ανάλογα προγράμματα αποτελούνται συνήθως από χώρο στάθμευσης, εισιτήρια σε διακεκριμένες θέσεις, αναμνηστικά αντικείμενα των αγώνων, πρόσβαση σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες όπου σερβίρονται αναψυκτικά / ελαφριά γεύματα και όσοι παρευρίσκονται εκεί μπορούν να παρακολουθούν τους αγώνες από δέκτες τηλεοράσεων.

Στην περίπτωση των εμπορικών χορηγών, οι πιο πάνω παροχές προσφέρονται προκειμένου να δοθεί η ευκαιρία να φιλοξενήσουν σε ειδικά διαμορφωμένα περίπτερα / σαλόνια πελάτες, συνεργάτες, στελέχη κ.ά. Σε διοργανώσεις παγκοσμίου εμβέλειας, η φιλοξενία των εμπορικών χορηγών πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο γνωστό ως «χωριό των χορηγών» (sponsors' village). Επίσης, πολλές επαγγελματικές αθλητικές ομάδες προσφέρουν δώματα φιλοξενίας (sky boxes) τα οποία βρίσκονται στο ανώτατο σημείο των κεντρικών εξέδρων του σταδίου, είναι εφοδιασμένα με καναπέδες, τραπέζι, καρέκλες, μικρό μπαρ, ψυγείο, τηλεόραση, στερεοφωνικό συγκρότημα κ.ά. Όποιοι τα χρησιμοποιούν,

μπορούν από εκεί να παρακολουθήσουν τον αγώνα σε ένα περιβάλλον άνεσης μαζί με φίλους, συνεργάτες, πελάτες. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επαγγελματικό τρόπο ένα τόσο εξειδικευμένο θέμα, οι διοργανωτές μεγάλων αθλητικών γεγονότων, πολλές φορές, αναθέτουν σε εξειδικευμένα γραφεία (ταξιδιών, αθλητικού μάρκετινγκ) τη διαμονή, τη διατροφή των αποστολών, καθώς και τη φιλοξενία των εμπορικών χορηγών.

Η) Μετακίνηση

Οι μετακινήσεις των αθλητών από τους χώρους διαμονής προς τους χώρους προπόνησης ή αγώνων και επιστροφή, είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο επιτυχίας των αγώνων. Οι διοργανωτές πολλές φορές αναλαμβάνουν τη μετακίνηση των αποστολών από και προς το αεροδρόμιο ή άλλο μαζικό μέσο μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες. Σε αγώνες παγκόσμιας εμβέλειας, οι διοργανωτές αναζητούν υποστηρικτρια εταιρία από το χώρο των αυτοκινήτων, προκειμένου να αναλάβει τη χορηγία σε είδος των αγώνων και να προσφέρει αυτοκίνητα για τη μετακίνηση των επισήμων.

Η μετακίνηση γενικότερα περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδρομές οι οποίες πρέπει να σχεδιαστούν από τους διοργανωτές για λόγους ασφάλειας, υπολογισμού του χρόνου μετακίνησης, ακόμα και στολισμού της διαδρομής προκειμένου να προσδίδει την αίσθηση της πανηγυρικής ατμόσφαιρας στη πόλη που φιλοξενεί τη διοργάνωση. Οι διαδρομές αυτές πρέπει να τηρούν συγκεκριμένα δρομολόγια γνωστά στους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένης της τροχαίας για τη διευκόλυνση της κυκλοφορίας των επίσημων οχημάτων των αγώνων. Ενδεικτικά, οι βασικότερες διαδρομές είναι:

α) Για τις αποστολές (αθλητές, συνοδούς, προπονητές κ.ά.) από το αεροδρόμιο στο ξενοδοχείο, στο χώρο προπόνησης, στο χώρο των αγώνων και επιστροφή στο ξενοδοχείο.

β) Για τα μέλη των Μ.Μ.Ε., από το ξενοδοχείο, στο κέντρο τύπου, στο χώρο των αγώνων, σε χώρους κοινωνικών - πολιτιστικών εκδηλώσεων και επιστροφή στο ξενοδοχείο.

γ) Για τους επίσημους καλεσμένους των διεθνών οργανισμών, από το ξενοδοχείο των επίσημων στο χώρο των αγώνων, σε χώρους κοινωνικών - πολιτιστικών εκδηλώσεων και επιστροφή στο ξενοδοχείο.

δ) Για τους θεατές δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδρομή, αλλά πρέπει να κανονιστεί να πραγματοποιούνται δρομολόγια των μέσων μαζικής μεταφοράς σε μεγαλύτερη συχνότητα πριν την έναρξη και μετά τη λήξη των αγώνων, προς και από το χώρο διεξαγωγής τους.

Στη μετακίνηση περιλαμβάνονται επίσης και τα φορτηγά που θα πραγματοποιούν τη μεταφορά του υλικού όπου είναι αναγκαίο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λήξη των αγώνων. Επειδή σε μεγάλους αγώνες η ζήτηση για μετακινήσεις από διαφορετικά άτομα

είναι μεγάλη, προτείνεται η δημιουργία ενός συστήματος διαπίστευσης όπου θα υπάρχουν οι εξής κατηγορίες: όχημα αποκλειστικής χρήσης (reserve) για τους πολύ επισήμους (VIP), όχημα αποκλειστικής χρήσης (reserve) για ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων με ιδιότητα (π.χ. διαιτητές), όχημα αποκλειστικής χρήσης από μία κατηγορία ατόμων (π.χ. αρχηγοί αποστολών), λεωφορείο γενικής χρήσης, λεωφορείο ειδικών διαδρομών. Επίσης, τα σχήματα μπορεί να έχουν δύο είδη διαπίστευσης για πρόσβαση σε χώρους στάθμευσης (parking) και διέλευσης (traffic). Στη δεύτερη περίπτωση, εισέρχονται σε κάποιον χώρο για να αποβιβάζουν τους επιβαίνοντες ή να παραδώσουν το υλικό και αποχωρούν ή σταθμεύουν εκεί που είναι προγραμματισμένο (Παράρτημα Ε).

Η κυκλοφορία πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα:

- α) Όποτε απαιτείται π.χ διέλευση - αναχώρηση αποστολών από και προς το αεροδρόμιο),
- β) σε τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με συχνό πρόγραμμα π.χ από και προς τον χώρο των αγώνων και τα ξενοδοχεία των αποστολών),
- γ) σύμφωνα με αραιό πρόγραμμα π.χ. από το ξενοδοχείο διαμονής των δημοσιογράφων, στο κέντρο τύπου του σταδίου τρεις φορές την ημέρα: πρωί, μεσημέρι, βράδυ) και
- δ) ειδική διαδρομή μπορεί να προγραμματιστεί προς και από χώρους εκδηλώσεων, όπως και με τη φιλοξενία, έτσι και η μετακίνηση καλό είναι να ανατίθεται σε γραφείο ταξιδιών για επαγγελματική αντιμετώπιση.

Θ) Ασφάλεια και Τάξη

Οι αθλητικοί αγώνες αποτελούν ένα εγχείρημα το οποίο εμπεριέχει την πιθανότητα διαταραχής της έννομης τάξης, τόσο από την άποψη των συμπλοκών μεταξύ οπαδών ή ατυχημάτων, όσο και για κλοπές ή φθορές μηχανημάτων και υλικού από πράξεις βαινδαλισμού. Επομένως, χρειάζεται να υπάρξει έγκαιρη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των οργανωτών και της αρμόδιας αστυνομικής διεύθυνσης (Δείγματα 25 - 26).

Η ασφαλιστική κάλυψη είναι ένα άλλο στοιχείο του οποίου η ύπαρξη, ιδιαίτερα στην περίπτωση αγώνων ηπειρωτικής και παγκόσμιας εμβέλειας, επιβάλλεται από τις διεθνείς Ομοσπονδίες. Έτσι οι διοργανωτές υποχρεούνται να καλυφθούν ασφαλιστικά έως ένα συγκεκριμένο ποσό για:

- α) πιθανές σωματικές βλάβες / καταστροφές ξένης περιουσίας που τυχόν προκληθούν από τη διοργάνωση,
- β) μη εμφάνιση ή ματαίωση συμμετοχής ομάδων / αθλητών, και
- γ) σωματικές βλάβες συμμετεχόντων και τρίτων.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι οι υπεύθυνοι των τομέων να σχεδιάζουν και να

διατηρούν παράλληλα σχέδια διαχείρισης καταστάσεων κρίσεων (risk management plan). Για παράδειγμα, τι γίνεται στην περίπτωση πυρκαγιάς; (Ποιος θα καλέσει την πυροσβεστική υπηρεσία; Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν άμεσα και από ποιόν;), στην περίπτωση που οι αγώνες πραγματοποιούνται σε υπαίθριο χώρο και οι καιρικές συνθήκες είναι άσχημες, πως θα αντιμετωπιστεί η κατάσταση; (Θα ακυρωθούν οι αγώνες; Θα αναβληθούν για άλλη ημερομηνία; Με ποιον τρόπο θα ειδοποιηθούν οι συμμετέχοντες και οι θεατές;) στον τομέα της γραμματειακής υποστήριξης των αγώνων, τι θα γίνει όταν χαλάσει το φωτοτυπικό μηχάνημα αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων; (Θα υπάρχει εφεδρικό; Θα ειδοποιηθεί τεχνίτης; Ποιος θα αναλάβει να διαχειριστεί την κρίση;) ή στον τομέα της ιατρικής υποστήριξης, τι γίνεται σε περίπτωση που πάθει καρδιακό επεισόδιο κάποιος θεατής; (Θα παρασχεθούν οι πρώτες βοήθειες από τον ιατρό των αγώνων; Θα κληθεί ασθενοφόρο; Μέχρι να έρθει το ασθενοφόρο πού θα βρίσκεται ο ασθενής;), κ.λπ. Οι πιθανές περιπτώσεις πρέπει να αναφέρονται ως σενάρια τα οποία περιλαμβάνουν συγκεκριμένο τρόπο δράσης από υπεύθυνα άτομα.

Σε σχέση με την ασφάλεια του υλικού και των συμμετεχόντων στους αγώνες, πρέπει να σχεδιαστεί ένα πλάνο, το οποίο να καλύπτει σε διαφορετικό βαθμό ασφάλειας ανάλογα με το αντικείμενο / περίπτωση.

Σχεδιασμός ασφάλειας υλικού και συμμετεχόντων στους αγώνες.

<u>Βαθμός ασφάλειας</u>	<u>Λαμβανόμενα μέτρα</u>	<u>Τόπος εφαρμογής</u>
Μηδέν	Πλήρης ελευθερία κινήσεων	Στάδιο περίμετρος 100 μ.
Ένα	Έλεγχος θεατών για μη επιτρεπόμενα αντικείμενα στο στάδιο	Είσοδοι σταδίου
Δύο	Έλεγχος διαπιστεύσεων ατόμων	Εσωτερικό χώρο σταδίου
Τρία	Συνοδεία αποστολών	Πούλμαν
Τέσσερα	Πλήρης έλεγχος ταυτότητας εισερχομένων ατόμων με τη χρησιμοποίηση μηχανημάτων ελέγχου αποσκευών και σώματος	Είσοδοι σταδίου

Ανάλογα με το επίπεδο ασφάλειας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά άτομα πραγματοποίησης του ελέγχου. Για παράδειγμα, στο πρώτο και το τέταρτο επίπεδο πρέπει να χρησιμοποιηθούν αστυνομικοί. Στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο μπορούν να χρησιμοποιηθούν εθελοντές. Κατά συνέπεια, ζητήματα τήρησης των νόμων και της τάξης ανατίθενται στην αστυνομία, ενώ ζητήματα απλού έλεγχου των κανονισμών της οργανωτικής επιτροπής σε εθελοντές. Η οργανωτική επιτροπή μπορεί να χρησιμοποιήσει για τη φύλαξη των μηχανημάτων της τηλεόρασης κλπ., τόσο το προσωπικό της φύλαξης της αθλητικής εγκατάστασης, όσο και ιδιωτική αστυνομία (security).

1) Επικοινωνία

Είναι πολύ σημαντική σε μία διοργάνωση η άμεση επικοινωνία των στελεχών της, διότι πολλές φορές οι αποφάσεις είναι ζήτημα λίγων λεπτών. Άρα, πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο που να διασυνδέει όλους τους συντελεστές. Για παράδειγμα, σε μία αθλητική διοργάνωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεσσάρων ειδών μέσα επικοινωνίας: σταθερά τηλέφωνα, κινητά τηλέφωνα, ασύρματα τηλέφωνα, ασύρματοι πομποί και βομβητές. Οι συσκευές αυτές μοιράζονται ανάλογα με την αρμοδιότητα, την τοποθεσία, το βαθμό αμεσότητας της επικοινωνίας και τη φύση της εργασίας.

Μέσα επικοινωνίας των στελεχών σε αγώνες

Σταθερό τηλέφωνο	Εργασία σε σταθερό μέρος - γραφείο
Ασύρματο τηλέφωνο	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε περιορισμένη απόσταση.
Κινητό τηλέφωνο	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε μεγάλες αποστάσεις και εμπιστευτική επικοινωνία.
Ασύρματος φορητός πομποδέκτης	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε μικρές αποστάσεις και με δυνατότητα ταυτόχρονης επικοινωνίας με συγκεκριμένο αριθμό ατόμων.
Ασύρματος σταθερός Πομποδέκτης (CB.)	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε μεγάλες αποστάσεις με όχημα
Βομβητής (Beeper)	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε μεγάλες αποστάσεις όπου με μικρή καθυστέρηση μπορεί να βρεθεί σταθερό τηλέφωνο και η επικοινωνία δεν είναι άμεσης ανάγκης.
Μεγάφωνο	Εργασία με συχνή μετακίνηση σε συγκεκριμένο χώρο όπου υπάρχει σταθερό τηλέφωνο και μεγαφωνική εγκατάσταση.

ΙΑ) Ιατρική κάλυψη

Ανεξάρτητα από την εμβέλεια του γεγονότος, κάθε αθλητικός αγώνας εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου για τους συμμετέχοντες αθλητές (τραυματισμοί λόγω του αγώνα), αλλά και τους φιλάθλους (συνωστισμός, ψυχολογική φόρτιση κ.λπ.). Επομένως, σε κάθε αθλητική εκδήλωση πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ο ιατρός των αγώνων και ανάλογα την εμβέλειά τους, οι διοργανωτές πρέπει να γνωρίζουν το πλησιέστερο εφημερεύων νοσοκομείο για έκτακτες περιπτώσεις ή να υπάρχει ένα ασθενοφόρο σε όλη τη διάρκεια της διοργάνωσης.

Σε επίσημους αγώνες υπάρχει και η περίπτωση να πραγματοποιείται τεστ αντιντόпинγκ, όπου παρευρίσκεται ειδικό προσωπικό και ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία (ειδικός χώρος δειγματοληψίας, παραμονής του προσωπικού κ.λπ.).

Τέλος, εξετάζεται η περίπτωση του αποκλεισμού αθλητών, οι οποίοι δεν προσκομίζουν ιατρική βεβαίωση ικανότητας.

ΙΒ) Νομικά θέματα - συμβάσεις

Ανάλογα με το αθλητικό γεγονός, προκύπτουν περιπτώσεις κατά τις οποίες υπογράφονται διάφορες συμβάσεις. Για παράδειγμα, σε αγώνες διεθνούς εμβέλειας, η πρώτη σύμβαση που υπογράφεται από τους διοργανωτές είναι της ανάληψης των αγώνων.

Άλλη σύμβαση που μπορεί να χρειάζεται να υπογραφεί, είναι με την εταιρία που θα αναλάβει τα τυχόν τηλεοπτικά και διαφημιστικά (συμπεριλαμβανομένων των χορηγικών) δικαιώματα των αγώνων. Στην περίπτωση που οι αγώνες καλυφθούν ασφαλιστικά, επιβάλλεται η σύναψη σχετικού ασφαλιστικού συμβολαίου. Όποια άλλη συμφωνία πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της διοργάνωσης, ολοκληρώνεται συνήθως με την ανταλλαγή ενός φαξ, όπου περιγράφονται τα συμφωνηθέντα. Ένα είναι σίγουρο: ό,τι δεν είναι γραμμένο, είναι δύσκολο να αποδειχθεί σε περίπτωση διχογνωμίας.

Έγγραφες συμφωνίες ανάλογα με το αθλητικό γεγονός.

Είδος συμφωνίας

Είδος προτεινόμενου συμφωνητικού εγγράφου

Αποδοχή όρων της παγκόσμιας αθλητικής Αρχής για συμμετοχή στη διαδικασία ανάληψης της διοργάνωσης
Ανάληψη της διοργάνωσης

Ιδιωτικό συμφωνητικό

Συμβόλαιο

Διαθεσιμότητα αθλητικής εγκατάστασης	Φαξ επιβεβαίωσης χώρου, ημερομηνιών,
Πρόσληψη στελεχών διοργάνωσης	Συμβάσεις
Παραχώρηση διαφημιστικών δικαιωμάτων	Σύμβαση
Παραχώρηση ραδιοτηλεοπτικών δικαιωμάτων	Σύμβαση
Συνεργασίες με επαγγελματίες (φωτογράφο, Τυπογράφο, ταξιδιωτικό γραφείο κ.ά.)	Ιδιωτικό συμφωνητικό
Κράτηση δωματίων σε ξενοδοχείο	Ιδιωτικό συμφωνητικό
Προμήθειες (αναλώσιμα, ενοικιάσεις κ.ά.)	Φαξ επιβεβαίωσης τιμών, ποιότητας, παράδοσης
Ασφάλιση	Συμβόλαιο

ΙΓ) Οικονομικά θέματα - λογιστήριο

Αθλητικοί αγώνες που δεν περιλαμβάνουν οικονομική δραστηριότητα είναι τόσο μικρής εμβέλειας, που τα έξοδά τους καλύπτονται συνήθως από τους ίδιους τους συμμετέχοντες ή φίλαθλους που παρέχουν εθελοντική βοήθεια (προσωπική ή σε είδος). Εξαιρουμένης της περίπτωσης αυτής, κάθε άλλη αθλητική δραστηριότητα έχει έξοδα και πιθανά έσοδα. Κατά συνέπεια, οι διοργανωτές καλούνται να υπολογίσουν όλα τα έξοδα στη φάση του προγραμματισμού του αθλητικού γεγονότος, αλλά παράλληλα και τις πιθανές πηγές εσόδων προκειμένου να τα ισοσκελίσουν. Η καταγραφή των πιο πάνω, συνθέτουν τον προϋπολογισμό της εκδήλωσης (Δείγμα 6). Ο προϋπολογισμός καταρτίζεται από τον υπεύθυνο των αγώνων, εγκρίνεται από την οργανωτική επιτροπή και υλοποιείται (διεκπεραιώνεται διαδικαστικά π.χ. πληρωμές, αγορές, κ.λπ.) από το λογιστήριο ή τον ταμία της οργανωτικής επιτροπής.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι σε περιπτώσεις πανευρωπαϊκών, μεσογειακών και παγκόσμιων αγώνων που η διεξαγωγή τους πραγματοποιείται από οργανωτική επιτροπή ειδικά συστημένη για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τα περιουσιακά της στοιχεία, που αποκτώνται με αγορές, πρέπει να είναι περιορισμένα. Το περισσότερο υλικό πρέπει να είναι ενοικιασμένο, αλλά αυτό που αγοράζεται πρέπει να γίνεται προσπάθεια να πουληθεί μετά τη λήξη των αγώνων, για να αντισταθμίσει, εν μέρει, τα έξοδα της διοργάνωσης.

2.4 ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΑΓΩΝΩΝ

Στο τέταρτο στάδιο της διαδικασίας οργάνωσης των αγώνων, οι διοργανωτές έχοντας πραγματοποιήσει όλες τις απαραίτητες προπαρασκευαστικές ενέργειες, προχωρούν στην υλοποίησή τους. Ανάλογα με το είδος των αγώνων (μαζικών, ατομικών και ομαδικών αθλημάτων), καλούνται να αντιμετωπίσουν εξειδικευμένες παραμέτρους.

2.4.1. Αγώνες μαζικής συμμετοχής

Οι πιο συνηθισμένες μαζικές αθλητικές εκδηλώσεις είναι οι αγώνες δρόμου, ποδηλάτου ιστιοπλοίας και πεζοπορίας. Μπορούν όμως να προγραμματιστούν και σύνθετες, όπως είναι το δίαθλο (αγώνας δρόμου και ποδηλασίας ή κολύμβησης), το τρίαθλο (αγώνας δρόμου, ποδηλασίας και κολύμβησης) ή σκυταλοδρομίες μεγάλων αποστάσεων που διανύονται από ομάδες συμμετεχόντων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι μέχρι χιλιάδες άτομα διαφόρων ηλικιών και αθλητικών επιδόσεων.

Ακολουθεί η παρουσίαση ορισμένων από τα βασικότερα επιμέρους οργανωτικά στοιχεία των αγώνων μαζικής συμμετοχής, τα οποία βασίζονται στην ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου είδους συναγωνισμών.

A) Προσδιορισμός της απόστασης

Η απόσταση του αγώνα πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες των ατόμων στα οποία απευθύνεται. Σε μαζικές εκδηλώσεις «αθλητών του Σαββατοκύριακου» όμως, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η φυσική ικανότητα των συμμετεχόντων. Κατά συνέπεια, στην περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Νομαρχίες, Δήμοι, Κοινότητες), είναι προτιμότερο να προηγηθεί μία σειρά από αγώνες μικρών αποστάσεων σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, με κορύφωμα το γύρο της πόλης ανοικτής συμμετοχής, ο οποίος μπορεί να φθάσει τα 20-30 - χιλ. ποδηλασία, 10-15 χιλ. τρέξιμο, 15-20 χιλ. βόδιση. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται η δυνατότητα στο κοινό να προετοιμαστεί κατάλληλα και σε βαθύτερη ανάλυση, να δημιουργήσει μία υγιεινή συνήθεια. Σε αγώνες επίσημων αθλημάτων (Π.Χ. Διεθνής μαραθώνιος του ΣΕΓΑΣ), οι αποστάσεις είναι συγκεκριμένες και καθορίζονται από τη διεθνή ή την ομοσπονδία της χώρας.

Β) Προσδιορισμός των συμμετεχόντων

Η συμμετοχή σε κάθε μαζικό αθλητικό γεγονός, είναι ανοικτή σε όλους. Πρέπει όμως να υπάρχουν και κατηγορίες, ανάλογα με την ικανότητα αυτών που συμμετέχουν, όπως άνδρες, γυναίκες, αθλητές (με δελτίο σε σύλλογο), μη αθλητές. Επίσης, πρέπει να υπάρχει ηλικιακή κατάταξη των συμμετεχόντων σε κατηγορίες, όπως παιδιά, έφηβοι, 20 - 30, 31 - 40, 41 - 50, 51 - 60, 61 + χρόνων, καθώς επίσης ατόμων με ειδικές ανάγκες σε κατηγορίες ανάλογα με τις ικανότητες και τις ιδιαιτερότητές τους.

Γ) Προσδιορισμός της διαδρομής

Η διαδρομή του αγώνα μπορεί να είναι «κλειστή» ή «ανοικτή», δηλαδή η εκκίνηση και ο τερματισμός να πραγματοποιούνται στον ίδιο ή άλλο χώρο μεταξύ τους. Όταν πρόκειται για γύρο της πόλης, μπορεί να διέρχεται από τα αξιοθέατά της, να διασχίζει πάρκα, δενδροφυτεμένες περιοχές και δρόμους, παραλίες, το δημαρχείο και, εάν υπάρχουν, διατηρητέα κτίρια. Η εκκίνηση μπορεί να είναι ταυτόχρονη ή από διαφορετικές συνοικίες με ίση απόσταση και ίδιο σημείο τερματισμού, συνήθως στο κέντρο της πόλης. Παραλλαγή των πολλαπλών εκκινήσεων μπορεί να είναι ο διαχωρισμός των συμμετεχόντων σε αγωνιστική ή μη κατηγορία, όπως επίσης σε διαφορετικών ηλικιακών ομάδων το οποίο απαιτεί διαφορετικό μήκος διαδρομής.

Σε διαδρομή μεγάλης απόστασης όπου οι συμμετέχοντες δεν είναι της ίδιας φυσικής ικανότητας, πρέπει να τοποθετούνται δείκτες πορείας διότι οι πρωτοπόροι από τους ουραγούς δημιουργούν χάσματα και οι συμμετέχοντες ενδέχεται να χάσουν τη διαδρομή. Προκειμένου να αποφευχθεί το πρόβλημα αυτό, οι διοργανωτές μπορούν να βάψουν την ασφαλτο με μια συνεχή ή διακεκομμένη γραμμή ουδέτερου χρώματος από αυτό της κυκλοφορίας, μπορούν να κρεμάσουν ειδικές σημαίες (με το σήμα των αγώνων), ταμπέλες κατεύθυνσης ή κάτι ανάλογο στους στύλους του ηλεκτρικού. Ανάλογα, μπορούν να τοποθετηθούν και ταμπέλες με χιλιομετρικές αποστάσεις και τον πιθανό εμπορικό χορηγό του αγώνα.

Δ) Η προετοιμασία της διαδρομής.

Ο υπεύθυνος για τη διαδρομή, ενεργοποιεί εθελοντές ή υπάλληλους της διοργάνωσης για:

- α) Τοποθέτηση των πινακίδων ή άλλων δεικτών πορείας της διαδρομής.
- β) Δημιουργία σταθμών ανεφοδιασμού των αθλητών ανά 2,5 χιλ. με τραπέζια, ποτήρια και τουλάχιστον τρία άτομα που θα προετοιμάζουν και θα διανέμουν υγρά (στην

περίπτωση μαραθωνίου δρόμου συνιστάται ανά 1.000 δρομείς 10.000 λίτρα νερό, 6.000 λίτρα χυμό, 3.000 λίτρα ηλεκτρολύτες και 5.000 σφουγγάρια), μπανάνες, σοκολάτες κ.λπ. Δεν συνιστάται η προσφορά γάλακτος και μεταλλικού νερού που περιέχει διοξείδιο του άνθρακα.

γ) Τοποθέτηση υπευθύνων ρύθμισης της κυκλοφορίας σε διασταυρώσεις (τροχονόμοι σε κόμβους, αστυνομικοί σε διασταυρώσεις με συχνή κυκλοφορία, εθελοντές σε διασταυρώσεις με αραιή κυκλοφορία.

Ε) Ο τερματισμός

Ο υπεύθυνος για τον τερματισμό, ενεργοποιεί εθελοντές ή υπάλληλους της διοργάνωσης για την τοποθέτηση του πανό τερματισμού, των διαχωριστικών συγκράτησης των θεατών, τη διαφύλαξη των τσαντών με τα προσωπικά αντικείμενα των αθλητών, την τοποθέτηση των πάγκων για νερό και φρούτα, τη βοήθεια των εκπροσώπων των Μ.Μ.Ε., τον έλεγχο της διαπίστευσης, την καταγραφή των αθλητών που τερματίζουν, τη βοήθεια των αθλητών να συναντήσουν τους φίλους και συγγενείς τους μετά το τέλος των αγώνων, καθώς επίσης την ύπαρξη αυτοκινήτων για τη μεταφορά συμμετεχόντων που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα.

ΣΤ) Έκδοση των αποτελεσμάτων

Ο υπεύθυνος της επιτροπής για την έκδοση των αποτελεσμάτων, συντονίζει τα μέλη της γραμματείας των αγώνων, συμπεριλαμβανομένων των χειριστών ηλεκτρονικών υπολογιστών και των κριτών / χρονομετρών. Η διαδικασία χρονομέτρησης / έκδοσης των αποτελεσμάτων, πρέπει να γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η τεχνολογία έχει εξελιχθεί στο βαθμό που επιτρέπει την εισαγωγή στοιχείων στον υπολογιστή με ταινία δεδομένων (barcode), καθώς επίσης την απευθείας σύνδεσή του με τα χρονόμετρα των αγώνων. Η πρώτη περίπτωση είναι σχεδόν απαραίτητη σε αγώνες δρόμου ποδηλασίας κ.λπ., με μεγάλη συμμετοχή. Συγκεκριμένα, ο αριθμός του αθλητή περιλαμβάνει ένα απόκομμα το οποίο μπορεί να αποχωριστεί εύκολα από κάποιον κριτή στον τερματισμό. Το απόκομμα του αριθμού (έχει τυπωμένη μία ταινία δεδομένων με τα προσωπικά στοιχεία του αγωνιζόμενου), κατόπιν διαβάζεται από τον υπολογιστή και αντιπαραβάλλεται με τον χρόνο τερματισμού που έχει δώσει ο χρονομέτρης. Στο σημείο αυτό, ο υπολογιστής μπορεί να συνδυάσει και να τυπώσει τα αποτελέσματα του αγώνα.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει η δυνατότητα της χρήσης Η/Υ, η διαδικασία πραγματοποιείται από τους χρονομέτρους, τους κριτές και το προσωπικό της γραμματείας του

αγώνα. Δηλαδή, οι χρονομέτρες καταγράφουν το χρόνο κάθε αθλητή. Οι κριτές αποκολλούν και συγκεντρώνουν με απόλυτη σειρά, τα ειδικά αποκόμματα του αριθμού των αθλητών που τερματίζουν. Στη συνέχεια, οι χρόνοι και τα αποκόμματα των αριθμών, αντιπαραβάλλονται και καταγράφονται μαζί με τα ονόματά τους στις λίστες τερματισμού.

2.4.2 Διεξαγωγή συναντήσεων - πρωταθλημάτων: είδη συναγωνισμού

Ο τρόπος διεξαγωγής των συναγωνισμών είναι απόρροια παραγόντων όπως το είδος του αθλήματος, οι διαθέσιμες εγκαταστάσεις και ο αριθμός των προβλεπόμενων συμμετοχών. Τα συνηθέστερα είδη συναγωνισμού είναι του αποκλεισμού, των προκλήσεων και των ομίλων.

A) Συναγωνισμοί αποκλεισμού

Απλού (νοκ-άουτ) ή διπλού αποκλεισμού. Το "νοκ-άουτ" αποτελεί τον απλούστερο και συντομότερο τύπο συναγωνισμού, κατά τον οποίο ο ηττημένος αποκλείεται αυτόματα από τη διεκδίκηση του τίτλου.

Στην περίπτωση του διπλού αποκλεισμού, ο ηττημένος χρειάζεται δύο ήττες για να αποχωρήσει. Οι ηττημένοι, αγωνίζονται για τον τίτλο "παρηγοριάς", ενώ οι νικητές για τη θέση του πρωταθλητή. Εάν ο συνολικός αριθμός των παικτών σε τουρνουά απλού αποκλεισμού, δεν είναι ζυγός και πολλαπλάσιος του αριθμού δύο, οι διοργανωτές πρέπει να δημιουργήσουν "Μπαί". Δηλαδή, ορισμένοι συμμετέχοντες / ομάδες περνούν από το πρώτο αγωνιστικό επίπεδο στο επόμενο χωρίς αγώνα, έτσι ώστε το νέο σύνολο των παικτών / ομάδων που θα προκύψει να είναι ζυγό και πολλαπλάσιο του δύο.

B) Συναγωνισμοί προκλήσεων

Τουρνουά «σκάλας». Οι αγώνες του τύπου αυτού, προσφέρονται για συναντήσεις μονού συναγωνισμού (π.χ τένις). Νικητής είναι όποιος επιτυγχάνει να φτάσει στην κορυφή και να διατηρηθεί σε αυτή τη θέση. Οι παίκτες - ομάδες ξεκινούν από το τέλος, προκαλώντας όλους όσους βρίσκονται σε ψηλότερη θέση από τη δική τους.

Τουρνουά «πυραμίδας». Σε αυτού του τύπου τα πρωταθλήματα, ο παίκτης (ομάδα) μπορεί να προκαλέσει όποιον βρίσκεται στο ίδιο αγωνιστικό επίπεδο στην πυραμίδα του τουρνουά. Σε περίπτωση που κερδίσει, έχει δικαίωμα να προκαλέσει άλλον παίκτη (ομάδα) που βρίσκεται στο αμέσως ψηλότερο αγωνιστικό επίπεδο. Εάν όμως νικηθεί, πρέπει να προκαλέσει σε αγώνα κάποιον από το αμέσως κατώτερο αγωνιστικό επίπεδο.

Τουρνουά πλάγιας μετακίνησης. Εδώ οι συμμετέχοντες αγωνίζονται σε πολλούς αγωνιστικούς χώρους ταυτόχρονα, οι οποίοι είναι αριθμημένοι και βρίσκονται ο ένας δίπλα στον άλλο. Οι νικητές μετακινούνται προς το γήπεδο με το νούμερο ένα (π.χ. από το 5 στο 4 στο 3 κ.ο.κ.), με πρόθεση να μείνουν στη θέση αυτή, ενώ οι ηττημένοι αγωνίζονται με όποιον βρίσκεται στο αμέσως προηγούμενο αγωνιστικό χώρο.

Τουρνουά «ιστού αράχνης». Ο τύπος του τουρνουά αυτού, παρέχει μεγαλύτερη ευχέρεια για δραστηριότητα. Το όνομα αντικατοπτρίζει τη γραφική δομή του, η οποία μοιάζει με αυτή του ιστού της αράχνης. Ο καλύτερος αθλητής (ή ομάδα) καταλαμβάνει το κέντρο του ιστού, ενώ οι άλλοι συμμετέχοντες πρέπει να προκαλούν σε αγώνα παίκτες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με αυτούς. Στη συνέχεια, οι νικητές προκαλούν αντιπάλους από το επίπεδο που είναι πιο κοντά στο κέντρο του ιστού, προκειμένου να ανέβουν, ενώ οι ηττημένοι αγωνίζονται με αντιπάλους που βρίσκονται σε κατώτερη από αυτούς βαθμίδα.

Τουρνουά «καμινάδας». Είναι συνδυασμός των τουρνουά πυραμίδας και σκάλας. Η γραφική του παράσταση μοιάζει με καμινάδα, όπου οι παίκτες (ή ομάδες) μετακινούνται από τη βάση προς την κορυφή. Υπάρχουν επίσης και είδη του τουρνουά αυτού, τα οποία χρησιμοποιούνται σε περίπτωση που επιζητείται εξοικονόμηση χρόνου, ποικιλία, περισσότερες συμμετοχές κ.λπ. Για παράδειγμα, ο συνδυασμός δύο καμινάδων όπου ο πρωταθλητής της μιας αγωνίζεται με τον πρωταθλητή της άλλης.

Τουρνουά «στέμματος». Ο συναγωνισμός αυτού του είδους αποτελεί συνδυασμό τριών πυραμιδικών τουρνουά, όπου οι πρωταθλητές των δύο από αυτά (που αποτελούν τη βάση), αγωνίζονται με τους παίκτες της κορυφιαίας τρίτης πυραμίδας που αναδεικνύει τον πρωταθλητή.

Γ) Συναγωνισμοί ομίλων

Πρωτάθλημα ομίλου. Είναι ο πιο δίκαιος και χρονοβόρος τύπος τουρνουά, διότι επιτρέπει σε κάθε παίκτη (ή σύλλογο) να αγωνιστεί με όλους τους άλλους συμμετέχοντες, μία φορά (α' γύρος) ή δύο (β' γύρος). Στη διαδικασία αυτή, ο αγωνιζόμενος κερδίζει ανάλογους βαθμούς για νίκες, ήττες ή ισοπαλίες. Πρωταθλητής αναδεικνύεται όποιος έχει τη μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος, συνιστάται η δημιουργία περισσότερων ομίλων με μικρότερο αριθμό ομάδων. Εκεί, δίνεται η ευκαιρία για διεξαγωγή μεγαλύτερου αριθμού αγώνων και εάν δεν πραγματοποιηθούν συναντήσεις μεταξύ των νικητών των ομίλων, αναδεικνύονται περισσότεροι νικητές.

Εάν πραγματοποιηθούν αγώνες μεταξύ νικητών, μπορεί να είναι νοκ-άουτ μονού ή διπλού αποκλεισμού. Στην περίπτωση που επιδιώκονται περισσότερες συναντήσεις,

προγραμματίζονται διπλοί - τριπλοί ή και πενταπλοί αγώνες, μεταξύ ομάδων που αγωνίζονται εναλλάξ στις έδρες τους.

Δ) Γενικές επισημάνσεις

Ακολουθούν μερικές επισημάνσεις στις οποίες οι διοργανωτές όλων των πιο πάνω τύπων συναγωνισμού, δίνουν ιδιαίτερη σημασία:

α) Στην περίπτωση που υπάρχουν συμμετοχές παικτών / ομάδων αναγνωρισμένης αξίας σε τουρνουά απλού αποκλεισμού, οι διοργανωτές πρέπει να τους τοποθετήσουν σε τέτοια θέση στον πίνακα του τουρνουά, ώστε να αγωνιστούν μεταξύ τους κοντά στον τελικό ή στον τελικό. Με αυτό τον τρόπο, το ενδιαφέρον των αγώνων κορυφώνεται σταδιακά μέχρι την ανάδειξη του πρωταθλητή.

β) Οι συμμετοχές πρέπει να ολοκληρώνονται τουλάχιστον 8 με 10 ημέρες πριν την έναρξη των αγώνων, για να υπάρχει αρκετός χρόνος διευθέτησης των λεπτομερειών.

γ) Σε περίπτωση αναμενόμενης μεγάλης συμμετοχής, οι διοργανωτές εξετάζουν την περίπτωση του προκριματικού τουρνουά, για την πρόκριση των μη αναγνωρισμένων παικτών στο κυρίως τουρνουά.

δ) Οι συναγωνισμοί απλού αποκλεισμού πραγματοποιούνται όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής, ενώ του ομίλου όταν δεν υπάρχουν χρονικές δεσμεύσεις.

ε) Οι παράγοντες που καθορίζουν το είδος του κάθε συναγωνισμού είναι το κόστος, το διαθέσιμο προσωπικό, ο αριθμός των δηλώσεων συμμετοχής και ο διαθέσιμος χρόνος.

2.4.3 Διαδικασία διεξαγωγής αγώνων

Η διαδικασία διεξαγωγής των αγώνων εξαρτάται από το συγκεκριμένο άθλημα. Ανάλογα με το εάν είναι:

α) επίσημοι, ακολουθούν συγκεκριμένο πλαίσιο διεξαγωγής το οποίο βασίζεται στους κανονισμούς της διεθνούς ομοσπονδίας, ή

β) αναψυχής, που οι κανονισμοί προσδιορίζονται από τους διοργανωτές.

Αφού προσδιοριστεί η διαδικασία, αποτυπώνεται στην προκήρυξη των αγώνων, η οποία αποστέλλεται στους υποψήφιους συμμετέχοντες για ενημέρωση και δηλώσεις. Κατά συνέπεια, ανάλογα με το άθλημα, η γραμματεία των αγώνων ακολουθεί πιστά την αγωνιστική διαδικασία (επίσημοι αγώνες), η οποία καταγράφεται στα φύλλα αγώνων και στα αποτελέσματα.

A) Κριτές - διαιτητές - γραμματεία αγώνα

Χωρίς αυτούς δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν ανεπίσημοι ή επίσημοι αγώνες. Οι κριτές, οι διαιτητές και τα μέλη των αγωνιστικών γραμματειών, είναι οργανωμένοι σε ειδικούς συλλόγους για κάθε άθλημα. Κατά συνέπεια, οι διοργανωτές δεν έχουν παρά να επικοινωνήσουν έγκαιρα και να ζητήσουν τη συμμετοχή τους στους αγώνες, περίπου ταυτόχρονα με τη χρονική στιγμή που επικοινωνούν με τη διοίκηση της αθλητικής εγκατάστασης, για να κλείσουν τις ημερομηνίες διεξαγωγής των αγώνων. Επίσης, οι διοργανωτές είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν ένα χώρο όπου, ιδιαίτερα σε πολύωρους αγώνες, οι διαιτητές μπορούν να ξεκουράζονται, να αλλάζουν κ.λπ.

Σε αθλήματα όπως η κολύμβηση, όλοι οι πιο πάνω παράγοντες των αγώνων δημιουργούν την αγωνόδοκο επιτροπή με τις εξής θέσεις: αλυτάρχης, βοηθός αλυτάρχη, αφέτης, έφορος χρονομετρών, κριτής ανάσχεσης, κριτές αφίξεων, κριτές ορθής κολύμβησης, έφοροι στροφών, άφοροι τάξης, χρονομέτρες, κριτές στροφών, έφορος γραμματείας, γραμματεία, εκφωνητής. Επίσης, στους αγώνες των ίδιων αθλημάτων, δημιουργείται και μία τριμελής επιτροπή ενστάσεων η οποία εξετάζει υποθέσεις αντικανονικής διαδικασίας διεξαγωγής.

B) Εξοπλισμός αγωνιστικού χώρου

Ο αγωνιστικός χώρος αποτελεί το βασικότερο παράγοντα διεξαγωγής των αγώνων. Διαμορφώνεται ανάλογα με το άθλημα, από άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις στην τοποθέτηση των απαραίτητων μέσων. Οι διοργανωτές πρέπει να συνεργάζονται με έναν ειδικό, τον «τεχνικό σύμβουλο» του αθλήματος, ο οποίος θα αναλάβει την ευθύνη της καθοδήγησης των εργατών της αθλητικής εγκατάστασης στη διαμόρφωση του αγωνιστικού χώρου, αλλά και της ομαλής διεξαγωγής των αγώνων. Επίσης, ο υπεύθυνος των αγώνων πρέπει να δημιουργήσει τόσο το αγωνιστικό όσο και το πλάνο προγραμματισμού των προπονήσεων των συμμετεχόντων αθλητών / ομάδων.

Γ) Τεχνική σύσκεψη

Αποτελεί βασική λειτουργία των αγώνων, διότι εκεί ενημερώνονται οι αρχηγοί και οι τεχνικοί των αποστολών για σημαντικές λεπτομέρειές τους. Αρμόδιος για την οργάνωσή της είναι ο υπεύθυνος των αγώνων. Συνήθως πραγματοποιείται το προηγούμενο βράδυ από την έναρξη της διοργάνωσης, σε αίθουσα του χώρου διαμονής των αποστολών ή στο χώρο διεξαγωγής των αγώνων. Τα θέματα που καλύπτονται σε επίσημους διεθνείς αγώνες, σχετίζονται με την παρουσίαση των παρατηρητών από τη διεθνή ομοσπονδία, των διαιτητών

/ κριτών, της διαδικασίας διεξαγωγής των αγώνων (κλήρωση σειρών / ζευγαριών, λειτουργίας αίθουσας κλήσεων, διαδικασίες τελετής έναρξης και ελέγχου ντόπινγκ, χώροι προθέρμανσης, παρουσίαση του συστήματος μεταφοράς προς και από το χώρο των αγώνων, τελετή λήξης κ.λπ.), όπως επίσης απαντώνται τυχόν ερωτήσεις και απορίες των συμμετεχόντων. Εκεί παραδίδεται και ο φάκελος των αγώνων στους αρχηγούς των αποστολών, ο οποίος περιλαμβάνει κάθε σχετική πληροφόρηση.

Πληροφοριακός φάκελος των αγώνων.

α. Πριν τον αγώνα

Οι σημαντικότερες πληροφορίες για τους αρχηγούς και συνοδούς των αποστολών, τους προπονητές και τους αθλητές, πριν τον αγώνα είναι οι πληροφορίες για τις αθλητικές εγκαταστάσεις και τις παρακείμενες περιοχές. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Που βρίσκεται ο αγωνιστικός χώρος; Που είναι οι εξέδρες; Που είναι τοποθετημένα τα καθίσματα των κριτών; κ.λπ.

Οι διοργανωτές πρέπει να αποστείλουν τις πληροφορίες αυτές τουλάχιστον 6 μήνες πριν τους αγώνες κατά την πρώτη πρόσκληση συμμετοχής, ή κατά την τελική ανακοίνωση για συμμετοχή, στη συνάντηση που πραγματοποιείται τουλάχιστον 4 μήνες πριν την έναρξη των αγώνων.

β. Κατά τη διάρκεια του αγώνα

Η οργανωτική επιτροπή οφείλει να προετοιμάσει:

- πρόγραμμα προπονήσεων
- φάκελο με πληροφορίες για τους αρχηγούς των αποστολών ο οποίος να δοθεί μαζί με την ημερήσια διάταξη στην τεχνική σύσκεψη.

Εάν ο πληροφοριακός φάκελος είναι καλά προετοιμασμένος, θα υπάρξουν πολύ λίγες ερωτήσεις και το κύριο μέρος της συνάντησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις κληρώσεις της σειράς συμμετοχής των αθλητών ή των ομάδων κ.λπ.

Όλες οι πληροφορίες πρέπει να τοποθετηθούν σε πίνακα πληροφοριών στην πισίνα, το ίδιο διάστημα που θα δοθούν και στα συμμετέχοντα κράτη.

γ. Μετά τον αγώνα

Η οργανωτική επιτροπή κάνει μία περίληψη όλων των γραπτών αναφορών, την οποία οι διοργανωτές παρακαλούνται να παραδώσουν σύμφωνα με τον κατάλογο ελέγχου. Αυτές οι αναφορές θα σταλούν στην ΤΕΣΚ της FINA με αντίγραφα στην δική τους Ομοσπονδία.

2.4.4 Τελετές έναρξης – λήξης

Σε μεγάλης εμβέλειας αθλητικά γεγονότα πραγματοποιούνται ειδικές εκδηλώσεις, οι οποίες προσδίδουν μία εορταστική ατμόσφαιρα στους αγώνες. Οι τελετές έναρξης δεν ακολουθούν μία συγκεκριμένη διαδικασία, οπότε ανάλογα με τους διοργανωτές μπορούν να είναι από λίτες και σύντομες, έως πλούσιες και πολύωρες. Για παράδειγμα, μία τελετή έναρξης μπορεί να αποτελείται από παρέλαση των αθλητών, παράταξη των ομάδων σε προκαθορισμένο χώρο, έπαρση της σημαίας, ανάκρουση του εθνικού ύμνου, ορκωμοσία των αθλητών, προσφώνηση και χαιρετισμός επισήμων και κήρυξη των αγώνων. Μπορεί όμως να αφιερωθεί ολόκληρο το απόγευμα έως το βράδυ και να συμπεριλάβει μουσική, χορό, παραστάσεις κ.λπ. Σε αγώνες μεγάλης εμβέλειας όμως, πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένο πρωτόκολλο της διεθνούς ομοσπονδίας του αθλήματος, ανεξάρτητα από το υπόλοιπο εορταστικό πρόγραμμα. Κατά συνέπεια, οι προσφωνήσεις των επισήμων πρέπει να γίνουν με συγκεκριμένη σειρά και η κήρυξη των αγώνων από το άτομο που ορίζεται στο πρωτόκολλο.

Επίσης σε αγώνες όπως, για παράδειγμα, οι πανευρωπαϊκοί όπου η σημαία των αγώνων παραδίδεται με τη λήξη της διοργάνωσης στην αντιπροσωπεία της επόμενης διοργανώτριας χώρας, πραγματοποιείται σχετική τελετή λήξης με την παρέλαση των αθλητών από τα κράτη που έλαβαν μέρος στη διοργάνωση, υποστολή σημαίας, ανάκρουση του εθνικού ύμνου, παράδοση της σημαίας των αγώνων από τους διοργανωτές σε αντιπροσωπεία των επόμενων διοργανωτών κ.λπ.

Στην περίπτωση που η τελετή μεταδίδεται τηλεοπτικά, οι διοργανωτές πρέπει να δημιουργήσουν ένα σενάριο, το οποίο θα περιλαμβάνει με λεπτομέρειες την τελετή έναρξης, θα παραδοθεί στον εκφωνητή του σταθμού ώστε να μπορεί να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη μετάδοση των διαδραματιζόμενων. Προκειμένου να μην υπάρχει παρέκκλιση από το χρόνο μετάδοσης του γεγονότος και αναγκαστεί το κανάλι να διακόψει πριν ολοκληρωθεί η διαδικασία, η τελετή έναρξης πρέπει να είναι χρονομετρημένη. Αυτό θα δώσει την ευκαιρία στο κανάλι να επιλέξει τον καταλληλότερο χρόνο των διακοπών για διαφημιστικά μηνύματα. Τέλος, σε πολλούς αγώνες οι διοργανωτές πραγματοποιούν και μία αποχαιρετιστήρια

εκδήλωση (goodbye party) για τη διασκέδαση των μελών των αποστολών.

2.4.5 Απονομές επάθλων

Απονομές πραγματοποιούνται σε επίσημους αγώνες ή όπου κρίνουν σκόπιμο οι διοργανωτές. Η σημασία τους είναι μεγάλη, διότι αποτελούν αναγνώριση της αγωνιστικής προσπάθειας των αθλητών. Συνήθως πραγματοποιούνται αμέσως μετά τη λήξη των τελικών αγωνισμάτων ή στο τέλος κάθε αγωνιστικής ημέρας ή σε συνδυασμό αυτών. Ο χώρος των απονομών επάθλων αποτελείται από το βάθρο και σε διεθνείς αγώνες ιστούς για τρεις σημαίες. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να ακουστεί ο εθνικός ύμνος της χώρας του πρώτου νικητή.

Οι απονομές επάθλων είναι μία διαδικασία (τελετή) η οποία, ανάλογα τους αγώνες, μπορεί να διεκπεραιώνεται από ένα έως έξι άτομα. Συγκεκριμένα, συνοδός οδηγεί τους αθλητές και τον επίσημο από το χώρο συνάντησης στο χώρο απονομών. Μαζί της ακολουθούν τρία άτομα τα οποία μεταφέρουν τα μετάλλια, το κύπελλο και την ανθοδέσμη για το νικητή. Η διαδικασία των απονομών πρέπει να είναι συντονισμένη με τον εκφωνητή των αγώνων, ο οποίος αναφέρει το αγώνισμα τον επίσημο που θα την πραγματοποιήσει και έναν - έναν τους νικητές. Η όλη διαδικασία συνοδεύεται από την ανάλογη μουσική υπόκρουση και τον εθνικό ύμνο της χώρας του πρώτου νικητή. Στην περίπτωση των πολυεθνών αγώνων, οι διοργανωτές συνηθίζουν να ζητούν από τους αρχηγούς των αποστολών να φέρνουν μαζί τους μία κασέτα με τον εθνικό ύμνο της χώρας τους, για να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση νίκης αθλητή τους.

2.4.6 Μηχανοργάνωση – αποτελέσματα

Η έκδοση των αποτελεσμάτων σε αγώνες σύνθετους ή με μεγάλη συμμετοχή, είναι ένα πολύπλοκο εγχείρημα το οποίο απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία. Φυσικά, η βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών στην προκειμένη περίπτωση είναι ανεκτίμητη διότι συνδέονται με χρονόμετρα και πίνακες αποτελεσμάτων, για τη διεκπεραίωση των αγώνων και την αυτόματη έκδοση αποτελεσμάτων. Προκειμένου να γίνει αυτό, χρειάζεται να διαμορφωθεί ειδικός χώρος στην αθλητική εγκατάσταση με δύο δωμάτια. Στο ένα θα βρίσκονται οι χειριστές των υπολογιστών και στο άλλο ένα επαγγελματικό φωτοτυπικό μηχάνημα για την αναπαραγωγή και συρραφή των αποτελεσμάτων, τα οποία στη συνέχεια μοιράζονται ή πωλούνται στους ενδιαφερόμενους.

2.4.7 Εκφωνήσεις

Οι εκφωνήσεις κατά τη διάρκεια των αγώνων είναι σημαντικό στοιχείο της διοργάνωσης, διότι μεταφέρει πληροφόρηση στους συμμετέχοντες, αλλά προπάντων στους θεατές. Ο εκφωνητής, χαιρετίζει το κοινό και του εφιστά την προσοχή για την έναρξη, πληροφορεί τους φιλάθλους για σημαντικές στιγμές των αγώνων έτσι ώστε να μην περάσουν απαρατήρητες (π.χ. πραγματοποίηση ρεκόρ, σύνθεση ομάδων), πραγματοποιεί ανακοινώσεις κ.λπ. Επίσης, ο εκφωνητής μπορεί να ευχαριστήσει τους χορηγούς / προμηθευτές των αγώνων και να διαβάσει διαφημιστικά μηνύματά τους. Ο ρόλος του είναι τόσο σημαντικός για την εντύπωση που αποκομίζει κάποιος θεατής, που δεν πρέπει να επαφίεται σε κάποιο άτομο χωρίς την ανάλογη πείρα και γνώσεις. Σε σημαντικούς αγώνες, η όλη διαδικασία της εκφώνησης είναι συγκεκριμένη και δίνεται στους εκφωνητές ως σενάριο κειμένων τα οποία διαβάζουν κατά περίπτωση.

2.5 ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Το τέλος της πραγματοποίησης των αγώνων ακολουθεί η ολοκλήρωση της διοργάνωσης, με τις αποπληρωμές τιμολογίων εξόδων και την εξόφληση όσων εργάστηκαν. Επίσης, εκδίδονται τα τελικά συγκεντρωτικά αγωνιστικά αποτελέσματα, παραδίδονται οι φάκελοι δημοσιότητας στους χορηγούς / διαφημιζόμενους και επιστρέφονται τυχόν δανεισμένα / ενοικιασμένα υλικά από τη διοργάνωση σε τρίτους, όπως επίσης επιστρέφεται το μη αναλώσιμο υλικό που παρέμεινε και είναι χρεωμένο στα στελέχη της.

Η διαδικασία επιστροφής του υλικού από όσους εργάστηκαν στη διοργάνωση, είναι σημαντική διαδικασία την οποία πρέπει να διεκπεραιώσουν οι υπεύθυνοι τομέων, σε συνεργασία με τη γραμματεία. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο να έχει εξασφαλιστεί από πριν ειδικός χώρος για τη συγκέντρωση του υλικού και η διαδικασία που θα ακολουθηθεί (ένας-ένας τομέας κ.λπ.), προκειμένου να πραγματοποιηθεί με τάξη. Επίσης, πρέπει να διατεθεί το ανάλογο προσωπικό από τη γραμματεία για την «ξεχρέωση» του υλικού σύμφωνα με την κατάσταση παραλαβής, αλλά και για τη φύλαξή του.

Η συνολική διαδικασία διοργάνωσης των αγώνων καταγράφεται και περιλαμβάνεται στον οικονομικό αλλά και διοικητικό απολογισμό. Ο απολογισμός είναι ένα κείμενο το οποίο σε μεγάλης εμβέλειας αγώνες ενδέχεται να ξεπερνάει και τις 100 σελίδες. Εκεί καταγράφονται τα πεπραγμένα όλου του αθλητικού γεγονότος, με κάθε επιφυλάξη λεπτομέρεια. Για παράδειγμα, το κείμενο του απολογισμού περιλαμβάνει εισαγωγή, τη σύνθεση της οργανωτικής επιτροπής τα μέλη της αντιπροσωπείας παρατηρητών της διεθνούς ομοσπονδίας, το οργανόγραμμα της διοργάνωσης, μία εμπειριστατωμένη παρουσίαση των εργασιών των τομέων των αγώνων και τα παραρτήματα όπου υπάρχουν σχεδιαγράμματα, δείγματα από έντυπο υλικό και χαρακτηριστικές φωτογραφίες. Σε μεγάλης εμβέλειας αγώνες, ο απολογισμός τυπώνεται και αποτελεί μέρος από τα αναμνηστικά της διοργάνωσης. Η συγγραφή του απολογισμού πρέπει να είναι αρθρωτή και να πραγματοποιείται από τους υπευθύνους των τομέων, με γενικό επιμελητή του περιεχομένου τον διευθυντή των αγώνων σε συνεργασία με το γραφείο τύπου για την επιμέλεια του κειμένων και της έκδοσης.

2.5.1 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των αγώνων προσδίδει χαρακτηριστικά ποιοτικής λειτουργίας και επαγγελματισμού στους διοργανωτές, αλλά και ουσιαστική επένδυση για μελλοντική συνεργασία, ιδιαίτερα με διαφημιζόμενους και χορηγούς. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται για

εσωτερικούς λόγους ή για τρίτους. Συγκεκριμένα, θα δώσει στοιχεία για το πόσο πετυχημένοι ήταν οι αγώνες σε σχέση με τους στόχους των διοργανωτών.

Κατά συνέπεια πρέπει να πραγματοποιηθεί σε περιοχές που είχαν τεθεί οι στόχοι των διοργανωτών και οι οποίοι φαίνονται στα επιχειρησιακά πλάνα του διευθυντή και των υπευθύνων των τομέων. Δηλαδή, υπήρχε οικονομική επιτυχία; Υπήρχε επιτυχία από άποψη, συμμετοχών; Υπήρχε οργανωτική επιτυχία; Ήμειναν ικανοποιημένοι οι συμμετέχοντες οι θεατές, οι συνεργάτες; Επίσης, αξιολόγηση πρέπει να γίνει σε σχέση με την υλοποίηση των παροχών που περιείχαν οι συμφωνίες των διοργανωτών με τους διαφημιζόμενους και τους εμπορικούς χορηγούς. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με τις τηλεθεάσεις, τον αριθμό των εισιτηρίων, το προφίλ των φιλάθλων που παρακολούθησαν τους αγώνες κ.λπ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο αθλητισμός είναι ένα παγκόσμιο κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο ιστορικά έχει αποδείξει την ιδιαίτερη επιρροή που ασκεί σε πολλούς τομείς της κοινωνίας. Είτε ως δραστηριότητα σωματικής άσκησης, είτε ως θέαμα, ο αθλητισμός καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα των αναγκών του ανθρώπου (ψυχαγωγικών, παιδαγωγικών, ψυχολογικών, κοινωνικών και φυσιολογικών), τόσο σε ατομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Η δόξα και το χρήμα, που ο σύγχρονος αθλητισμός μπορεί άμεσα ή έμμεσα να προσφέρει σε αρκετούς παραλήπτες, αποτελούν και τις "εγγενείς" απειλές του, οι οποίες πρέπει να προβληματίσουν τους ανθρώπους που τον εξυπηρετούν, έτσι ώστε, πιο ώριμοι, πιο οργανωμένοι και με ανοικτό πνεύμα, να αξιοποιήσουν τα επιτεύγματα της επιστήμης και της τεχνολογίας προς όφελος του αθλητισμού.

Το Μάνατζμεντ, τόσο ως θεωρητική, όσο και ως πρακτική έννοια, έχει πολλά να προσφέρει σε μια τέτοια προσπάθεια. Η γνώση της επιστήμης της διοίκησης και η αναλυτική επεξεργασία των κατευθύνσεων που παρέχει στο εργασιακό περιβάλλον, αποτελούν πολύτιμα βοηθήματα για την ευημερία του οργανωμένου αθλητισμού στις μέρες μας. Και αυτό, για συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Παράλληλα, είναι η γνώση του εαυτού του, η σωστή διαχείριση του χρόνου του, η ανάπτυξη επικοινωνιακών και στρατηγικών ικανοτήτων και η κατανόηση των στοιχείων του περιβάλλοντος στο οποίο συμμετέχει, είναι θεμελιώδεις προϋποθέσεις στη επιτυχημένη καριέρα ενός μάνατζερ.

Το αθλητικό Μάνατζμεντ, ως πιο εξειδικευμένος τομέας διοίκησης, μπορεί να παρέχει την απαραίτητη επιστημονική υποστήριξη στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις διοικητικές λειτουργίες, τόσο στον ερασιτεχνικό, όσο και στον επαγγελματικό αθλητισμό. Το αθλητικό Μάνατζμεντ αποτελεί την κοινή γλώσσα δύο "χωριστών", έως σήμερα, κόσμων αυτών του Αθλητισμού και του Μάνατζμεντ. Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη απαιτείται να εκπαιδευθούν σε αυτή την ορολογία, να τη χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά και να την αναπτύξουν περισσότερο, ώστε να αντιμετωπίσουν ορθολογικότερα τόσο τις τρέχουσες και μελλοντικές απειλές, όσο και τις προκλήσεις που διαμορφώνονται στο ευρύτερο αθλητικό περιβάλλον.

Μία προσπάθεια καθορισμού των ορίων και της δομής του περιβάλλοντος αυτού καλεί για τον προσδιορισμό τριών βασικών "ομάδων" που συμμετέχουν και διαμορφώνουν την αθλητική αγορά.

Αυτές είναι :

Οι προμηθευτές (παρέχοντες)

Οι αγοραστές (καταναλωτές)

Οι διευκολύνοντες τη διαδικασία ανταλλαγής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, παρά τις θεωρητικές και πρακτικές αδυναμίες που παρουσιάζει, είναι μία συστηματική διαδικασία. Επιτρέπει στον οργανισμό να αξιολογεί την παρούσα κατάσταση, όπως διαμορφώνεται στο εξωτερικό και εσωτερικό οργανωτικό περιβάλλον και να θέτει τις απαιτούμενες κατευθύνσεις, προτεραιότητες και τα κατάλληλα μέτρα δράσης, για το μέλλον.

Οι αθλητικοί οργανισμοί απαιτείται να τον χρησιμοποιούν ώστε να είναι σε θέση να προλαμβάνουν προβλήματα και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης που προκύπτουν από τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Στο "σκληρό" κόσμο του επαγγελματικού αθλητισμού, οι οπαδοί των ομάδων παραμένουν το πλέον "ρομαντικό" στοιχείο των αθλητικών επιχειρήσεων. Η συμπεριφορά τους είναι, σε πολλά σημεία, τελείως διαφορετική από εκείνη οποιουδήποτε άλλου καταναλωτή υπηρεσιών. Συνεπώς, τα αθλητικά σωματεία πρέπει να καταβάλλουν μεθοδική προσπάθεια να αφογκραστούν τις απαιτήσεις τους, να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητές τους, ώστε να τους προσελκύσουν και να τους καταστήσουν "υγιή" ενεργά μέλη ή θεατές για τις ομάδες τους.

Η τρομακτική εξέλιξη και ανάπτυξη της Πληροφορικής έχει οδηγήσει όχι μόνο σε ισχυρότερα, φιλικότερα και οικονομικότερα συστήματα υπολογιστών, αλλά και σε μία καινούργια φιλοσοφία που θέλει την πληροφορική ως επένδυση άμεσα σχετιζόμενη με το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και τους στρατηγικούς προσανατολισμούς του. Στο χώρο του αθλητισμού πολύ σημαντικό ρόλο, αν βεβαίως αναπτυχθούν και να αξιολογηθούν κατάλληλα οι απαραίτητες διοικητικές και επιχειρησιακές ικανότητες που απαιτεί η σύγχρονη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών.

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια για την οποία οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν δείξει ελάχιστη προσοχή μέχρι σήμερα. Αυτό επιβεβαιώνεται με την η έλλειψη οποιουδήποτε προσανατολισμού προς τον πελάτη. Με την προβλεπόμενη εντονότερη πίεση για θέσπιση ποιοτικών κριτηρίων στο Μάντσεστερ, η ανάπτυξη Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να προσφέρει αξιόλογα οφέλη στους αθλητικούς οργανισμούς, τόσο από την εισαγωγή ενός επίσημου διοικητικού συστήματος, όσο και από την άποψη ικανοποίησης των καταναλωτών (συμμετεχόντων και θεατών σε αθλητικές δραστηριότητες).

Ο θεσμός της Χορηγίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πηγές οικονομικών μονάδων για τον αθλητισμό. Εντούτοις, η ικανοποίηση των στόχων του χορηγού όσο και του χορηγούμενου απαιτεί εξέταση, αξιολόγηση, σχεδιασμό και υλοποίηση της χορηγίας με μεθοδικό και συστηματικό τρόπο.

Τέλος, γίνεται φανερό ότι, τα πρόσωπα που διοικούν αθλητικούς οργανισμούς σήμερα, έχουν μεγάλη ανάγκη από εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης. Η επιμόρφωση αυτή πρέπει να είναι συνεχής και εφαρμοσμένη στις ανάγκες τους και να μην παραλείπει την πρακτική διαδικασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθλητισμός και Μάνατζμεντ, Κωνσταντίνος Γιαννόπουλος, 1996 Αθήνα, Εκδόσεις : Μέδουσα
- Αποτελεσματική Διοίκηση, Α. Κατσάλης 2000 Αθήνα, Εκδόσεις : Κλειδάριθμος
- Διδακτικές Σημειώσεις Διοίκησης και Οργάνωσης της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού, Π. Σωτηριάδης, Τ.Ε.Φ.Α.Α Αθήνας 1991
- Οργάνωση Αθλητικών Αγώνων: Οργανωτική Διαδικασία, Γ. Αυθίνος Διδακτικές Σημειώσεις Τ.Ε.Φ.Α.Α. Αθήνας 1998
- Διάρθρωση και Λειτουργία Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών, Γ.Αυθίνος, Διδακτικές Σημειώσεις Τ.Ε.Φ.Α.Α. Αθήνας 1998
- Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ : Κέρδη και Άνθρωποι, Γ. Προκέτης Θεσσαλονίκη 1993 ,Εκδόσεις : ΕΚΒΕ
- Οικονομία και Αθλητισμός, Λ. Αθανασίου, Κ. Αλτινόγλου 1996 Αθήνα Εκδόσεις : ΚΠΟΕ
- Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Λ. Χυτήρης 1994 Αθήνα, Εκδόσεις : Interbooks
- Management for Athletic / Sport Administration : Theory and Practice, F. Bridges, L. Roquemore 1998 Georgia, ESM Books
- Contemporary Sport Management, Sport event and Facility Management, R.J. Ammon 1998 Illinois, Human Kinetics publishing
- The Complete Guide to Special Event Management, D. Catherwood, R. Van Kirk 1992 New York, John Wiley & Sons publishing

- The Organizational Effectiveness of Greek National Sports Organizations: An Empirical Application of the Multiple Constituency Approach, D. Papadimitriou 1995, The University of Sheffield. U.K
- Management Development Practices in Manufacturing Firms in Greece, N. Papalexandris 1986 University of Business School of Management, U.K
- Internet