ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Διοίκηση Πολιτιστικών Μονάδων

Διπλωματική Εργασία

«Ο ρόλος του Μάνατζμεντ και η συμβολή του στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών. Μελέτη περίπτωσης: Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας, ένας Πολυμορφικός και Πολυπολιτισμικός Οργανισμός»

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΦΑΤΣΙΑΔΟΥ

Std154388

Α΄ Επιβλέπων καθηγητής: Ευάγγελος Παπούλιας

Αθήνα, Μάιος 2024

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.

«Ο ρόλος του Μάνατζμεντ και η συμβολή του στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών. Μελέτη περίπτωσης: Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας, ένας Πολυμορφικός και Πολυπολιτισμικός Οργανισμός»

Ευαγγελία Φατσιάδου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:
Παπούλιας Ευάγγελος
ΣΕΠ ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Μπιτσάνη Ευγενία
ΣΕΠ ΕΑΠ

Αθήνα, Μάιος 2024

«Ευχαριστίες»

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ευάγγελο Παπούλια για την καθοδήγηση και τις παρατηρήσεις του στη διάρκεια συγγραφής της εργασίας, καθώς και τη συνεπιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Ευγενία Μπιτσάνη για τις ουσιαστικές επισημάνσεις της.

Ευχαριστώ επίσης τους Προϊσταμένους του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, οι οποίοι δέχτηκαν πρόθυμα να με βοηθήσουν και να μου παραδώσουν πληροφορίες και πολύτιμο υλικό για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη εποχή της τεχνολογικής εξέλιξης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι Οργανισμοί και οι Φορείς Παροχής και Προσφοράς Πολιτιστικών και Αθλητικών Υπηρεσιών οφείλουν να εναρμονιστούν και να ανταποκριθούν στις διαρκώς τροποποιούμενες συνθήκες, ώστε να μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί στο πεδίο της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, οι ανθρώπινοι πόροι τους συνδράμουν αποφασιστικά στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων και των σκοπών τους, αποτελώντας έτσι τον κυριότερο μοχλό της προόδου και της βιωσιμότητάς των.

Η περίπτωση που μελετάται είναι ένας φορέας παροχής πολιτιστικών και αθλητικών υπηρεσιών, το ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ, το οποίο ιδρύθηκε το 1985 με σκοπό την φιλοξενία αθλητικών και πολιτιστικών δράσεων, εγχώριων αλλά και παγκοσμίων. Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε ο τρόπος λειτουργίας του Σταδίου και κατεγράφησαν οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη επιμόρφωση, την αξιολόγησή τους και τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης του Οργανισμού. Ενδεικτικά παρατίθεται περιγραφή του σταδίου Mercedes Benz στη Γερμανία, μιας ευρωπαϊκής αθλητικής εγκατάστασης υψηλών προδιαγραφών με παρόμοιες λειτουργίες με το Σ.Ε.Φ., που βοηθά να αντιληφθούμε διαφορές και ομοιότητες των δύο πολυμορφικών και πολυπολιτισμικών σταδίων.

Λέξεις – Κλειδιά

Ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση, μάνατζμεντ, ηγεσία, εκπαίδευση, στόχος

ABSTRACT

In the context of digital transformation, Cultural Service Provider Organizations are required to respond and adapt to the constantly changing conditions in the field of employment and the provision of modern services. At the same time, human resources contribute significantly to the achievement of the organization's goals and are one of the main pillars of its development and evolution.

The case being studied is a provider of cultural and sports services, the PEACE AND FRIENDSHIP STADIUM, which was founded in 1985 with the purpose of hosting sports and cultural activities, both domestic and international. The way the Organization operates and the perceptions of the employees regarding the training provided, the evaluation and the development prospects of the Organization were studied in this paper. As an example, a description of the Mercedes Benz stadium in Germany is given, a high-standard European sports arena with similar functions to the S.E.F., which helps to understand the differences and similarities of the two polymorphic and multicultural stadiums.

.

Keywords

Human resources, administration, management, leadership, education, target

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο 11
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 11
1.1. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 11
1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 14
1.3. ΔΕΙΓΜΑ 15
1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ-ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ 17
1.6. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 19
1.7. ΘΕΜΑΤΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ 19
1.8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 20
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ 20
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ 20
2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ 21
2.3. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ 24
2.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 25
2.5. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΦΟΡΕΑ 26
2.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 30
2.8. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΦΟΡΕΑ 34
2.9. ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ 36
2.10. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ 37
3^{ο} ΚΕΦΑΛΑΙΟ 42
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ. 42
3.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 42
3.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ 46
3.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΚΑΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ 48
3.3.1. Η ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ 48
3.3.3. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ 49
3.3.4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER 51
3.3.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ-ΣΤΟΧΟΥ 51
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 53
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ 53
4.1. ΙΔΡΥΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ 53
4.2 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ 55
4.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ 57
4.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ Σ.Ε.Φ. 58
4.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΕΤΩΝ 2000-2013 62
4.6. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ MERCEDES BENZ ARENA ΒΕΡΟΛΙΝΟΥ 73

4.7. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 77
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 78
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ 95
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 95
6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 95
6.2. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 100
ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ 104
ΠΗΓΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ 108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 118

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα 1.1 Facebook. Άλμπουμ. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας ……53

Εικόνα 1.2 Το Οργανόγραμμα του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, στοιχείο που συλλέχτηκε από τη Διεύθυνση Διοικητικού του Σ.Ε.Φ ……..……...57

Εικόνα 1.3 Mercedes-Benz Arena ……..75

Σχήμα 1.1 Εκθέσεις, Εκδηλώσεις, Συνέδρια, Συναυλίες, Αθλητικά Γεγονότα ……69

Σχήμα 1.2 Επισκεψιμότητα χώρων ……70

Σχήμα 1.3 Χώροι εκδηλώσεων και μισθωτική απεικόνιση ……..…..70

Σχήμα 1.4 Χώροι εκδηλώσεων και μισθωτική απεικόνιση ……71

Σχήμα 1.5 Εκθέσεις, Εκδηλώσεις, Συνέδρια, Συναυλίες, Αθλητικά Γεγονότα ……71

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Συνοπτική εικόνα πλήθους εργαζομένων του Σταδίου Ειρήνης και Φιλία .. 16

Πίνακας 1.2 Στοιχεία των ετών 2010-2012, αναφορικά με είδη εκδηλώσεων που έχουν φιλοξενηθεί στο παρελθόν και εξακολουθούν έως σήμερα να φιλοξενούνται στο Στάδιο.62

Πίνακας 1.3 Στοιχεία των ετών 2000-2002, 2004, 2010-2012, αναφορικά με τα είδη των εκδηλώσεων και τους χώρους που έχουν φιλοξενηθεί στο Στάδιο ……68

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΕ	Διπλωματική Εργασία
ΣΕΠ ΕΑΠ	Συντονιστής Επιβλέπων Καθηγητής/Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΤΕΙ	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο
Σ.Ε.Φ.	Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας
ΣΔΠ	Σύστημα Δυναμικός Πολιτισμός
HR	Human Resources

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τομέα ζωτικής σημασίας εντός ενός φορέα ή οργανισμού, ο οποίος συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη και στην επιβίωση του. Η συγκεκριμένη μελέτη ασχολείται με τη σπουδαιότητα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι υπό την καθοδήγηση ενός χαρισματικού μάνατζερ και μιας χρηστής διοίκησης μπορούν μέσω της απόκτησης εξειδικευμένων γνώσεων και της εφαρμογή τους στην καθημερινή εργασία, να ενισχύσουν την απόδοσή τους και να συμβάλλουν στην πρόοδο του φορέα. Η επίτευξη των παραπάνω προκύπτει κατόπιν σύνταξης ενός ορθού στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος περιλαμβάνει τη δια βίου εξειδίκευση και εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και τη συνεργασία της διεύθυνσης μαζί του. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων, υφιστάμενων και προϊστάμενων, επηρεάζει σημαντικά τη βελτίωση των ικανοτήτων τους αλλά και την επαγγελματική τους πορεία, αφού τους καθιστά πιο αποδοτικούς στην αντιμετώπιση διαφόρων υπηρεσιακών ζητημάτων.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενός φορέα δύναται να παρέμβει στρατηγικά στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Η στοχοθεσία που τίθεται σε διοικητικό επίπεδο προσανατολίζεται στην ευελιξία των εργαζομένων, στη μοναδιαία αλλά και συνολική αποτελεσματικότητα και στην προσαρμογή στα νέα ανταγωνιστικά δεδομένα. Η δημιουργία μιας σύγχρονης και προσαρμόσιμης προσέγγισης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει περισσότερες πράξεις, από την απλή εστίαση στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Απαιτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και προσπαθεί να καλλιεργήσει ένα περιβάλλον ισότητας και αρμονίας, καλύπτοντας τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει την εφαρμογή της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, η οποία στοχεύει στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στο εργατικό δυναμικό του. Παρατίθεται, μάλιστα, μια σύντομη σύγκριση με ευρωπαϊκό στάδιο αντίστοιχων χαρακτηριστικών και προδιαγραφών, το Mercedes Benz Arena του Βερολίνου, το οποίο λειτουργεί παρόμοια με το Σ.Ε.Φ., καθώς αποτελεί έδρα μιας μεγάλης ομάδας καλαθοσφαίρισης και η λειτουργία του βασίζεται σε αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Το Σ.Ε.Φ. είναι ένας οργανισμός που δεσμεύεται να αγκαλιάσει τις προκλήσεις του σύγχρονου ψηφιακού μετασχηματισμού και να ανταποκριθεί στα διαφορετικά ενδιαφέροντα του κοινού, συμπεριλαμβανομένων των πολιτιστικών και αθλητικών αναζητήσεων. Οι στόχοι της έρευνας είναι σαφώς καθορισμένοι και μετρήσιμοι. Διανέμοντας ερωτηματολόγια σε προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων και εργαζόμενους χαμηλότερης κλίμακας, θα διερευνήσουμε και θα αναλύσουμε τις ανάγκες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού του Σ.Ε.Φ.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον πιθανό αντίκτυπο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη ενός αθλητικού και πολιτιστικού οργανισμού, ιδιαίτερα όταν δίνεται προτεραιότητα στη συμμετοχικότητα και στη δημιουργικότητα των εκπαιδευόμενων. Επιπλέον, εξετάζεται ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενίσχυση της βιωσιμότητας του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεματικών του μάνατζμεντ, της έννοιας της ηγεσίας, του ανθρώπινου δυναμικού και της δυνατότητας εκπαίδευσής του. Τέσσερις άξονες που καλύπτουν σφαιρικά την έννοια της εκπαίδευσης των ενηλίκων, σε έναν φορέα που συνδυάζει παροχή υπηρεσιών αθλητικού και πολιτισμικού περιεχομένου και που μέχρι σήμερα δεν έχει μελετηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ενός φορέα, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του. Οι υπάλληλοι του καλούνται να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, σε ατομικό αλλά και σε συλλογικό επίπεδο. Για να αποφέρουν, ωστόσο, επιτυχή αποτελέσματα, απαιτείται η διοίκηση να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του κάθε υπαλλήλου και να τον αξιοποιεί κατάλληλα, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό κάθε φορέα αποτελεί στρατηγικό παράγοντα, για την πρόοδο, την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του (Ιορδάνογλου, 2008: 25).

Σύμφωνα με τον Thomas (2007), η διοίκηση βασίζει τη λειτουργία της σε τέσσερις βασικούς άξονες, οι οποίοι είναι οι κάτωθι: α) ο σχεδιασμός που στοχεύει

στην επίτευξη σκοπών, κατόπιν καταγραφής του οικονομικού προϋπολογισμού και των υπαρχόντων πόρων, β) η οργάνωση που αφορά κυρίως στους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι αναλαμβάνουν καθήκοντα με στόχο την επίτευξη άριστης απόδοσης, γ) η διεύθυνση, το στάδιο κατά το οποίο λαμβάνονται αποφάσεις και ενδυναμώνεται το ανθρώπινο δυναμικό και δ) ο τελικός έλεγχος, όπου γίνεται αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του φορέα, της παραγωγικής απόδοσης και των συνολικών κερδών, ώστε εάν παρατηρηθούν δυσμένειες να επιδιορθωθούν.

Ένα επιτυχημένο μοντέλο διαχείρισης τροποποιείται και αλληλεπιδρά από το ανθρώπινο δυναμικό και τον συνολικό χώρο που το περιβάλλει. Ως αποτέλεσμα, προϊστάμενοι αλλά και υφιστάμενοι τμημάτων και διευθύνσεων έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκα καθήκοντα και την ανάγκη για δια βίου εκπαίδευση, με στόχο την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και την εκμάθηση νέων πρακτικών που αντιδιαστέλλονται στις υπάρχουσες γνώσεις και μεθόδους τους (Manikutty, 2005: 317). Σε προγενέστερα μοντέλα διοίκησης, εκείνοι που είχαν την απόλυτη ευθύνη λειτουργίας και ελέγχου του υφιστάμενου προσωπικού και της μονάδας τους ήταν οι προϊστάμενοι, οι οποίοι ακολουθούσαν προκαθορισμένα στερεότυπα, χωρίς να εφαρμόζουν κάποια μορφή αξιολόγησης. Στη σύγχρονη διοίκηση αυτά έχουν παρέλθει και πλέον αξιολογείται ο κάθε υπάλληλος ως μονάδα, αλλά και συνολικά ο ρόλος του σε μια ομάδα. Παράλληλα, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι υπάλληλοι συνεχώς εκπαιδεύονται, ατομικά και συλλογικά, οργανώνονται και συγχρονίζονται για την υλοποίηση αυτών (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001: 59).

Στην εποχή της γνώσης και της πληροφόρησης, η ενημερωμένη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί στελέχη με εξαιρετικές ατομικές δεξιότητες. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται: η ικανότητα ενίσχυσης της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την οικοδόμηση ισχυρών επαγγελματικών συνδέσεων, η ενδυνάμωση και η παροχή κινήτρων στους υφιστάμενους, η ικανότητα σε τομείς όπως η διαπραγμάτευση, η αξιολόγηση και η χρήση ταλέντων και ιδιαίτερων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση δέουσας σημασίας στην οργανωτική αξία, μέσω εξατομικευμένων αλληλεπιδράσεων (Manikutty, 2005: 323; Thomas, 2007: 12).

Ένας σύγχρονος διευθυντής-προϊστάμενος φέρει την ευθύνη να αναγνωρίζει τα λάθη του και να μαθαίνει από αυτά, να γνωρίζει ότι θα αμφισβητηθεί και να είναι προετοιμασμένος για αυτό, αλλά να λογοκρίνει και ο ίδιος τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές. Η επιθυμία για διαδραστική κριτική καταδεικνύει τις προσπάθειες των ατόμων να αξιολογήσουν προσεκτικά τις συνθήκες και τους πόρους. Εξάγοντας συμπεράσματα, μπορεί κανείς να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις διάφορες επιπτώσεις (Hillman, Schwandt, Bartz, 1990: 25-27).

Η διαδικασία κατάρτισης περιλαμβάνει δομημένη εκπαίδευση για τους εργαζομένους, με στόχο την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και τη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται, για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτή η εκπαίδευση είναι ειδικά προσαρμοσμένη, για να καλύψει τις τρέχουσες απαιτήσεις εργασίας και τις άμεσες απαιτήσεις ενός φορέα. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 68). Η εκπαίδευση είναι μια μεθοδική και στρατηγική διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και στην ανάπτυξη συμπεριφορών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και την εκάστοτε στρατηγική (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2010: 61). Οι στόχοι της εκπαίδευσης περιλαμβάνουν τον εξοπλισμό των ατόμων με τις απαραίτητες δεξιότητες, για την αποτελεσματική πρόσβαση και επεξεργασία πληροφοριών.

Η απόκτηση εκτεταμένης γνώσης και εκπαίδευσης όχι μόνο προάγει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, αλλά καλλιεργεί την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας τελικά στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και στην ελάττωση του χρονικού διαστήματος μάθησης, όταν ένα υπάλληλος αναλαμβάνει νέα καθήκοντα (Μπουραντάς, 2002: 33). Η εκπαίδευση στον εργασιακό βίο χαρακτηρίζεται ως παροχή απολύτως εξειδικευμένων δεξιοτήτων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002: 35). Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι ενός φορέα διευρύνουν το γνωστικό τους πεδίο και βελτιώνουν την απόδοσή τους στο εργασιακό τους αντικείμενο. Αυτό επιφέρει βελτίωση απόδοσης του φορέα, και ως προς τον ίδιο τον εργαζόμενο παρατηρείται βελτίωση της εργασιακής του υπόστασης και συμπεριφοράς. (Salah, 2016: 8)

Πρωταρχικός στόχος κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης, ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο κάθε υπαλλήλου, είναι να επιφέρει ουσιαστική μεταμόρφωση στον

εκπαιδευόμενο. Η διαδικασία της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και την παράδοση γνωστικού περιεχομένου, που έχει απήχηση στους συμμετέχοντες και ευθυγραμμίζεται με τις δραστηριότητές τους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Ayeni, 2011: 143). Για να είναι αποτελεσματική η παρεχόμενη εκπαίδευση, πρέπει να επιφέρει επιτυχώς τους επιθυμητούς μετασχηματισμούς στους μαθητές σε σχέση με συγκεκριμένους στόχους. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν με ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών στρατηγικών και μεθόδων και να αναγνωρίζουν την περίπλοκη φύση και τη σημασία του αντικειμένου που διδάσκουν. Όταν ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός ενός προγράμματος ανταποκρίνεται στις μαθησιακές ανάγκες των εργαζομένων, τότε επιτυγχάνονται θαυμαστά αποτελέσματα (Zeeb, 2004: 41).

1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η καινοτομία της παρούσας εργασίας αναφέρεται στη δυνατότητα εξέλιξης και προόδου του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί μέρος ενός τόσο πολυμορφικού πολιτισμικού φορέα, ο οποίος ιδρύθηκε το 1989 και είναι απολύτως ενεργός έως σήμερα, προσφέροντας υπηρεσίες σε πανελλήνιο και παγκόσμιο επίπεδο χάρη στις διοργανώσεις που φιλοξενεί. Η εργασία προσπάθησε να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των στόχων και που συνοψίζονται ως εξής:

- Ποια είναι η άποψη των εργαζομένων για την τωρινή τους κατάρτιση και αποτελεσματικότητα;
- Τι επίδραση μπορεί να έχει η εκπαίδευση στη διεύρυνση του γνωστικού τους πεδίου και κατ' επέκταση στη βελτίωση παροχής υπηρεσιών του φορέα;
- Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να συνδεθεί και με τι αποτελέσματα με τους επιχειρησιακούς στόχους ενός φορέα και τον εκσυγχρονισμό του;

Για τη συγκεκριμένη μελέτη, η ερευνήτρια επέλεξε να χρησιμοποιήσει ως βασική την ποσοτική μέθοδο, δεδομένου ότι στην έρευνα συμμετέχει όλο το προσωπικό του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, δηλαδή 75 εργαζόμενοι. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για να διεξαχθεί η έρευνα ήταν δύο μήνες. Οι ερωτηθέντες συμμετείχαν με χαρά στη διαδικασία. Ο κύριος στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι να κάνει γενικεύσεις περιγράφοντας μεταβλητές σε ένα συγκεκριμένο δείγμα πληθυσμού και να

εξηγήσει τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Δεδομένου ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι κοπιαστική και χρονοβόρα, τα δεδομένα συλλέγονται από ένα υποσύνολο του συνολικού πληθυσμού, το οποίο είναι γνωστό ως δείγμα. Το δείγμα στην παρούσα μελέτη, είναι απολύτως συγκεκριμένο και ταυτόχρονα ευρύ, καθιστώντας την αναπαράσταση του γενικού πληθυσμού ακριβέστερη (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος και Κουτσογιάννης, 2015: 20, 21).

Σε αυτή τη μελέτη επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, καθώς επέτρεπε τη συλλογή δεδομένων από επαρκή αριθμό εργαζομένων και προϊσταμένων, έτσι ώστε να προκύψουν συμπεράσματα αναφορικά με την εξέλιξη και πρόοδο των ανθρώπινων πόρων στο Σ.Ε.Φ. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, βάσει του μεγέθους του δείγματος που ελήφθη, κρίνονται ως προς το αποτέλεσμά τους ασφαλή, αληθινά, αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα σε επιστημονικές έρευνες.

1.3. ΔΕΙΓΜΑ

Ως αφετηρία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε πληθυσμός, όπως εργαζόμενοι και προϊστάμενοι του φορέα, που πήραν την ευθύνη να αποστείλουν το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά και σε άλλους συναδέλφους τους. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονόμπαλας, που αποτελεί τεχνική υλοποίησης δείγματος με αφετηρία ένα πυρήνα γνωστών στοιχείων, η οποία επεκτείνεται προσθέτοντας νέα στοιχεία προερχόμενα από τα αρχικά του πυρήνα αυτού. Το δείγμα μεγαλώνει «σαν μια κυλιόμενη χιονόμπαλα» έως ότου φτάσει σε μέγεθος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έρευνα (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015: 50). Τέλος, για την πληρέστερη παρουσίαση του φορέα ζητήθηκαν στοιχεία από το Τμήμα Έρευνας και Αγοράς του Σ.Ε.Φ. και συγκεκριμένα από την Προϊσταμένη του Τμήματος κυρία Βασιλική Κοκκίνη, τα οποία παρατίθενται στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας. Χρησιμοποιήθηκε δηλαδή τμηματικά και η ποιοτική έρευνα, η οποία αποδεικνύεται πολύτιμη, λόγω της εξάρτησής της από τη συλλογή δεδομένων μέσω διαφόρων μέσων όπως παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, μελέτες περιπτώσεων και ιστορίες ζωής. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αξιοποίηση του πραγματικού περιβάλλοντος, το οποίο είναι γνωστό για τη δυναμική του φύση, τη συνεχή ανάπτυξη και την πρόοδό του, παρέχοντας έτσι άφθονα ερεθίσματα για έρευνα (Cresswell, 2011: 48).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η αρχική ενότητα εστιάζει στην εξαγωγή πληροφοριών και χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, η εκπαίδευση, το φύλο και η διοικητική θέση εντός της υπηρεσίας. Για να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιούνται ειδικά ποσοτικά εργαλεία. Το δεύτερο τμήμα της έρευνας εστιάζει στη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις αντιλήψεις, τις απόψεις, τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων. Αυτές οι ερωτήσεις χρησιμεύουν ως μια έμμεση μέθοδος συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις πεποιθήσεις και τις προοπτικές τους (Cresswell, 2011: 50).

ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑΚΟ ΦΑΣΜΑ	ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ	ΣΠΟΥΔΕΣ
23 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	18 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 46-55 ΕΤΗ	1 ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ 6-10 ΧΡΟΝΙΑ	55 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	40 ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΛΥΚΕΙΟΥ
52 ΑΝΤΡΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	2 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 36-45 ΕΤΗ	26 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 11-20 ΧΡΟΝΙΑ	15 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	10 ΜΕ ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ Ή ΤΕΙ
	41 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 56-62 ΕΤΩΝ	48 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 21 ΚΑΙ ΑΝΩ	5 ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	20 ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΜΕ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
	14 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 62 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ			1 ΜΕ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ 4 ΜΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Πίνακας 1.1. Συνοπτική εικόνα πλήθους εργαζομένων του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας

1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ-ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ

Μετά από εκτενή έρευνα σε παρόμοια ερωτηματολόγια, η ερευνήτρια συνέταξε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Πριν από την έρευνα, το ερωτηματολόγιο δεν υποβλήθηκε σε καμία στάθμιση (DatAnalysis, https://datanalysis.net/research-design/stathmisi-erotimatologioy/; Babbie, 2018: 408). Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του, διεξήχθη μια πιλοτική δοκιμή με τη διανομή του σε 10 άτομα από τον πληθυσμό του δείγματος (Babbie, 2018: 470). Αυτοί οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να παράσχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τη συνάφεια του ερωτηματολογίου με τα ερευνητικά ερωτήματα και να προσφέρουν προτάσεις για βελτιώσεις. Με βάση τις παρατηρήσεις τους τροποποιήθηκαν δύο ερωτήσεις. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όλα τα προσωπικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν αυστηρά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν αποκαλύφθηκαν σε κανένα εξωτερικό μέρος. (Λαγουμιτζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015: 47). Μόλις ολοκληρώθηκε η αρχική πιλοτική φάση, ξεκίνησε η διανομή των ερωτηματολογίων προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα δεδομένα της έρευνας.

Οι Τομεάρχες στο Σ.Ε.Φ. έλαβαν ένα ερωτηματολόγιο μέσω email, το οποίο στη συνέχεια διανεμήθηκε σε άλλους υπαλλήλους με τη χρήση της μεθόδου της χιονοστιβάδας (Babbie, 2018: 358, 359).Το email περιελάβανε μια επιστολή που εξηγούσε τον σκοπό της έρευνας, με στόχο να συγκεντρώσει τις απόψεις των εργαζομένων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημασία των αποτελεσμάτων για την επιστημονική κοινότητα. Παρείχε επίσης πληροφορίες σχετικά με την ποσοτική μέθοδο, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε και τον εκτιμώμενο χρόνο που θα χρειαζόταν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, η επιστολή διαβεβαίωσε τους συμμετέχοντες, ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμοζόταν και τα προσωπικά τους δεδομένα θα αντιμετωπίζονταν με εμπιστευτικότητα, διασφαλίζοντας ότι το επιστημονικό απόρρητο θα τηρούνταν από την ερευνήτρια και ότι τα στοιχεία επικοινωνίας, όπως τηλεφωνικός αριθμός και ηλεκτρονική διεύθυνση που θα έδιναν, θα χρησιμοποιούνταν εάν και εφόσον αυτό θα ήταν απολύτως απαραίτητο.

Στην ενημερωτική επιστολή επισημάνθηκε ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι εντελώς εθελοντική και οι συμμετέχοντες έχουν την ελευθερία να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή εάν αλλάξουν γνώμη (ανατρέξτε στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β). Για να διασφαλιστεί η σαφήνεια και η κατανόηση δημιουργήθηκε ένα έντυπο συγκατάθεσης, το οποίο οι συμμετέχοντες έπρεπε να υπογράψουν πριν λάβουν μέρος στην έρευνα (ανατρέξτε στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια ήταν κωδικοποιημένα και διατηρήθηκαν εμπιστευτικά, χωρίς αποκάλυψη σε τρίτους. Ο υπολογιστής της ερευνήτριας διαθέτει προστασία με κωδικό πρόσβασης και μόλις ολοκληρωθεί η παρουσίαση της έρευνας τα δεδομένα θα διαγραφούν. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν με τρόπο που διασφαλίζει ότι η ταυτότητα των συμμετεχόντων παραμένει ανώνυμη.

1.5. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο και ευρέως χρησιμοποιημένο από πληθώρα ερευνητών για την περισυλλογή και την επισκόπηση πληροφοριών, καθώς παρέχει δομημένα και μετρήσιμα δεδομένα και δίνει τη δυνατότητα της χορήγησης χωρίς την παρουσία του ερευνητή (Cohen, Manion και Morrison, 2007: 271). Ακόμη, δύναται να συμπληρωθεί από πληθώρα ανθρώπων, οι οποίοι θα δώσουν απαντήσεις σε ταυτόσημα ερωτήματα και στη σειρά που έχει προκαθοριστεί, χωρίς να έχουν ουδεμία σχέση και επικοινωνία με την ερευνήτρια, κάτι που τους παρέχει μεγαλύτερη άνεση και ελευθερία στην έκφραση. Τέλος, μέγιστης σημασίας πλεονέκτημα του συγκεκριμένου εργαλείου αποτελεί το γεγονός ότι η ερευνήτρια δεν ασκεί καμιά επίδραση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, άρα επιτυγχάνεται αξιοπιστία στο αποτέλεσμα (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015: 40). Για τη συγκεκριμένη έρευνα κατασκευάστηκε ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε και συντάχθηκε με τρόπο που να εμπεριέχει ερωτήσεις που εξυπηρετούν τον ερευνητικό σκοπό και την ανίχνευση των ερευνητικών ερωτημάτων. Οι ερωτήσεις αυτές κρίθηκαν ως αναγκαίες και σκόπιμες για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων και στηρίχθηκαν στα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπως αυτά παρατίθενται στα σχετικά κεφάλαια.

Στο Παράρτημα Α περιέχεται ένα ερωτηματολόγιο έρευνας που περιλαμβάνει συνολικά 30 ερωτήματα, τα οποία κατηγοριοποιούνται περαιτέρω σε τρεις διακριτές ενότητες. Το αρχικό τμήμα αφορά στη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών, ενώ οι επόμενες ενότητες επικεντρώνονται στην τοποθέτηση στοχευμένων ερωτήσεων που σχετίζονται άμεσα με το ερευνητικό θέμα. Η κατασκευή αυτού του ερωτηματολογίου περιελάβανε έναν συνδυασμό διατύπωσης συγκεκριμένων ερωτήσεων ευθυγραμμισμένων με τους ερευνητικούς στόχους, που κρίθηκαν κατάλληλες για την αντιμετώπιση των υπό εξέταση ερευνητικών ερωτημάτων.

1.6. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως εργαλείο ανάλυσης και επεξεργασίας των απαντήσεων που υπέβαλαν οι ερωτηθέντες ορίστηκε η εφαρμογή φορμών (GOOGLE FORMS), συνοδευόμενη από το υπολογιστικό φύλλο excel, που εμπεριέχεται στην εφαρμογή. Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων κρίνεται επαρκής, αν λάβουμε υπόψη τον αριθμό των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής.

1.7. ΘΕΜΑΤΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ

Η αξιολόγηση της έρευνας εξαρτάται από τρεις κρίσιμους παράγοντες: την αντικειμενικότητα, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία (Τζιβινίκου, 2015: 30, https://www.pi.ac.cy/pi/files/epimorfosi/synedria/literacy/Proceedings_EL.pdf). Για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας της έρευνας, πραγματοποιήθηκε προκαταρκτική δειγματοληπτική μελέτη πριν από τη διανομή των ερωτηματολογίων. Αυτή η διαδικασία είχε ως στόχο να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τυχόν πιθανές παρατυπίες, σφάλματα ή ανησυχίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων (Cresswell, 2011: 243, http://repository.unmas.ac.id/medias/journal/EBK-00121.pdf). Η αξιοπιστία είναι ζωτικής σημασίας καθώς εξασφαλίζει συνεπή και σταθερά αποτελέσματα κατά την επανειλημμένη μέτρηση των ίδιων μεταβλητών. Επομένως, η επίτευξη εγκυρότητας και αξιοπιστίας εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό και την τήρηση της καθιερωμένης επιστημονικής βιβλιογραφίας (Walpole, McKenna, 2006: 592-594). Προσωπικά, μετά από ενδελεχή εξέταση της βιβλιογραφίας, πιλοτικά και στη συνέχεια με διανομή του ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερη κλίμακα, μπορεί με βεβαιότητα να

συναχθεί το συμπέρασμα, ότι στη συγκεκριμένη έρευνα η αξιοπιστία επιτυγχάνεται όταν οι ίδιες συνθήκες οδηγούν σε ίδιες απαντήσεις.

1.8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα μελέτη οι περιορισμοί αφορούν ως επί το πλείστον τον αριθμό των ερωτημάτων, στα οποία δεν έχει δοθεί για όλα κάποια απάντηση. Σε ένα σύνολο τριάντα ερωτήσεων, για κάποιες δεν έχει υποβληθεί απάντηση, καθώς κάποιοι εργαζόμενοι δεν παρακολούθησαν ποτέ κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο ή κάποια άλλη μορφή εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να μην έχουν σαφή άποψη επί του θέματος. Αυτό δεν έχει επίπτωση αλλοίωσης της αξιοπιστίας της έρευνας, καθώς ο αριθμός των ερωτήσεων που δεν έχουν απαντηθεί είναι ελάχιστος. Τα αποτελέσματα θεωρούνται έγκυρα και πιθανολογείται ότι μια επιπρόσθετη αιτία, για την οποία συνέβη αυτή ή δυσλειτουργία, είναι ότι οι υπάλληλοι αναγκάστηκαν να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια κατά την ώρα που εργάζονταν και ήταν φορτισμένοι με υπαλληλικά και εργασιακά καθήκοντα.

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι πολιτιστικές οντότητες που στοχεύουν στην παραγωγή πολιτιστικών προϊόντων και πιο συγκεκριμένα στην προώθηση του πολιτισμού μεταξύ των ατόμων. Η πολιτιστική τους ταυτότητα και οι δράσεις τους διαμορφώνονται από αξίες και πρότυπα, τα οποία επηρεάζονται από τον υλικό πολιτισμό, τους οικονομικούς πόρους και το κοινωνικό πλαίσιο. Αυτοί οι οργανισμοί λειτουργούν ως οικονομικές οντότητες, προσπαθώντας τόσο για την οικονομική βιωσιμότητα όσο και για τη διατήρηση και την προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Κορρές,, 2002: 24). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί κατηγοριοποιούνται με βάση τον προορισμό τους, διακρινόμενοι μεταξύ κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οντοτήτων. Οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στο οικονομικό κέρδος και η εξουσία λήψης αποφάσεων σχετικά με την κατανομή του αποτελεί αρμοδιότητα των εμπλεκόμενων στελεχών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή,

2003: 42). Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την οικονομική τους κατάσταση, τη νόμιμη ιδιοκτησία και τη νομική τους μορφή. Διακρίνονται σε κτητικούς οργανισμούς που παρουσιάζουν μεγαλύτερο αριθμό εσόδων συγκριτικά με τα έξοδα, τα οποία τους επιτρέπουν να προβαίνουν σε βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Υπάρχουν, επίσης, οι εξισωτικοί φορείς που έχουν λειτουργικά έξοδα ίσα ή λιγότερα από τα έσοδά τους και τέλος οι ελλειμματικοί οργανισμοί, οι οποίοι αντιμετωπίζουν λειτουργικά έξοδα που ξεπερνούν τα έσοδά τους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003: 43).

Όσον αφορά την ιδιοκτησία, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χωρίζονται σε ιδιωτικούς ή δημόσιους. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί ανήκουν σε ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα ή μπορεί να είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Οι δημόσιοι οργανισμοί, από την άλλη πλευρά, ανήκουν στο κράτος ή σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Υπάρχουν και οι μικτοί φορείς, όπου η ιδιοκτησία αφορά τόσο το κράτος ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου αλλά και ιδιώτες (Βασιλάτου-Θανοπούλου, 2001: 50). Τέλος, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να διαφοροποιηθούν με βάση τη νομική τους μορφή. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου στοχεύουν στην επιδίωξη ιδιωτικών συμφερόντων, ενώ τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου στοχεύουν στην επιδίωξη δημόσιων συμφερόντων (Τσακλάγκανος, 2001: 52). Στην παρούσα έρευνα, το Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου που εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και το Υπουργείο Παιδείας. Τα έσοδά του προέρχονται κατά το ήμισυ από κρατική επιχορήγηση ενώ τα υπόλοιπα από ιδία έσοδα, ως επί το πλείστον έσοδα από μισθώσεις των χώρων του.

2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ερμηνεία στην ελληνική γλώσσα που αποδίδεται στον όρο *management* ορίζεται ως διαχείριση και αφορά στις ενέργειες ανώτατων στελεχών ενός φορέα, οι οποίες καθορίζουν την πολιτική που αυτός υιοθετεί και ακολουθεί (Μπιτσάνη, 2004: 96). Ο όρος *administration* αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως διοίκηση και αφορά στις ευθύνες των μεσαίων, σε ιεραρχική κλίμακα, στελεχών ενός οργανισμού, οι οποίοι επωμίζονται την ευθύνη να εφαρμόσουν τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης. Οι δυο

έννοιες, διοίκησης και διαχείρισης, δεν αντιμετωπίζονται από την βιβλιογραφία με ταυτόσημη λογική.

Σύμφωνα με τον Γκαντζιά (2020), το πιο πρόσφατο μοντέλο παραγωγής και διαχείρισης πολιτισμού ΣΔΠ, το οποίο αποβλέπει στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πολιτιστικών οργανισμών, ακολουθώντας τις αρχές του γενικού (δημοσίου) συμφέροντος, την ατομική ευθύνη, τα ηθικά πρότυπα και την τεχνητή νοημοσύνη, οι σημασίες της «διαχείρισης» και της «διοίκησης» έχουν διαφορές, αλλά ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρώνονται και εντέλει συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εξέταση του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων διαχείρισης και διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών. Αναφορικά με την επιστημονική έρευνα «Πολιτιστική συνέχεια, ανθρωπο-ρομποτική επανάσταση και κβαντικός πολιτισμός», η έννοια του όρου «διαχείριση» διατυπώνεται ως το σύνολο των διεργασιών που συνθέτουν και σχηματοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες προς όφελος της ομαλής λειτουργίας των πολιτιστικών μονάδων, ενώ η έννοια του όρου «διοίκηση» περιλαμβάνει τις διαδικασίες και τους κανόνες που εφαρμόζονται για να λειτουργήσουν διοικητικά (Γκαντζιάς, 2020: 35, 40).

Οι πολιτιστικοί φορείς, στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή, πρέπει να αντιμετωπίσουν το εναλλασσόμενο τοπίο που τις περιβάλλει, τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στον τομέα της ψυχαγωγίας και τη συνεχιζόμενη μείωση της οικονομικής υποστήριξης τόσο από δημόσιες όσο και από ιδιωτικές πηγές. Είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε ότι η αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση αποδεικνύεται πολύτιμη, όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για όσους ασχολούνται με τον πολιτισμό (Kovach, 1989: 137, 138). Προς αυτή την κατεύθυνση λειτουργούν οι πολιτιστικές μονάδες, οι οποίες προσπαθούν να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν διοικητικές πρακτικές. Ο Κουτούζης (1999: 33) εξηγεί ότι η διοίκηση περιλαμβάνει τον συντονισμό ατόμων, πόρων και καθηκόντων για την επίτευξη στόχων. Η μεθοδολογία εφαρμογής συντονισμένης διοίκησης αποτελεί μια επιστημονική διαδικασία, που αφορά στην παραγωγή και στην παροχή πολιτιστικών αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών.

Ως πολιτιστική διοίκηση ορίζεται η συστηματική και αυτοματοποιημένη διαδικασία, που εστιάζει στη βελτίωση του πολιτισμού μέσω διαφόρων τεχνικών και

μεθόδων (Μπιτσάνη, 2004: 106). Διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη των πολιτιστικών διαδικασιών και στη δημιουργία ιδανικού περιβάλλοντος για την παραγωγή πολιτισμού. Πρωταρχικός στόχος της πολιτιστικής διοίκησης είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτιστικών πολιτικών, όπως ο εντοπισμός και η υλοποίηση των σκοπών, οι οποίοι έχουν συζητηθεί και καθοριστεί. Επιπλέον, αποτελεί αρμοδιότητα και καθήκον της διοίκησης να οργανώσει και να κατηγοριοποιήσει τους πολιτιστικούς πόρους, ώστε να χρησιμοποιούνται και να μετατρέπονται σε πολιτιστικά προϊόντα μέσω της συμμετοχής σε πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως εκδηλώσεις, συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Η οργάνωση αυτών των πολιτιστικών δράσεων αποτελεί τμήμα του πολιτιστικού κεφαλαίου, που διαχειρίζεται η διοίκηση.

Οι αποτελεσματικές διοικητικές διαδικασίες απαιτούν δέσμευση, σχεδιασμό, προγραμματισμό και επιμέλεια. Στους πολιτισμικούς οργανισμούς πρωταρχικός στόχος της διοίκησης είναι να ενεργοποιήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία βοηθά σημαντικά στην εκπλήρωση της αποστολής τους και στην επίτευξη των στόχων σε κάθε επίπεδο. Η αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών εξαρτάται από τη διαχείρισή τους. Ειδικότερα, η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει να εκπληρώνει πέντε άξονες οι οποίοι είναι: α) η μετάδοση της αποστολής του οργανισμού, β) η αποτελεσματική επικοινωνία του κανονιστικού πλαισίου του, γ) η καθοδήγηση για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων του, δ) η παρακολούθηση της πορείας και της προόδου προς αυτούς τους στόχους και ε) η αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα της απόδοσής του βάσει των ευρημάτων παρακολούθησης (Lord D.G., Lord B. 2018: 1-12).

Η σπουδαιότητα του εναγκαλισμού και της εφαρμογής σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης, καθώς και του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των πολιτιστικών φορέων, αποτυπώνεται στην ικανότητά τους να τονίζουν την ευνοϊκή επίδραση του πολιτισμού, τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ξεχωρίζει ως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της πολιτιστικής διαχείρισης ενός οργανισμού που τον καθιστά ζωτικής σημασίας, καθώς εξαλείφει τους προβληματισμούς αναφορικά με τη μελλοντική διαθεσιμότητα πόρων. Επιπλέον, πολύ σημαντική κρίνεται η αναδιοργάνωση των διοικητικών πλαισίων στους πολιτιστικούς φορείς και η δημιουργία καινούριων τμημάτων, καθώς είναι απαραίτητη η επίτευξη ισορροπίας

μεταξύ καλλιτεχνικών και οικονομικών υποχρεώσεων σε διευθυντικό και διοικητικό επίπεδο (Ο.Κ.Ε. (2007). Γνώμες, http://www.oke.gr/sites/default/files/op_174.pdf).

2.3. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ

Η μελέτη της διοίκησης επιχειρήσεων είναι ένας μοναδικός κλάδος που εστιάζει στις πολυπλοκότητες των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσον αφορά τη φύση, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά τους. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων που σχετίζονται με διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δομής, των πωλήσεων, της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των χρηματοοικονομικών, της λογιστικής, της αλυσίδας εφοδιασμού, των συστημάτων πληροφοριών, των ανθρώπινων πόρων και των ηθικών ζητημάτων. Δεδομένου ότι η διοίκηση επιχειρήσεων δε συνιστά ένα μεμονωμένο πεδίο μελέτης, βασίζεται και ενσωματώνει γνώσεις από άλλους επιστημονικούς κλάδους, όπως τα οικονομικά, η φιλοσοφία, η κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, η ψυχολογία, η ανθρωπολογία και η γλωσσολογία, σκοπεύοντας στην επιτυχέστερη κατανόηση των επιχειρηματικών ζητημάτων (Μπουραντάς, 2015: 57).

Για την αντιμετώπιση διοικητικών και επιχειρηματικών θεμάτων απαιτείται ορθή ηγεσία. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999: 140) ως ηγεσία νοείται μια σειρά πράξεων κατά τις οποίες ένας άνθρωπος έχει τη δυνατότητα και τη δυναμική να επιδρά με τον τρόπο που κινείται και φέρεται σε άλλα άτομα, στοχεύοντας στην επίτευξη προδιαγεγραμμένων σκοπών. Ο άνθρωπος αυτός έχει ηγετικό ρόλο και αναλαμβάνει να πρωτοστατήσει, κατευθύνοντας τις ενέργειες μιας ομάδας άλλων ανθρώπων (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2017: 79). Ο αρχηγός-ηγέτης θεωρείται επιτυχημένος, όταν το σύνολο των ατόμων του οποίου προΐσταται φέρει εις πέρας επιτυχώς τον επιδιωκόμενο στόχο. Υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ των εννοιών ηγεσία και μάνατζμεντ. Με τον όρο μάνατζμεντ υποδηλώνουμε τη σημασία της καθοδήγησης, η οποία ωστόσο δεν αποτελεί τον μοναδικό στόχο του όρου (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2017: 80-83). Το μάνατζμεντ αφορά σε ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι λειτουργούν υπό την ίδια καθοδήγηση, με διαφορετικούς ωστόσο ρόλους ο καθένας και ανάλογα με το προσοντολόγιό τους, με σκοπό την επίτευξη της στοχοθεσίας που ορίζει ο επικεφαλής της ομάδας. Με τον όρο ηγεσία τίθεται ένας ακόμη στόχος που είναι η εξασφάλιση των

ποιοτικών συναδελφικών σχέσεων, οι οποίες θα οδηγήσουν σε μεταγενέστερα και μονιμότερα θετικά αποτελέσματα, καθώς θα βελτιώνεται η επαγγελματική νοοτροπία και συμπεριφορά όλων των εμπλεκόμενων μερών. Το μάνατζμεντ, λοιπόν, αφορά κυρίως και πρωτίστως στην επίτευξη ενός στόχου ενώ η ηγεσία εμπεριέχει έννοιες, όπως η βελτίωση και υποστήριξη των συναδελφικών σχέσεων και συνεργασιών μέσω της επικοινωνίας, με τελικό στόχο την επιτυχή έκβαση ενός πρότζεκτ. Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι το μάνατζμεντ μπορεί να αποτελεί μέρος της διαδικασίας της ηγεσίας, καθώς έχει ως βασικό και μοναδικό σκοπό την υλοποίηση ενός στόχου, ενώ η ηγεσία αποτελεί έναν ευρύτερο όρο που αφορά σε περισσότερες παραμέτρους (Milleman, Space, 1996: 16-18).

Το μάνατζμεντ αποτελείται από συγκεκριμένες φάσεις πραγμάτωσης, οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και η ανατροφοδότηση (Κουτούζης, 1999: 96; Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2017: 80-83). Συνάγεται ότι διαφορετικά χαρίσματα πρέπει να έχει ένας μάνατζερ σε σχέση με έναν ηγέτη. Δεν είναι απαραίτητο ένας ικανός ηγέτης να είναι καλός μάνατζερ, καθώς υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να μην μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς σε όλες τις φάσεις του μάνατζμεντ. Αντίθετα, ένας μάνατζερ έχει εξειδικευμένες ικανότητες για κάθε στάδιο του μάνατζμεντ, αφού καλείται να ολοκληρώσει την κάθε φάση επιτυχώς, για να φτάσει στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Κοινό ζητούμενο, ωστόσο, και για τους δύο είναι να καταφέρουν να αποκομίσουν την μέγιστη δυνατή ποιοτική εργασία από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα τους (Μπουραντάς, 2005: 195-201, Κουτούζης, 1999: 141). Μολονότι εντοπίζεται διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ρόλων, υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής που οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Θεμιτό είναι πριν από τον προγραμματισμό σχεδιασμού και στοχοθεσίας, οι δυο ρόλοι αυτοί να είναι απολύτως διακριτοί ως προς τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν.

2.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005: 226, 227), η ηγεσία είναι μια διαδικασία που έχει τη δύναμη να επηρεάζει τις σκέψεις, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις ενέργειες των ατόμων προκειμένου να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό, όπως υποστήριξε ο Κανελλόπουλος (2003), ότι εκτός από τα

εργαλεία της τεχνολογικής και ψηφιακής εποχής και τους οικονομικούς πόρους, οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν ικανούς ηγέτες που να έχουν τη δυναμική και την ευφυΐα να παίρνουν ορθές αποφάσεις, παρακινώντας τους υφιστάμενούς τους να εργαστούν επιμελώς, τόσο για προσωπικούς όσο και για συλλογικούς στόχους. Για να κατανοήσουμε την ουσία της αποτελεσματικής ηγεσίας και τις ιδιότητες που καθορίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη, θα διερευνήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο τις βασικές προοπτικές που αναπτύχθηκαν σε αυτό το θέμα, αφού είναι αυτές που δίνουν υπόσταση στην έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη.

2.5. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΦΟΡΕΑ

Ένας πολιτιστικός οργανισμός θεωρείται δομημένος, όταν επιτυγχάνει βασικά στοιχεία συμπεριλαμβανομένου του σχηματισμού στόχων, του καθορισμού στόχων, των ανθρώπινων πόρων και της παρουσίας ενός οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο διαχείρισης, το οποίο προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες. Η απεικόνιση του οργανογράμματος είναι κρίσιμη όχι μόνο για τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, αλλά και για τη συνέργεια και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων συνιστωσών του. Συγκεκριμένα, το οργανόγραμμα δείχνει τη δομή του οργανισμού, τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας γραφείων, τμημάτων και διευθύνσεων, τις κενές, τις καλυμμένες και τις δυνητικά δεσμευμένες (Γκαντζιάς, 2015: 29, 30).

Ο τρόπος με τον οποίο οι δραστηριότητες κατανέμονται από τη διοίκηση εξαρτάται από τις λειτουργίες του οργανισμού, τις υπηρεσίες και τα πολιτιστικά προϊόντα του, αλλά και τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Οι ανάγκες των πελατών αντιμετωπίζονται με διάφορες προσεγγίσεις τμηματοποίησης. Η τμηματοποίηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ως μικτή που συνδυάζει στοιχεία λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών είτε ως τμηματοποίηση πλέγματος, όπου εφαρμόζονται πολλαπλές προσεγγίσεις λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών του οργανισμού ταυτόχρονα (Γκαντζιάς, 2015: 35).

Το οργανόγραμμα χρησιμεύει ως οπτική αναπαράσταση της δομής ενός οργανισμού, προβάλλοντας την ιεραρχία της ευθύνης, τις επίσημες σχέσεις και τα κανάλια επικοινωνίας. Επιτρέπει τον εντοπισμό περιοχών οι οποίες απαιτούν

βελτιωμένη συνεργασία ή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, καθώς και τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις σε λειτουργίες ή θέσεις. Αντιμετωπίζοντας αυτά τα ζητήματα, το διάγραμμα βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν μέσα στον οργανισμό (Γκαντζιάς, 2015: 41). Όμως, παρόλη τη χρησιμότητά του, το οργανόγραμμα υπολείπεται στην αποτύπωση ορισμένων στοιχείων, όπως η διαρκώς εξελισσόμενη φύση των ευθυνών της θέσης, ο σχηματισμός άτυπων ομάδων και η ανάπτυξη άτυπων σχέσεων και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού (Πετρίδου, 2001: 233).

2.6. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα άτομα, τα οποία σε συνδυασμό με το εργασιακό τους περιβάλλον, αποτελούν τα θεμέλια ενός οργανισμού (Χυτήρης, 2001: 18). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τις διάφορες ενέργειες και λειτουργίες που στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανών εργαζομένων και στην ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους, για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας (Ασπρίδης, 2020: 37-39).

Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των οργανισμών, χρησιμεύοντας ως βασικός καθοριστικός παράγοντας των λειτουργιών τους (Ασπρίδης, 2020: 101-103, 121-124). Παράγοντες όπως τα προσόντα και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, η δίκαιη μεταχείρισή τους και η συμβολή τους στην επίτευξη του στόχου συμβάλλουν στην παραγωγικότητα του οργανισμού, στην ικανοποίηση των πελατών, στη συνολική φήμη του και ασφαλώς στη βιωσιμότητά του. Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστός και ως Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, κερδίζει αυξανόμενο ενδιαφέρον από άτομα που ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη συνεπή και συνεχή προσπάθεια αντιμετώπισης του προσωπικού ενός οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς εστιάζει στις μακροπρόθεσμες ανάγκες ολόκληρου του εργατικού δυναμικού. Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, που τους καθιστούν ικανούς να συνεισφέρουν

αποτελεσματικά σε ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο εκτιμάται η αμοιβαία συνεργασία και αναγνώριση (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2010: 7, 8).

Οι στρατηγικοί τομείς παρέμβασης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά στρέφονται και στο εξωτερικό του. Οι στόχοι του εστιάζονται κυρίως στην ατομική και συλλογική αποτελεσματικότητα, την ευελιξία, την προσαρμογή στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού και την οργανωτική βιωσιμότητα. Υπό αυτή την έννοια, η σύγχρονη ευέλικτη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δε βασίζεται μόνο στην ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών της, αλλά το πλαίσιο δράσης της στηρίζεται και στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ενός ισότιμου και αρμονικού περιβάλλοντος εργασίας. Επικεντρώνεται τόσο στο άτομο όσο και σε όλους τους εργαζόμενους (Jackson, Schuler, Werner, 2000: 30-35).

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα, έχει δημιουργήσει σκληρούς ανταγωνιστικούς όρους και η σωστή και στοχευμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον επιτακτική. Η ομαλή και αδιάλειπτη λειτουργία μιας επιχείρησης, η ανάπτυξή της και η βέλτιστη χρήση των τεχνολογικών πόρων εξαρτώνται από τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Ανεξάρτητα από το πόσο καλά οργανωμένα και αποτελεσματικά μπορεί να είναι τα διάφορα τμήματα και διαδικασίες ενός οργανισμού, ορισμένοι παράγοντες όπως οι εκπαιδευτικές και πνευματικές ικανότητες των εργαζομένων, η συνεχής εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές, η δημιουργία ενός δίκαιου και σεβαστικού περιβάλλοντος εργασίας πρέπει να είναι ικανοποιητικές. Οι συνθήκες εργασίας, και η χωρίς αποκλεισμούς συμμετοχή όλων των ατόμων στην πραγματοποίηση των στόχων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύουν την παραγωγικότητα, την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα και επιπλέον καθιστούν δυνατή τη διασφάλιση της βιωσιμότητας, την πρόοδο και την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης (Ασπρίδης, 2020: 101-118; Gallo κ.ά., 2019: 11-20; Κουτούζης,1999: 98).

Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται σε αυτή ακριβώς την παραδοχή. Ότι δηλαδή προκειμένου να έχουμε αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση σε έναν οργανισμό, πρέπει πρωτίστως να διασφαλίσουμε την ποιοτική

επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που θα στελεχωθεί (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016: 219, 220). Ωστόσο, ορθή επιλογή προσωπικού δε σημαίνει απαραίτητα ότι συγκεντρώνουμε από το διαθέσιμο εργασιακό δυναμικό αυτούς που θεωρούμε καλύτερους. Υπάρχουν και άλλες παράμετροι οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως είναι η διασφάλιση μιας συνέχειας και ανανέωσης στην επιλογή προσωπικού, που θα μας δώσει τη δυνατότητα να δημιουργήσουμε μια ομάδα από εργαζόμενους με ποικίλα και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Αυτοί θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν, τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

Μια δεύτερη και εξίσου σημαντική παράμετρος είναι τα επιμέρους εργασιακά θέματα που μπορούν να προκύψουν και για τα οποία μία διοίκηση θα πρέπει να προνοήσει για την επίλυσή τους. Ειδικότερα, ζητήματα που άπτονται της αντιμετώπισης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι πιθανές εργασιακές διαφωνίες του προσωπικού, οι απολύσεις ή τα θέματα προαγωγών, οι παραιτήσεις, η ανάπτυξη ή η επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται με ευελιξία στα νέα δεδομένα της αγοράς. Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να αγνοήσουμε και γενικότερα θέματα με τα οποία πρέπει να ασχοληθεί μία διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η σχέση του οργανισμού με τους συνδικαλιστικούς φορείς, τα δικαιώματα των μεταναστών, καθώς και ζητήματα ισότητας των δύο φύλων (Ασπρίδης, 2020: 121-137; Κουτούζης, 1999: 98, 99).

Ο ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός για τη διαδικασία σχεδιασμού, καθώς συνεισφέρει σε κάθε στάδιο σχεδιασμού και προσαρμόζει τις στρατηγικές και τις ευθύνες του, με βάση διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το σύστημα διαχείρισης, τον τομέα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, το σύστημα διαχείρισης και το μέγεθος του οργανισμού. Ενώ ορισμένοι οργανισμοί παρέχουν πλήρη έλεγχο των ανθρώπινων πόρων στο τμήμα HR, άλλοι το εμπλέκουν στη λήψη αποφάσεων παράλληλα με τμήματα, όπως αυτά του οικονομικού, της πληροφορικής ή της γενικής διοίκησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016: 26,27).

Υπό αυτή την ιδιότητα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικός εταίρος, βοηθώντας στην εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών. Λειτουργεί ταυτόχρονα και ως διοικητικός εμπειρογνώμονας, επιβλέποντας τη διαχείριση της εταιρικής υποδομής και σχεδιάζοντας αποτελεσματικά συστήματα για διαδικασίες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο ως παράγοντας αλλαγής, διευκολύνοντας την προσαρμογή των καινοτομιών εντός της επιχείρησης, ώστε να την καθιστά υπολογίσιμη στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συχνά, συμβαίνει να υποστηρίζει τον υπάλληλο σε θέματα αποδοτικότητας, καθιστώντας τον φορέα, διαμέσου του ανθρώπινου δυναμικού του, πιο ανταγωνιστικό (Carrig, 1997: 221-234).

Στο ανθρώπινο δυναμικό φορέων μεγάλου μεγέθους οι λειτουργίες, όπως η ανάθεση αρμοδιοτήτων έως η αξιολόγηση αλλά και η διαχείριση, αποτελούν καθήκοντα της υψηλότατης διοίκησης ή των λοιπών διοικητικών τμημάτων. Προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, η ευελιξία και η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθεί μια ξεχωριστή και διακριτή διοίκηση στη γενική διαχείριση του οργανισμού, η οποία να επικεντρώνεται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Ασπρίδης, 2020: 87-94).

2.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνεχής και συστηματική διαδικασία που είναι στενά συνυφασμένη με άλλες λειτουργίες διαχείρισης, για αυτό όταν εκτελείται αποτελεσματικά παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με την υλοποίηση μιας σειράς καλά σχεδιασμένων ενεργειών, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο του προσωπικού, με στόχο τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησής του προς όφελος του οργανισμού. Το δεύτερο κεφάλαιο θα εμβαθύνει στις λειτουργίες που περιλαμβάνει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Ασπρίδης, 2020: 121-193; Κουτούζης,1999: 43-56, 100-109):

- Η διαδικασία του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την ανάλυση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων, για την αξιολόγηση των αναγκών και των ελλείψεων του προσωπικού του οργανισμού. Αυτό προϋποθέτει την

εξέταση της συνολικής φιλοσοφίας της επιχείρησης και του τρέχοντος σταδίου λειτουργίας της, καθώς και της αγοράς εργασίας και των οικονομικών συνθηκών (Κουτούζης, 1999: 100). Επιπλέον, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί το υπάρχον προσωπικό και οι απαιτήσεις του, να καθοριστούν σαφείς στόχοι και να καθοριστούν αποτελεσματικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων που μπορεί να προκύψουν (Χυτήρης, 2001: 27, 28).

- Η ανάλυση του έργου είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να κατανεμηθούν τα κατάλληλα καθήκοντα στα κατάλληλα άτομα και να εντοπιστούν τυχόν υπάρχοντα κενά μέσα στον οργανισμό, που απαιτούν άμεση διοικητική δράση. Ο στόχος αυτού του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει και να αναθέσει το κατάλληλο προσωπικό για συγκεκριμένες εργασίες τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και στο άμεσο μέλλον, όπως περιγράφεται από τους Κουτούζη (1999: 101) και Σκουλά, Οικονομάκη (1998: 225, 226).

- Η επιτυχημένη διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την προσεκτική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υποβάθρου και των σχετικών δεξιοτήτων των δυνητικών υπαλλήλων, για να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλοι για τη διαφημιζόμενη θέση. Είναι αναγκαίο να τεκμηριώνονται έγκαιρα τα προσόντα των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγούν τα καταλληλότερα μέλη του προσωπικού, τα οποία θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν απρόσκοπτα με τη φιλοσοφία του οργανισμού και να ευδοκιμήσουν σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα (Ασπρίδης, 2020: 121; Χυτήρης, 2001: 31-34).

- Η διαδικασία εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητάς τους να προσαρμόζονται στα σύγχρονα δεδομένα, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις καινοτόμες πρακτικές. Αυτή η δια βίου διαδικασία εστιάζει στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην απόκτηση γνώσεων, στην ενημέρωση της τεχνολογίας και στη βελτίωση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Με την επίτευξη αυτών των στόχων, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν την ατομική ανάπτυξη, την ικανοποίηση των εργαζομένων και να δημιουργήσουν συγκεκριμένα περιβάλλοντα εργασίας, τα οποία να ευνοούν τη συνολική ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ασπρίδης, 2020: 145, 146; Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016: 266).

- Η εφαρμογή ενός δίκαιου και ανταγωνιστικού συστήματος ανταμοιβής συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους. Αυτό το σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικές ανταμοιβές όσο και μη χρηματικές μορφές αναγνώρισης, όπως προαγωγές ή την κατανομή νέων ευθυνών. Πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου, που θα δίνει κίνητρα στο προσωπικό και θα ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωσή του (Ασπρίδης, 2020: 193).

- Διαδικασία αξιολόγησης υπηρεσιακής και τομεακής αποδοτικότητας. Στη φάση αυτή εντοπίζονται δυνητικές δυσχέρειες, αλλά καταγράφεται και το επίπεδο στην απόδοση την υπαλλήλων (Ασπρίδης, 2020: 169). Η αξιολόγηση για να είναι αξιόπιστη πρέπει να βασίζεται σε επιστημονικά κριτήρια και να εμπεριέχει τους κατάλληλους άξονες που την καθιστούν βάσιμη.

- Διαμόρφωση και διατήρηση άριστων συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και στην εξασφάλιση υγιών συνθηκών εργασίας, αποσκοπώντας την κλιμάκωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο απασχόλησης τους. Αυτού του είδους οι ενέργειες επιφέρουν βελτιστοποίηση της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον, καλυτέρευση της ποιότητας του εργασιακού βίου και των εργασιακών συνθηκών, αλλά και ανίχνευση και εντοπισμό των μοναδιαίων και συλλογικών αναγκών του φορέα, με σκοπό να προλαμβάνονται πιθανά προβλήματα και να βρίσκονται τρόποι αντιμετώπισης και διαχείρισής τους στο χρονικό φάσμα του εργασιακού ωραρίου (Φαναριώτης, 2001: 98, 99). Για να επιτευχθεί, με την εφαρμογή των ανωτέρω, το προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι αναγκαίο η διοίκηση ενός οργανισμού να συμπεριλαμβάνει τμήματα και γραφεία, με τμηματάρχες και υπεύθυνους γραφείων με δοτές αρμοδιότητες. Κατ' αντιστοιχία της διάκρισής τους χωρίζονται σε δυο μεγάλες ενότητες, αυτή των κύριων στελεχών ενός φορέα που εμπεριέχει Διευθυντές, Προϊσταμένους και Τμηματάρχες και αυτή του λοιπού εργατικού προσωπικού (Φαναριώτης, 2001: 101,102).

Τα ανώτατα στελέχη, στην πραγματικότητα, πρωτοστατούν στη διαμόρφωση και την υποβολή προτάσεων για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Θέτουν στόχους για όλα τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι προσλήψεις, η κατάρτιση, οι

αμοιβές, η υγεία και η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας, προβλέπουν την επίτευξή τους και σχεδιάζουν τις μελλοντικές δράσεις, που θα υλοποιηθούν από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2010: 18, 19). Επιπλέον, καθοδηγούν, συμβουλεύουν και εγγυώνται την παραγωγική διαδικασία, λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις και συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, αξιολογούν την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που γίνεται με σκοπό την ανάπτυξη του οργανισμού. Τέλος, διασφαλίζουν ότι οι υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι και το προσωπικό είναι σύμφωνες με τις πολιτικές που επιδιώκει και καθορίζει η διοίκηση του οργανισμού (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2010: 21). Στο κεφάλαιο 3 περιγράφεται ο ρόλος της οργανωτικής διοίκησης και της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών.

Το υπαλληλικό προσωπικό ενός οργανισμού είναι το εργατικό δυναμικό, το οποίο εκτελεί εντολές και συμβάλλει ποιοτικά και ποσοτικά στην απόδοση της εργασίας προς όφελος του οργανισμού. Ιδανικά, ένα εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από οργανωτικές ικανότητες, γρήγορη και άμεση αντίδραση σε νέες καταστάσεις, υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, δημιουργικότητα, συνέπεια, επιμέλεια, φιλοδοξία και ηγετικές ικανότητες. Ουσιαστικά, το ανθρώπινο δυναμικό είναι άνθρωποι, οι οποίοι, με την κατάλληλη καθοδήγηση της διοίκησης, μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την εξέλιξη ενός οργανισμού (Φαναριώτης, 2001: 101).

Ωστόσο, σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός (Μπουραντάς, 2015: 65, 66) και συγκεκριμένα ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που υπολογίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες για κάλυψη θέσεων σε ανθρώπινους πόρους, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές αρνητικές συνέπειες, όπως η έλλειψη εργαζομένων ή η επιλογή ακατάλληλου προσωπικού για θέσεις. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων και η κάλυψη κενών θέσεων είναι αυτός που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, στη σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού και στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού. Η δομή του προγραμματισμού αναλύεται λεπτομερώς για τα οργανωτικά στάδια και τους επιμέρους στόχους σε επόμενο κεφάλαιο.

Συνοψίζοντας, πιστεύουμε ότι η ανάλυση της σημασίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε αυτό το κεφάλαιο αναδεικνύει πόσο σημαντική είναι η διαχείριση του υπαλληλικού προσωπικού, για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι συνάρτηση του σχεδιασμού και της λειτουργίας των διαδικασιών διαχείρισης, της επιλογής των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων και της δημιουργίας των συνθηκών για την αποτελεσματικότητά τους. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται ως ο πλέον καθοριστικός, καθώς επηρεάζει και επηρεάζεται από τις άλλες βασικές λειτουργίες της διοίκησης που σχεδιάζονται με γνώμονα το ανθρώπινο δυναμικό, αφού αυτό απασχολείται και αποτελεί την κύρια έκφραση των οργανωτικών δραστηριοτήτων.

2.8. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΦΟΡΕΑ

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού αφορά μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του. Διενεργείται ως επί το πλείστον από την ανώτατη διοίκηση ενός φορέα με την μορφή εποπτικού χαρακτήρα, έχοντας απώτερο σκοπό την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι υψίστης σημασίας καθώς καθορίζει τις προοπτικές βιωσιμότητας και ανάπτυξης του οργανισμού στο σύνολό του. Επικεντρώνεται στην ανάλυση και τη διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, ευκαιριών και αδυναμιών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, διασφαλίζοντας την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα. Η διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα από έναν διευθυντή ή σε συνεργασία με άλλα στελέχη και χαρακτηρίζεται από διάφορα στάδια (Κουτούζης, 1999: 49-53; Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007: 105, 106: Montana, Charnov, 2000: 179-182).
https://archive.org/details/management0000mont_s8p4/page/2/mode/2up,).

Ο όρος προγραμματισμός αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού στόχων και καθορισμού των μεθόδων ή προσεγγίσεων για την επίτευξή τους. Ο προγραμματισμός

θεωρείται το αρχικό στάδιο της διοίκησης, με πρωταρχικό στόχο τον καθορισμό στόχων και την παροχή καθοδήγησης για τον οργανισμό. Ωστόσο, ο προγραμματισμός υπερβαίνει αυτή τη γενική λειτουργία και προσφέρει πρόσθετα οφέλη, όπως η μείωση του κινδύνου των οργανωτικών αποφάσεων, ο εντοπισμός νέων ευκαιριών και η δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών για αποτελεσματικό συντονισμό των υπηρεσιών, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Κουτούζης, 1999: 43; Μπουραντάς, 2002: 59; Μπουραντάς 2015: 59, 60).

Το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, ιεραρχημένοι και ρεαλιστικοί, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά επιτεύγματα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να αξιολογείται το περιβάλλον του οργανισμού πριν από τον καθορισμό στόχων, διασφαλίζοντας ότι είναι εφικτοί και ευθυγραμμισμένοι με τις δυνατότητες του (Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007: 111-115). Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2002) προτείνει τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό των τρεχουσών αναγκών και των ελλείψεων του οργανισμού, σε συνδυασμό με μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την αξιολόγηση του ανταγωνισμού και των πιθανών ευκαιριών. Αφού αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις, επιλέγεται η καλύτερη δυνατή λύση. Η απόφαση αυτή λαμβάνεται με βάση τα προηγούμενα στάδια και τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα της τελικής απόφασης (Κουτούζης, 1999: 52; Μπουραντάς, 2015: 94). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η επιτυχής υλοποίηση μιας διαδικασίας σχεδιασμού απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να κατανοήσει τη σημασία κάθε σταδίου και τις ατομικές και συλλογικές συνεισφορές των εργαζομένων, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει πλήρως τις ατομικές του ευθύνες ως μέρος των ευρύτερων υποχρεώσεων του οργανισμού.

Το δεύτερο στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Αυτό το βήμα επιτρέπει την επιλογή της καταλληλότερης λύσης, καθιστώντας τη διαδικασία σχεδιασμού πιο αποτελεσματική, άμεση και ευέλικτη (Μπουραντάς, 2015: 90-92; Montana, Charnov, 2000: 197-224, https://archive.org/details/management0000mont_s8p4/page/2/mode/2up). Μόλις ληφθεί η απόφαση, διαμορφώνονται μεμονωμένα σχέδια για την επίτευξη του τελικού

στόχου. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών και την υλοποίηση οργανωτικών ενεργειών για τη διευκόλυνση της επιτυχούς υλοποίησης (Μπουραντάς, 2015: 120).

2.9. ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η διενέργεια καταγραφής ενός προγραμματισμού διαιρείται σε συγκεκριμένες φάσεις και υλοποιείται είτε από το υψηλότατο στέλεχος του φορέα, ο οποίος είναι ο Συντονιστής Διευθυντής και Γενικός Μάνατζερ, είτε σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη του φορέα, συγκεκριμένα και επιλεγμένα από τον ίδιο τον Μάνατζερ ή παρουσία όλων. Τα στάδια μέσω των οποίων πραγματοποιείται ο προγραμματισμός είναι τα κάτωθι: (Κουτούζης, 1999: 49-53; Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007: 105, 106; Montana, Charnov, 2000: 197-224, https://archive.org/details/management0000mont_s8p4/page/2/mode/2up).

α) Ο προσδιορισμός της αντικειμενικής στοχοθεσίας του φορέα. Η στοχοθεσία καθορίζεται αναλυτικά και σαφώς, με γνώμονα το είδος της επίτευξης του αποτελέσματος που επιθυμεί να έχει ο φορέας, βασισμένος σε πραγματικά κριτήρια που συνυπολογίζονται ιεραρχικά. Είναι ωστόσο επιτακτική ανάγκη πριν από την οιαδήποτε στοχοθεσία, να μελετηθεί και να αξιολογηθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα, για να μπορούν οι στόχοι να είναι υλοποιήσιμοι και σχετικοί με τη δυναμική και της δυνατότητες του φορέα (Τζωρτζάκη, Τζωρτζάκης, 2007: 111-115). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι κρίσιμο να αναλυθεί διεξοδικά το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού σε αυτό το στάδιο. Αυτή η ανάλυση βοηθά στον εντοπισμό των τρεχουσών αναγκών και των ελλείψεων του οργανισμού. Επιπλέον, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, καθώς βοηθά στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού στο ευρύτερο πλαίσιο του ανταγωνισμού και των νέων ευκαιριών.

Μόλις αξιολογηθούν οι εναλλακτικές προτάσεις, το επόμενο βήμα είναι να επιλεγεί η καλύτερη δυνατή εναλλακτική. Αυτή η φάση λήψης αποφάσεων λαμβάνει υπόψη τις θετικές και αρνητικές πτυχές κάθε πρότασης και στοχεύει στην προτίμηση της επιλογής που θα οδηγήσει στην υψηλότερη ποιοτικά απόφαση (Μπουραντάς, 2015: 93; Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2007: 133-137). Επιπλέον, η ανάπτυξη εναλλακτικών

λύσεων είναι ένα απαραίτητο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού. Αυτό το βήμα επιτρέπει την εξερεύνηση διαφόρων επιλογών και καθιστά δυνατή την επιλογή της καταλληλότερης λύσης. Εξετάζοντας εναλλακτικές λύσεις, η διαδικασία σχεδιασμού γίνεται πιο αποτελεσματική, άμεση και ευέλικτη (Μπουραντάς, 2015: 90-92). Προκειμένου να αξιολογηθεί η σκοπιμότητα κάθε εναλλακτικής λύσης, πρέπει να διερευνηθούν οι συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Αυτή η αξιολόγηση βοηθά στην εκτίμηση του κατά πόσο κάθε λύση ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού και λαμβάνει υπόψη τη δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του (Μπουραντάς, 2015: 92).

Ωστόσο, αξίζει να τονιστεί ότι η επιτυχής υλοποίηση της διαδικασίας σχεδιασμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Για αυτό το λόγο, οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοήσουν τη σημασία κάθε σταδίου που αναφέρεται παραπάνω και να αναγνωρίσουν την ατομική και συλλογική τους συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως εκ τούτου, το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών και ρεαλιστικών στόχων, διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην προετοιμασία του δρόμου για επιτυχή πρόοδο στα επόμενα στάδια και τελικά στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Τέλος, τα σχέδια υλοποιούνται σε τρεις φάσεις, με επίκεντρο την οργάνωση δομών και μηχανισμών, την καθοδήγηση των δυνατοτήτων και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς, 2015: 121). Μετά την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής, διαμορφώνονται μεμονωμένα σχέδια για να καθοδηγήσουν τον οργανισμό προς την επίτευξη του τελικού του στόχου. Αυτά τα σχέδια σκιαγραφούν τις απαραίτητες οργανωτικές κινήσεις και προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή (Μπουραντάς, 2015: 120).

2.10. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό διεξάγεται για να καλύψει τόσο τις τρέχουσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Συνδέεται στενά με τη διαδικασία

σχεδιασμού που συζητήθηκε προηγουμένως, καθώς οποιεσδήποτε πιθανές αλλαγές, εξελίξεις ή επεκτάσεις στις δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να συνοδεύονται από αντίστοιχες προσαρμογές στα επίπεδα προσωπικού (Κουτούζης, 1999: 100; Μπουραντάς, 2015: 67, 68). Βασικό στοιχείο για αποτελεσματικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση εργασίας, η οποία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των ειδικών απαιτήσεων κάθε εργασίας και των απαραίτητων χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε αυτές τις θέσεις. Για τη διεξαγωγή μιας ενδελεχούς ανάλυσης εργασίας, ένας διευθυντής πρέπει πρώτα να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες (Κουτούζης, 1999: 102).

Στη συνέχεια απαιτείται να ερευνήσει τις γνώσεις, την εμπειρία, τις εξειδικευμένες δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εργασία. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο αποτελεσματικότητας της θέσης, το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση του εργαζομένου. Για να διεξαχθεί μια ενδελεχής ανάλυση εργασίας, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι σχέσεις με άλλα μέλη εντός του οργανισμού για την προώθηση της καλύτερης συνεργασίας. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες ανάλυσης εργασίας μέσω μεθόδων όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, ημερολόγια ή λίστες δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιώντας διάφορες διαθέσιμες μεθόδους, ο διευθυντής μπορεί να περιγράψει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις για έναν συγκεκριμένο ρόλο. Η ανάλυση τάσεων, μια τεχνική που εξετάζει και απεικονίζει τις αλλαγές στο έργο του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία πέντε χρόνια παροχής εργασιών και ένα διαδοχικό οργανόγραμμα που δείχνει την τρέχουσα κατάσταση των ανανεώσεων προσωπικού και τις προοπτικές ανάπτυξης και κάλυψης κενών θέσεων, μπορεί να είναι επωφελής για τον οργανισμό (Κουτούζης, 1999: 102-105; Μπουραντάς, 2015: 68).

Μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, το επόμενο λογικό βήμα είναι η προσέλκυση νέων υπαλλήλων, όταν πρέπει να καλυφθούν θέσεις. Οι διευθυντές μπορούν να επιλέξουν είτε να καλύψουν κενές θέσεις με το τρέχον προσωπικό είτε να αναζητήσουν λύσεις από εξωτερικούς υποψηφίους, στην ευρύτερη αγορά εργασίας μέσω αγγελιών ή αν πρόκειται για φορέα του δημοσίου μέσω δημοσίευσης προκηρύξεων για πλήρωση θέσεων και κάλυψη λειτουργικών αναγκών. Είναι μια διαδικασία άκρως σημαντική, αφού εάν παρουσιαστεί ελάχιστος αριθμός

ενδιαφερομένων δεν επιτρέπει περιθώριο επιλογής. Η ιεράρχηση και η ρεαλιστικότητα που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι απαραίτητα στοιχεία για να περιγραφεί σωστά μια θέση εργασίας και οι απαιτήσεις της, ώστε να προσέλθουν υποψήφιοι εργαζόμενοι και να μπορεί να επιλεγεί ο καλύτερος και ο καταλληλότερος για τον φορέα. Μέθοδος και διαδικασία ανακοίνωσης νέων θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα είναι οι αγγελίες στον τύπο, οι ανακοινώσεις στο διαδίκτυο στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και στις ιστοσελίδες των ενδιαφερόμενων φορέων και στα μέσα μαζικής επικοινωνίας (Ασπρίδης, 2020: 101, Κουτούζης, 1999: 110; Μπουραντάς, 2015: 171, 355).

Στο επόμενο βήμα ακολουθεί η επιλογή ενός υποψηφίου, με μία από τις τρεις μεθόδους είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό συνολικά. Οι επιλογές περιλαμβάνουν την υποβολή αίτησης πρόσληψης με επισυναπτόμενο το σχετικό βιογραφικό του υποψηφίου, τη διεξαγωγή γραπτού τεστ για την αξιολόγηση της απόδοσης του και τη χρήση της παραδοσιακής μεθόδου συνέντευξης, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή πληροφοριών μέσω στοχευμένων ερωτήσεων. Η συνέντευξη προσφέρει ταυτόχρονα στον υποψήφιο την ευκαιρία να αξιολογήσει την οργάνωση και τη θέση εργασίας ενώ στον διευθυντή τη δυνατότητα να έχει εικόνα του προφίλ και της προσωπικότητας του υποψηφίου. Το μόνο πρόβλημα και περιορισμός που προκύπτει από τις συνεντεύξεις είναι η αδυναμία αξιολόγησης ορισμένων δεξιοτήτων, όπως η επάρκεια σε γνώσεις και χρήση υπολογιστή και σχετικών προγραμμάτων (Ασπρίδης, 2020: 121-123; Κουτούζης, 1999: 112, 113). Εδώ ακριβώς είναι που διαφοροποιούνται οι φορείς του Δημοσίου, οι οποίοι την ανωτέρω διαδικασία την διεξάγουν μέσω εξετάσεων που διενεργεί το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, εφόσον ο φορέας δηλώσει την αναγκαιότητα πρόσληψης ανθρώπων στο Υπουργείο Εσωτερικών. Άλλος πιθανός τρόπος απασχόλησης ανθρώπων είναι μέσω δημοσίευσης πρόσκλησης ενδιαφέροντος, η οποία συνήθως έχει ως επιπρόσθετο κριτήριο επιλογής του υποψηφίου, την οικονομική προσφορά που θα καταθέσει στον φορέα.

Το επόμενο βήμα επικεντρώνεται στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιβάλλεται λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων εργασίας, οι οποίες πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις της νέας εποχής. Αυτή η ενότητα αναφέρει συνοπτικά αυτό το στάδιο,

ενώ μια λεπτομερής ανάλυση του ρόλου, των πλεονεκτημάτων και της σημασίας της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού θα συζητηθεί στο τέταρτο κεφάλαιο (Μπουραντάς, 2015: 294, 295).

Ακολουθεί το βήμα που περιλαμβάνει την αξιολόγηση του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι διατηρείται η αντικειμενικότητα και χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, καταγραφής αποτελεσμάτων και ανατροφοδότησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύει την αφοσίωσή τους και την ικανοποίησή τους, βοηθώντας τους να εντοπίσουν τομείς για βελτίωση και να διορθώσουν πιθανά λάθη (Stone, Deadrick, 2015: 139-141). Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους τομείς σχεδιασμού και προγραμματισμού μιας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Κουτούζης, 1999: 121-123; Μπουραντάς, 2015: 250-252) καθώς: α) οι διευθυντές έχουν την ευκαιρία να απασχοληθούν με την ανάπτυξη των ανθρώπινου πόρων και να οδηγήσουν έτσι το προσωπικό σε βελτίωση της αποδοτικότητάς του, μέσω ερεθισμάτων που θα παρουσιαστούν για την υλοποίηση της προγραμματισμένης στοχοθεσίας, β) καταγράφουν ελλείψεις γνωστικές του υπαλληλικού προσωπικού και στοχεύουν στην επιμόρφωσή του μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων για να συμβάλλουν στην πρόοδο και βελτίωσή του, γ) η αξιολόγηση δύναται να διακρίνει τους εργαζόμενους που είναι ικανοί να συνδράμουν στην εξέλιξη του φορέα με εποικοδομητικότερη και ποιοτικότερη εργασία και δ) αποτελεί τον συνδετικό κρίκο επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπινου υπαλληλικού δυναμικού και διοίκησης του φορέα.

Σχετικά με τη μέθοδο αξιολόγησης που πρέπει να επιλεγεί, αυτή μπορεί να λάβει τη μορφή ενός άμεσου διαλόγου με τον εργαζόμενο, μιας άτυπης δηλαδή αξιολόγησης που μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να δημιουργούνται παρερμηνείες. Άλλη πιθανότητα είναι μια επίσημη αξιολόγηση που διενεργείται από έναν προϊστάμενο ή ανώτερο διευθυντή ή μια αξιολόγηση που διενεργείται από μια ομάδα προϊσταμένων, η οποία εξασφαλίζει την εγκυρότητά της καθώς ο καθένας έχει τις δικές του κρίσεις και τέλος μιας συλλογικής αξιολόγησης που συνθέτει όλες τις απόψεις. Φυσικά, η χρήση επιστημονικών μεθόδων αξιολόγησης που δεν περιλαμβάνουν ανθρώπινη παρέμβαση επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του διευθυντή, αλλά σε κάθε περίπτωση το σημαντικό είναι να καθοριστούν συγκεκριμένα

κριτήρια αξιολόγησης και άξονες αξιολόγησης με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αναφερόμενοι σε δημόσιους φορείς, αξίζει να σημειωθεί ο νόμος 4940/14-6-2022 (Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, https://www.taxheaven.gr/law/4940/2022), σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται στοχοθεσία για κάθε φορέα, μέσω της οποίας αξιολογείται το προσωπικό σε τρεις διαδοχικές φάσεις στη διάρκεια ενός έτους. Ο λόγος αξιολόγησης υπό αυτή την μορφή γίνεται για να επιβεβαιωθεί η επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, οι οποίοι δηλώνονται σε ηλεκτρονική πλατφόρμα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην τελευταία φάση της διαδικασίας δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο εστιάζει την ανταμοιβή των υπαλλήλων είτε ηθικά είτε χρηματικά, με απώτερο σκοπό να τους κινητοποιήσει για να ενεργοποιηθούν περισσότερο, παράγοντας νέες ιδέες και αναλαμβάνοντας νεωτεριστική δράση για να εκπληρώσουν, σε μικρότερα χρονικά διαστήματα από τα προβλεπόμενα, στόχους προς συμφέρον του φορέα αλλά και των ίδιων των εργαζομένων (Madera et al., 2017: 48-56). Ο επαναπροσδιορισμός νέων στόχων σε συνάρτηση με το σύστημα ανταμοιβών φέρουν τα εξής αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999: 124, 125; Μπουραντάς, 2015: 341): α) προσέλκυση ατόμων που αναζητούν εργασία με προσοντολόγιο υψηλών προδιαγραφών, καθώς ένας υγιής φορέας, που προφέρει υψηλές απολαβές και δείχνει να έχει μέλλον και εξέλιξη, αποτελεί πόλο έλξης για την επιλογή του ως φορέα εργασίας, β) ασφάλεια συντήρησης των παρόντων ανθρώπινων πόρων, καθώς υπάλληλοι με ποιοτικό υπόβαθρο δε θα αναζητήσουν εργασία σε άλλο φορέα και γ) προσφορά επιπρόσθετων ερεθισμάτων και κινήτρων για παροχή ποιοτικότερων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Επισημαίνεται ότι οι ανωτέρω περιγεγραμμένες φάσεις αποτελούν συνέχεια η μια της άλλης και αλληλοσυμπληρώνονται. Όταν ένας φορέας ακολουθεί συστηματικά αυτά τα στάδια επιτυγχάνει βελτιωμένα αποτελέσματα τόσο μεμονωμένα όσο και συνολικά, στην υλοποίηση της προγραμματισμένης στοχοθεσίας. Πρόκειται στην πραγματικότητα για ένα τμήμα από τον συνολικό διοικητικό προγραμματισμό ενός φορέα, του οποίου τα μεμονωμένα στάδια αν λειτουργήσουν εύρυθμα λειτουργεί

επιτυχέστερα και ο οργανισμός στο σύνολό του, αποκτώντας μεγαλύτερες προοπτικές βελτίωσης, προόδου και βιωσιμότητας (Χυτήρης, 2001: 18-21).

Ολοκληρώνοντας, συνοψίζουμε ότι έως αυτό το σημείο παρουσιάστηκαν οι φάσεις προγραμματισμού της διοίκησης ενός φορέα, με στόχο να επισημανθεί η σπουδαιότητα και η επιρροή που έχουν στην πρόοδο, στην αγαστή λειτουργία και στην επίτευξη της στοχοθεσίας του. Αναλύθηκε το ζήτημα του προγράμματος των ανθρώπινων πόρων, το οποίο εμπεριέχεται στον προγραμματισμό διαχείρισης και διοίκησης του. Υπογραμμίστηκε η επίδραση που υπάρχει στην διάθεση των εργαζομένων, όταν τους δίνονται κίνητρα όπως το σύστημα ανταμοιβών, ώστε να γίνονται οι ίδιοι πολύ καλύτεροι και νεωτεριστικοί στην εργασία τους, προσφέροντας παράλληλα δυνατότητες προόδου στον ίδιο τον φορέα, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από τεχνολογική εξέλιξη και μεταρρυθμίσεις σε όλους τους εργασιακούς τομείς.

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

3.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργώντας ως ακρογωνιαίος λίθος στην οργανωτική διαχείριση. Αξιοποιώντας αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους (Ασπρίδης, 2020: 145-162; Κουτούζης, 1999: 117). Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό να δώσει προτεραιότητα στη συστηματική παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων του σε νέες τεχνολογίες, καινοτόμες πρακτικές και σύγχρονες μεθόδους εξυπηρέτησης. Αυτές οι πολιτικές ανάπτυξης εργαζομένων όχι μόνο ωφελούν την εξυγίανση και τη βιωσιμότητα του οργανισμού, αλλά ενισχύουν επίσης την αίσθηση του ανήκειν και της συμβολής των εργαζομένων

στην παραγωγική διαδικασία. Η δια βίου μάθηση λειτουργεί ως ουσιαστικός παράγοντας που παρακινεί τους εργαζόμενους και βελτιστοποιεί την αποδοτικότητά τους (Πικοπούλου-Τσολάκη, 2002: 59). Η αποτελεσματικότητα και η ατομική οικονομική και διοικητική ανάπτυξη των εργαζομένων ενισχύονται σημαντικά μέσω της εκπαιδευτικής κατάρτισης. Επιπλέον, η εκπαίδευση έχει ψυχολογικά οφέλη. Ισχυροποιεί την ικανότητα ανάληψης πρόσθετων ευθυνών χωρίς φόβο αποτυχίας και αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Αυτό οδηγεί σε μια αίσθηση συνεχούς εργασιακής δραστηριότητας, μια αίσθηση χρησιμότητας και καλύπτει ανάγκες αυτοπραγμάτωσης των υπαλλήλων, ανοίγοντας παράλληλα νέες ευκαιρίες για την επαγγελματική τους ανέλιξη (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 276).

Από οργανωτικής σκοπιάς, η εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, στη βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας, στον επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό και στην ικανότητα λήψης ευέλικτων αποφάσεων και διαχείρισης συγκρούσεων που μπορεί να προκύπτουν. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους υπαλλήλους που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις να αποκτούν και να εξελίσσουν νέες επικοινωνιακές και πρακτικές δεξιότητες, προκειμένου να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και αποτελούν δικές τους αρμοδιότητες (Οικονόμου, 2003: 97). Αξίζει να τονιστεί ότι όταν παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, είναι απαραίτητο αυτές να προσαρμόζονται στις ατομικές ανάγκες του καθενός και να ευθυγραμμίζονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα που έχει θέσει ο οργανισμός. Οι ανάγκες των εργαζόμενων διαφέρουν από άτομο σε άτομο και έχουν να κάνουν με παράγοντες όπως τα έτη προϋπηρεσίας, η θέση εργασίας, το αντικείμενο και οι συγκεκριμένοι στόχοι στον τομέα ή στο τμήμα εργασίας τους.

Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για ένα διευθυντικό στέλεχος να εφαρμόζει διαδικασίες κατάρτισης που να καλύπτουν αυτές τις απαιτήσεις και να αναγνωρίζει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και των καθηκόντων τους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τις περιστάσεις, καθώς ενδέχεται να απαιτούνται προσαρμογές ή μπορεί να υιοθετηθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης των αντίστοιχων προγραμμάτων.

Υπάρχουν διάφορα διαθέσιμα προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία περιλαμβάνουν μια σειρά επιλογών. Αυτά περιλαμβάνουν σεμινάρια που διεξάγονται τόσο στο εσωτερικό του φορέα όσο και στο εξωτερικό, είτε σε τακτική βάση είτε εφόσον παραστεί ανάγκη. Επιπλέον, υπάρχουν εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης προσαρμοσμένα να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ή οι ομάδες εργαζομένων. Ενθαρρύνεται επίσης η συμμετοχή σε συνέδρια, ημερίδες και διαλέξεις, καθώς και η παροχή υποτροφιών για περαιτέρω σπουδές ή σεμινάρια είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό (Κουτούζης, 1999: 119). Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004: 115-122) προτείνουν πρόσθετες μεθόδους όπως πρακτική άσκηση, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδι ρόλων και μαθητεία. Σε σενάρια πρακτικής εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής παρέχει οδηγίες σχετικά με τη διαδικασία και αναμένει από τον εκπαιδευόμενο να την εφαρμόσει, αξιολογώντας έτσι αμέσως την κατανόησή του για τη νέα γνώση.

Η μέθοδος που είναι γνωστή ως μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει την παρουσίαση ενός συγκεκριμένου σεναρίου και την πρόκληση του εκπαιδευόμενου να το διαχειριστεί αποτελεσματικά, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τυχόν πιθανά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αξιολόγηση της υπάρχουσας γνώσης του μαθητή, η οποία στη συνέχεια συνδυάζεται με νέες πληροφορίες στο πλαίσιο της παρουσιαζόμενης κατάστασης. Το παιχνίδι ρόλων, από την άλλη πλευρά, απαιτεί από τους μαθητές να μπουν στη θέση ενός άλλου υπαλλήλου για να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση των καθηκόντων τους και να δουν πώς μπορούν να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τη διασύνδεση των διαφόρων θέσεων και τις αντίστοιχες ευθύνες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις οργανωτικές προκλήσεις. Τέλος, η μαθητεία χρησιμεύει ως μια παραδοσιακή μορφή κατάρτισης που διευκολύνεται από έμπειρους και ειδικευμένους εργαζόμενους, οι οποίοι μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους σε άλλους συναδέλφους σε σύντομο χρονικό διάστημα, δίχως να πρέπει να αποκτηθεί αυτή η γνώση από τον υπάλληλο σε μακρύτερο χρονικό διάστημα ή μέσω της προσωπικής του εμπειρίας πάνω σε αυτό. Έτσι, επιτυγχάνεται η γρήγορη προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις δεδομένες

συνθήκες, με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 138-141).

Οι Gray και Smelzer (1989) εισήγαγαν μια εκπαιδευτική διαδικασία που αποτελείται από τρεις φάσεις. Η αρχική φάση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, οι οποίες μπορεί να προκύψουν είτε από υπάρχοντα ζητήματα είτε από μελλοντικές προβλεπόμενες ανάγκες που απαιτούν την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες. Στην τελευταία περίπτωση, είναι αδιαμφισβήτητο ότι θα υπάρξει ανάγκη για ανάπτυξη προσωπικού, προσαρμοσμένη στα εργασιακά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου και εκτελούμενη ανάλογα. Στη δεύτερη φάση, οι διαπιστωθείσες ανάγκες και τα διαγνωσμένα προβλήματα αντιμετωπίζονται μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης ή κατάρτισης. Αυτό συνεπάγεται τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων με βάση τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων και τον καθορισμό των κατάλληλων προσεγγίσεων για την επίτευξή τους. Αφού γίνει η απαραίτητη οικονομική ανάλυση, καθορίζονται και εφαρμόζονται εκπαιδευτικές μέθοδοι. Η εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος και της ευθυγράμμισής του με τους αρχικούς στόχους και την οικονομική επένδυση. Εάν η αξιολόγηση αποφέρει θετικά αποτελέσματα, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει επιτυχώς νέες δεξιότητες, έχουν προσαρμοστεί σε καινοτόμα περιβάλλοντα εργασίας, έχουν βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, ωφελώντας τελικά τόσο την προσωπική τους ανάπτυξη όσο και την πρόοδο του οργανισμού.

Είναι προφανές ότι στη σημερινή εποχή των τεχνολογικών προόδων και των εξελισσόμενων εργασιακών πρακτικών, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την οργανωτική ανάπτυξη, την επίτευξη στόχων και την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού. Η εκπαίδευση χρησιμεύει τόσο ως μέσο όσο και ως κίνητρο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα, προσαρμοστικότητα και αποτελεσματικότητα. Μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και σύγχρονων μεθοδολογιών, οι εργαζόμενοι συνασπίζονται γνωσιακά και από κοινού αποκτούν μια ενιαία φιλοσοφία που αποσκοπεί στην επίτευξη αμοιβαίων στόχων. Ταυτόχρονα, ενισχύεται το αίσθημα του

ανήκειν σε μία ομάδα, της συνοχής ανάμεσα στους εργαζομένους και αποκτά νόημα ο τελικός στόχος.

3.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Οι πολιτιστικοί διαχειριστές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη βιωσιμότητα και την οικονομική σταθερότητα των πολιτιστικών οργανισμών. Είναι υπεύθυνοι για την προώθηση της αλλαγής, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης. Κάθε πολιτιστικός οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα μοναδικό κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό πλαίσιο, με συγκεκριμένους πόρους και εργαλεία στη διάθεσή του για την αποτελεσματική εφαρμογή πολιτιστικών πολιτικών και την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της διαχείρισης επηρεάζουν άμεσα τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών τόσο στο εξωτερικό όσο και σε εγχώριο επίπεδο.

Στη σφαίρα των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών, η διαχείριση της τέχνης και του πολιτισμού είναι μόνο μια πτυχή των αρμοδιοτήτων τους. Η κύρια εστίασή τους έγκειται στην αποτελεσματική δέσμευση και προσέλκυση του κοινού, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν τη συνεχή ανάπτυξη και δημοτικότητα των προσφορών τους, μέσω της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003: 23). Αυτοί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως μειωμένες κρατικές επιχορηγήσεις, περιορισμένες χορηγίες και έλλειψη οικονομικής υποστήριξης από τις τράπεζες. Η σωστή κατανομή των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς τους οργανισμούς για να επιτύχουν τους στόχους τους, καθώς επιτρέπει την εφαρμογή στρατηγικών αναπτυξιακών σχεδίων που ευθυγραμμίζονται με τους ετήσιους στόχους. Η χρήση κεφαλαίων και οικονομικών πόρων επηρεάζει άμεσα τη βιωσιμότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των πολιτιστικών οργανισμών στην αγορά πολιτιστικών αγαθών.

Η διαχείριση και η οργάνωση των οικονομικών πόρων στους πολιτιστικούς οργανισμούς περικλείονται από την έννοια του οικονομικού σχεδιασμού. Αυτό το εργαλείο χρησιμεύει ως μέσο ανάπτυξης και προόδου, καθώς έχει την ικανότητα να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να ρυθμίζει τις οικονομικές πτυχές της πολιτιστικής

οντότητας, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών πλεονεκτημάτων και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Πρωταρχική επιδίωξη του οικονομικού σχεδιασμού είναι η καθιέρωση της οικονομικής πορείας δράσης για την πολιτιστική μονάδα, με απώτερο στόχο την επίτευξη ανάπτυξης και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι προτεραιότητες κατηγοριοποιούνται και ιεραρχούνται, η διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών σε οικονομικό πλαίσιο, ο χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η λειτουργία του συστήματος, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών και το θεσμικό πλαίσιο της οικονομικής πολιτικής συμβάλλουν στη διαμόρφωση των συνθηκών υπό τις οποίες λειτουργεί ένας πολιτιστικός οργανισμός, επηρεάζοντας άμεσα ή έμμεσα τον οικονομικό σχεδιασμό και την ανάπτυξή του (Γκαντζιάς, Κορρές, 2011: 53).

Όπως κάθε άλλη επιχείρηση, οι πολιτιστικοί οργανισμοί απαιτούν οικονομικούς πόρους για να λειτουργήσουν και να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους. Στη χώρα μας η πολιτεία στηρίζει πρωτίστως τη χρηματοδότηση πολιτιστικών φορέων, με σκοπό την προώθηση και ενίσχυση των καλλιτεχνικών εγχειρημάτων. Επιπλέον, τα έσοδα που παράγονται από πολιτιστικούς επισκέπτες, πωλήσεις εισιτηρίων, γραφεία πωλήσεων, ιδιωτικές δωρεές και χορηγίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην κάλυψη των οικονομικών απαιτήσεων αυτών των οργανισμών

Αξιοποιώντας τη γνώση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει να χειρίζεται αποτελεσματικά τις πολιτισμικές αποκλίσεις, να καλλιεργεί ικανούς ηγέτες, να προάγει την πίστη, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να οδηγεί την αλλαγή. Εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει ότι οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, καινοτομίας και παραγωγικότητας των εργαζομένων (Νικολάου, 2008, http://www.diapolis.auth.gr/diapolis_files/drasi9/ypodrasi9.2b_2013/1_). Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η ορθή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα της προόδου του οργανισμού και παράλληλα καθήκον του ως προς τους υπαλλήλους του και τους πολίτες μιας χώρας.

3.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΚΑΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Η δημιουργία ικανών ηγετών βασίζεται σε διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων η εκπαίδευση που λαμβάνουν, τα χαρακτηριστικά που αποκτώνται μέσω της μάθησης ή που προϋπάρχουν εγγενώς σε χαρισματικά άτομα σε συγκεκριμένες ιστορικές συνθήκες. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Έτσι, οι ηγέτες προσαρμόζουν τα συμπεριφορικά τους γνωρίσματα ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε μοναδικής κατάστασης. Ακολουθεί παρουσίαση διαφόρων προσεγγίσεων που έχουν συμβάλει στην κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, η έννοια της οποίας ωστόσο παραμένει άπιαστη και υπόκειται σε συνεχή βελτίωση (Κουτούζης, 1999: 160).

3.3.1. Η ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγετικές δεξιότητες είναι κληρονομικές και συνδέονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συναντώνται σε ορισμένες οικογένειες. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αυτής της θεωρίας μπορεί να διακρίνει κανείς στους επιγαμικούς γάμους και στην ανάμειξη βασιλικών οικογενειών, όπου πιστεύεται ότι διαιωνίζονται τα γονίδια της «ηγεσίας». Ωστόσο, ενώ αυτή η προσέγγιση έχει φανεί επιτυχής σε ορισμένα ιστορικά και πολιτικά πλαίσια, έχει αποδειχθεί αναποτελεσματική σε πολλές περιπτώσεις, καθώς πολλοί απόγονοι βασιλικών γάμων δεν μπόρεσαν να επιδείξουν τις ιδιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αντίθετα, υπήρξαν εξαιρετικοί ηγέτες που δεν είχαν τα υποτιθέμενα γενετικά και κληρονομικά χαρακτηριστικά, αλλά παρόλα αυτά διέπρεψαν σε διάφορους τομείς των κοινωνικοπολιτικών και οικονομικών επιστημών (Κουτούζης, 1999:142).

3.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι αποτελεσματικοί και οι αναποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να διακριθούν βάση προκαθορισμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την εξωτερική εμφάνιση, την ηλικία, τις δεξιότητες λεκτικής επικοινωνίας, την καταγωγή, τον αυτοσεβασμό και την αυτοπεποίθηση καθώς και άλλες διαπροσωπικές ικανότητες

που επιτρέπουν στους ηγέτες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους και να επιτυγχάνουν στόχους. Αυτή η θεωρία έχει κοινές ομοιότητες με τη γενετική θεωρία, καθώς υποδηλώνει ότι οι ηγέτες φέρουν συγκεκριμένα εκ γενετής χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους άλλους. Ωστόσο, η βασική διαφορά της συγκεκριμένης θεωρίας από τη γενετική έγκειται στο γεγονός ότι αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δεν είναι κληρονομικά και δεν μεταφέρονται από γενιά σε γενιά. Η συγκεκριμένη θεωρία, ωστόσο, έχει κάποια κενά καθώς έχουν υπάρξει εξαιρετικοί ηγέτες οι οποίοι δεν κατείχαν απαραίτητα αυτά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Με την πάροδο του χρόνου, η θεωρία έχει εξελιχθεί και έχει ενσωματώσει πολλά άλλα χαρακτηριστικά, αντανακλώντας μια διαφορετική αντίληψη και προσέγγιση. (Κουτούζης,1999:143).

3.3.3. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις προσπάθησαν να δώσουν μια εύστοχη απάντηση στο ερώτημα του τι καθιστά έναν ηγέτη αποτελεσματικό και ξεχωριστό, ανατρέχοντας και αναλύοντας συμπεριφορές ηγετών που έχουν αποτυπωθεί στην ιστορία ερευνώντας παράλληλα πώς αυτές οι συμπεριφορές επίδρασαν στην αποτελεσματικότητά τους, αλλά και στη αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους (Κουτούζης,1999:143,144). Η έρευνα αυτή ξεκίνησε στην Αμερική και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο και στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν. Από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν συμπέραναν ότι υφίστανται δύο τρόποι επιτυχημένης ηγεσίας: η πρώτη σχετίζεται με τις κατευθύνσεις που υποδεικνύονται στους συνεργάτες και τους υφισταμένους και η δεύτερη με τη συνεκτίμηση και το ενδιαφέρον. Το συμπέρασμα της κατεύθυνσης αφορά στο χάρισμα ενός ηγέτη να μπορεί να προγραμματίζει και να προσανατολίζει τις πράξεις και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, ώστε να επιτευχθεί ο οριζόμενος στόχος. Η έννοια του ενδιαφέροντος και της συνεκτίμησης μεταφράζεται ως ενδιαφέρον και μέριμνα του ηγέτη για την ψυχολογική κατάσταση των υφισταμένων του. Βασικός σκοπός του είναι δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας και σεβασμού ανάμεσα στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται και τους οποίους καθοδηγεί, αλλά και να κερδίσει ο ίδιος ως ηγέτης τον σεβασμό τους με απώτερο στόχο την αρτιότερη μεταξύ τους συνεργασία.

Έρευνες του Πανεπιστημίου του Οχάιο (McGregor, 1960; Stogdill, 1974) έδειξαν ότι οι ηγέτες, που λειτούργησαν επιτυχώς μέσα στο πλαίσιο συγκεκριμένων κατευθύνσεων και επέδειξαν ενδιαφέρον για τις σχέσεις των ίδιων και των εργαζομένων τους, συνέβαλλαν τόσο στην καλύτερη απόδοση των υφιστάμενών τους όσο και στην προσωπική τους ικανοποίηση ως προς τη συμβολή τους στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή δεν είχε την απαραίτητη επιβεβαίωση, διότι οι ηγέτες που διακρίνονταν για τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν έχαιραν και της ανάλογης ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Έτσι, ο ιδανικός ηγέτης ήταν ιδανικός μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις και υπό ειδικές συνθήκες. Συνεπώς, δεν μπορούμε να μιλάμε για ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο μοντέλο αποτελεσματικού ηγέτη. (Κουτούζης, 1999: 145).

Η πανεπιστημιακή έρευνα του Μίσιγκαν επιδίωξε να ανιχνεύσει και να φέρει στο φως τα επιμέρους χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι ηγέτες υιοθετούν δύο στάσεις, εκ των οποίων η μια είναι η ανθρωποκεντρική. Η συγκεκριμένη προσέγγιση προβάλλει τις γνώσεις του ηγέτη σε συγκεκριμένα θέματα, τα οποία είναι συναφή με τις διαφορετικές απόψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, πάνω στις οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Η δεύτερη προσέγγιση αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται την παραγωγική δυνατότητα της ομάδας του (Kahn, Katz, 1968: https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/social-psychology-of-organizations-by-daniel-katz-and-robert-l-kahn-new-york-john-wiley-1966-pp-498-850/8FF4F1089A3370C44F35800E8B944C8E). Η δεύτερη προσέγγιση του Μίσιγκαν εστίαζε στις τεχνικές και στους τρόπους που πρέπει να εφαρμόσει ο ηγέτης για να φτάσει στην επίτευξη του σκοπού του. Η αντίθεση μεταξύ των ερευνών του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν και του Πανεπιστημίου του Οχάιο ήταν ότι η προσέγγιση του ηγέτη κατά τη θεωρία του Πανεπιστημίου του Οχάιο, δε συνδύαζε την προσπάθεια και το αποτέλεσμα ως μέσο για την επίτευξη του στόχου, αλλά το κέντρο του ενδιαφέροντος ήταν ο εργαζόμενος. Πρωταρχικό στόχο επίσης συνιστούσε η παραγωγική διαδικασία. Επιτυχέστερα αποτελέσματα είχαν οι ηγέτες που βρίσκονταν σε στενή συνεργασία με τους υφισταμένους τους.

3.3.4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER

Το μοντέλο Fiedler (Μπουραντάς, 2015: 394-397) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη των οργανωτικών στόχων σε συγκεκριμένες συνθήκες εξαρτώνται από το πώς ο ηγέτης καθοδηγεί και αλληλεπιδρά με αυτές τις συνθήκες. Συγκεκριμένα, ο Fiedler (1967) αναφέρθηκε στη σχέση του ηγέτη με τα στελέχη του οργανισμού, το επίπεδο εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ τους, τη σαφήνεια ή ασάφεια των οδηγιών και διαδικασιών σχετικά με τις ευθύνες των εργαζομένων και την ικανότητα του διευθυντή να λαμβάνει αποφάσεις, να παρέχει καθοδήγηση και κατανομή πόρων και προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Ουσιαστικά δηλαδή ο Fiedler ήθελε να καταδείξει ότι οι αρμονικές σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους, η σαφής και δομημένη εργασία καθώς και ο βαθμός επιρροής που έχει ο ηγέτης συμβάλλουν στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ηγετικής καθοδήγησης και συνεπώς στην επιτυχή έκβαση των στόχων που έχουν τεθεί. Ωστόσο, παρόλο που η άποψη η οποία αφορά σε ένα διαφορετικό μοντέλο ηγεσίας περισσότερο προσαρμοσμένο στις εκάστοτε συνθήκες και καταστάσεις είναι και σήμερα παραδεκτή, οι απόψεις του Fiedler δέχτηκαν κριτική κυρίως ως προς τη σημασία που δίνεται στους όρους της θετικής ή αρνητικής σχέσης του ηγέτη με τους εργαζόμενους και στο τι θεωρείται τελικά δυνατή ή αδύνατη εξουσία. Ως εκ τούτου, στο μοντέλο που πρότεινε ο Fiedler ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της υποκειμενικής θεώρησης απέναντι στα ζητήματα που έθεσε και συνεπώς στην προσπάθειά μας να ορίσουμε τον αποτελεσματικό ηγέτη, μπορούμε να οδηγηθούμε σε λανθασμένα συμπεράσματα (Μπουραντάς, 2015: 395).

3.3.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ-ΣΤΟΧΟΥ

Η θεωρία αυτή εναρμονίζεται, στη βασική της προσέγγιση, με τη θεωρία του Fiedler που εξετάσαμε παραπάνω ως προς την άποψη ότι ο τύπος της ηγεσίας που θα επιλεγεί εξαρτάται πάντα από τις ανάγκες και τις συνθήκες λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού. Σε αντίθεση όμως με τον Fiedler που υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα καθορίζεται κυρίως από τον προσανατολισμό προς την εργασία ή προς τον εργαζόμενο, η θεωρία της διαδρομής-στόχου υποστηρίζει την άποψη ότι εκείνος ο παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα ενός στόχου είναι να

παρατηρούμε πως εξελίσσεται η συμπεριφορά του ηγέτη και αν αυτή μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει. Δεν υφίσταται δηλαδή ένας προκαθορισμένος προσανατολισμός, αλλά μία συνεχής μεταβαλλόμενη προσπάθεια επηρεασμού των εργαζομένων στη διαδρομή προς την επίτευξη του στόχου.

Η ουσία αυτής της θεωρίας έγκειται στη συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και κινήτρων, η οποία καταδεικνύεται κυρίως μέσω της παροχής ανταμοιβών σε μεμονωμένους υπαλλήλους και της δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών, οι οποίες ενισχύουν την απόδοση και την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί (Ασπρίδης, 2020: 193-204; Μπουραντάς, 2015: 291-306). Η επιτυχής ή μη επιτυχής έκβαση αυτών των δύο παραγόντων εξαρτάται από τον σαφή καθορισμό των στόχων και την προσέγγιση που ακολουθείται για την επίτευξή τους, η οποία περιλαμβάνει ηθικά και υλικά κίνητρα, όπως αυξήσεις μισθών και πιθανές προαγωγές. Επιπλέον, απαιτεί την άμεση αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών, την παροχή συνεχούς υποστήριξης και εκπαίδευσης στους εργαζομένους και το πιο σημαντικό, την ευθυγράμμιση των επιθυμητών στόχων του οργανισμού με τις φιλοδοξίες, τις ανάγκες και τους στόχους των ίδιων των εργαζομένων. Αυτή η προοπτική φέρνει επανάσταση στην αντίληψη της διοίκησης όσον αφορά την ηγεσία, δημιουργώντας έναν ευέλικτο αρχηγό που μπορεί να προσαρμοστεί στις εξελισσόμενες απαιτήσεις και να γίνει μια εργαλειακή δύναμη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μπουραντάς, 2015: 306-321).

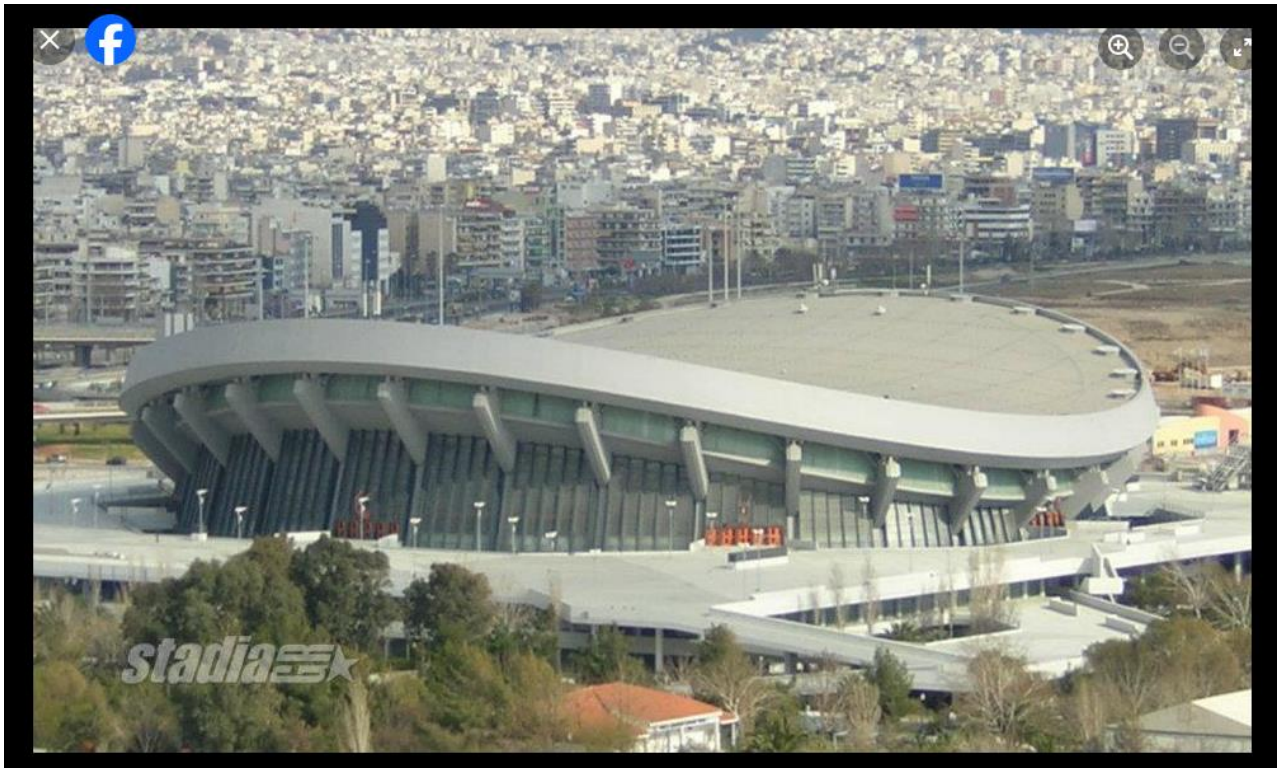
Μετά από διεξοδική ανάλυση διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων διαπιστώθηκε ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με την επίτευξη του αρχικού στόχου, διασφαλίζοντας παράλληλα την ικανοποίηση των εργαζομένων σε όλη τη διαδικασία. Ένας πραγματικά αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει προσαρμοστικότητα. Συγκεκριμένα, προσαρμόζει τη νοοτροπία του με βάση τις συνθήκες που αντιμετωπίζει, αλλά και προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες και δυσάρεστες καταστάσεις που απαιτούν σημαντικές παρεμβάσεις. Αν και η γενετική θεωρία, η θεωρία χαρακτηριστικών, οι συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις και οι προσεγγίσεις εξάρτησης που διερευνήσαμε δεν έδωσαν οριστική απάντηση σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας, μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η ικανότητά του

να αναγνωρίζει αμέσως τις ανάγκες του οργανισμού όπου εργάζεται και να επιδεικνύει την απαραίτητη ευελιξία που απαιτείται, ώστε να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον και αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ

4.1. ΙΔΡΥΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ



Εικόνα 1.1. Facebook. Άλμπουμ. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ., https://www.facebook.com/photo/?fbid=311339015573130&set=a.311338802239818&locale=el_GR)

Ο ιδρυτικός νόμος του Σ.Ε.Φ (Σ.Ε.Φ. https://www.sef-stadium.gr/el/) με αριθμό 1828/άρθρο40/ΦΕΚ2/Τεύχος Α΄ (Ιδρυτικός Νόμος Σ.Ε.Φ,

https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/1989/a/fek_a_2_1989.pdf&t=f0d1a8ef7af46d921f34fe610eee04ba) δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 3/1/1989. Στη συνέχεια στις 11 Μαΐου του ίδιου έτους, με την Υπουργική Απόφαση 14489/ΦΕΚ 346/τεύχος Β΄ (Υ.Α. 14489/1989, Απόφαση Λειτουργίας Σ.Ε.Φ., file:///C:/Users/Anastasia/Downloads/FEK-1989-Tefxos%20B-00346-downloaded%20-22_02_2024.pdf,) και σύμφωνα με τις διατάξεις Α.Ν.397/68, το Ν. 1558/85, το Ν. 1828/89 και το ΚΝΠΙΔ/Φ30/10/11-1-84/8-5-89 δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ο Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, ο οποίος περιλαμβάνει 11 κεφάλαια και 83 άρθρα. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται οι σκοποί του Οργανισμού, στο δεύτερο τα όργανα διοίκησης και οι αρμοδιότητές τους, στο τρίτο η οργάνωση, η συγκρότηση και η λειτουργία υπηρεσιών του Σ.Ε.Φ., στο τέταρτο οι κατηγορίες του προσωπικού, στο πέμπτο οι αποδοχές, στο έκτο οι άδειες, στο έβδομο τα αδικήματα και οι ποινές, στο όγδοο τα συλλογικά όργανα, στο ένατο οι επιτροπές και οι ομάδες εργασίας, στο δέκατο οι πόροι, η διαχείριση και ο έλεγχος και στο ενδέκατο οι τελικές και μεταβατικές διατάξεις.

Ο Πρωθυπουργός, Ανδρέας Γεωργίου Παπανδρέου, εγκαινίασε και βάπτισε το Στάδιο, δίνοντάς του το όνομα "ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ" στις 16 Φεβρουαρίου του 1985, κατά τη έναρξη του 1ου Πανελληνίου Πρωταθλήματος Κλειστού Στίβου. Το Μάρτιο του 1985 φιλοξενήθηκε στο Σ.Ε.Φ. η πρώτη μεγάλη αθλητική διοργάνωση, το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα Κλειστού Στίβου, γνωστό ως ΕΠΑ' 85. Είναι έκτοτε διεθνώς γνωστό λόγω της διεξαγωγής στους χώρους του πολύ σημαντικών Ευρωπαϊκών και Παγκοσμίων Πρωταθλημάτων στο Στίβο, στο Μπάσκετ, στο Βόλεϊ, στην Επιτραπέζια Αντισφαίριση, στο Χάντμπολ, στην Πάλη, στην Ξιφασκία, στη Ρυθμική Γυμναστική, στην Άρση Βαρών, στην Πυγμαχία αλλά και σε όλα τα αθλήματα κλειστού χώρου (Σ.Ε.Φ, Ιστορία, https://www.sef-stadium.gr/el/history/).

Έχει ανταποκριθεί απολύτως ικανοποιητικά σε υψηλού επιπέδου καλλιτεχνικά θεάματα όπως καλλιτεχνικές παγοδρομίες χορού, αφού είναι το μοναδικό στάδιο στη χώρα μας που διαθέτει εκ κατασκευής πίστα Παγοδρομίου. Έχει φιλοξενήσει συναυλίες μουσικής και τραγουδιού όλης της κλίμακας των μουσικών

ειδών από ποπ-ροκ έως και κλασική μουσική, με φημισμένους σολίστες Έλληνες και ξένους και συγκροτήματα από τον Γιάννη Μαρκόπουλο και το Γιώργο Νταλάρα έως τους SCORPIONS και τον Leonard Bernstein.[1]

Πρέπει να γίνει ειδική μνεία στη μοναδικότητα του, σε όλη την ευρύτερη περιοχή του λεκανοπεδίου Αττικής, διότι καλύπτει διεθνούς βεληνεκούς πολυπρόσωπα επιστημονικά επαγγελματικά συνέδρια μέχρι και 10.000 συνέδρους, κυρίως ιατρικά. Τιμήθηκε με το ΧΡΥΣΟ ΒΡΑΒΕΙΟ IAKS (IAKS, Διεθνής Οργανισμός Κτισμάτων για τον Αθλητισμό και τον Ελεύθερο Χρόνο) το Νοέμβριο του 1991 στην κατηγορία: Κτίρια για Διεθνείς Εκδηλώσεις με αναφορά στον ιδιοκτήτη: Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας /Αθλητικό Κέντρο Πειραιά και στον Αρχιτέκτονα: Θύμιο Παπαγιάννη και Συνεργάτες (Olympiacos basketball. Ομάδα. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας, https://www.olympiacosbc.gr/el/team-el/sef-el.html).

4.2 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ

Πρωταρχικός στόχος του Σ.Ε.Φ. είναι η προώθηση της ανάπτυξης τόσο των ανταγωνιστικών όσο και των ψυχαγωγικών αθλημάτων, ενισχύοντας παράλληλα την πολιτιστική και αθλητική ικανότητα του γενικού πληθυσμού. Για να εκπληρώσει την αποστολή του και να πετύχει τους στόχους του, το Σ.Ε.Φ. δίνει προτεραιότητα στην καλλιέργεια και προαγωγή του αθλητισμού, της ομαδικής εργασίας και του έντιμου ανταγωνισμού. Αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εκτέλεση διαφόρων αθλητικών, ψυχαγωγικών, πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων. Επιπλέον, το Σ.Ε.Φ. είναι υπεύθυνο για τη συντήρηση και την αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των εγκαταστάσεων και των μέσων ενημέρωσης του. Εστιάζει στην αξιοποίηση και ανάπτυξη της γύρω περιοχής, καθώς και στη συνεχή ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών.

Το Σ.Ε.Φ. διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 40 του Ν. 1828/1989/ΦΕΚ 2/Τεύχος Πρώτο/3-1-1989, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει (Ιδρυτικός Νόμος Σ.Ε.Φ,

[1] Οι πληροφορίες έχουν δοθεί από την Προϊσταμένη του Τμήματος Έρευνας και Αγοράς της Διεύθυνσης Ανάπτυξης και Αξιοποίησης του Σ.Ε.Φ. κυρία Βασιλική Κοκκίνη, σε συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο γραφείο της στο χώρο του Σταδίου.

https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/1989/a/fek_a_2_1989.pdf&t=f0d1a8ef7af46d921f34fe610eee04ba). Το Διοικητικό Συμβούλιο αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες που ορίζει ο Ν. 1828/89, με ιδιαίτερη αρμοδιότητα για τις οικονομικές αποφάσεις και τη διαχείριση της περιουσίας. Η αξιοποίηση των παροχών του Σ.Ε.Φ. επιβάλλει την καταβολή εισιτηρίου. Οποιαδήποτε βλάβη, φθορά ή ζημία προκληθεί στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τα υλικά του Σ.Ε.Φ. είναι ευθύνη εκείνων που τα χρησιμοποιούν, οι οποίοι υποχρεούνται να αποκαταστήσουν, να αντικαταστήσουν ή να αποζημιώσουν αμέσως τις ζημιές. Το Σ.Ε.Φ. διέπεται και διοικείται σύμφωνα με τους γενικούς κανονισμούς για τα Ν.Π.Ι.Δ. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου υπόκεινται σε έλεγχο από τον αρμόδιο Υπουργό για τη διασφάλιση της νομιμότητάς τους. Τη διαδικασία σύστασης και επίβλεψης του υπηρεσιακού και πειθαρχικού συμβουλίου έχει το Σ.Ε.Φ. Το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει τακτικά και μπορεί να συνεδριάζει και εκτάκτως. Τακτικές συνεδριάσεις προγραμματίζονται τουλάχιστον κάθε δεκαπέντε (15) ημέρες, με τον πρόεδρο να απευθύνει προσκλήσεις στα μέλη τουλάχιστον δύο ημέρες νωρίτερα μέσω της γραμματείας της διοίκησης. Οι έκτακτες συνεδριάσεις οργανώνονται είτε κατά την κρίση του προέδρου είτε κατόπιν αιτήματος της πλειοψηφίας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ανατίθενται σειρά καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Οργανώνει και επιβλέπει τόσο τις προγραμματισμένες όσο και τις μη προγραμματισμένες συγκεντρώσεις του Δ.Σ.

- Σε συνεργασία με τον συντονιστή διευθυντή και τη γραμματεία διαμορφώνει την ατζέντα της συνάντησης.

- Στο πλαίσιο των παραμέτρων που έχει καθορίσει το Διοικητικό Συμβούλιο, είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη και διαχείριση της περιουσίας του φορέα. Ασκεί εξουσία σε όλες τις λειτουργίες και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τις χορηγηθείσες εξουσιοδοτήσεις.

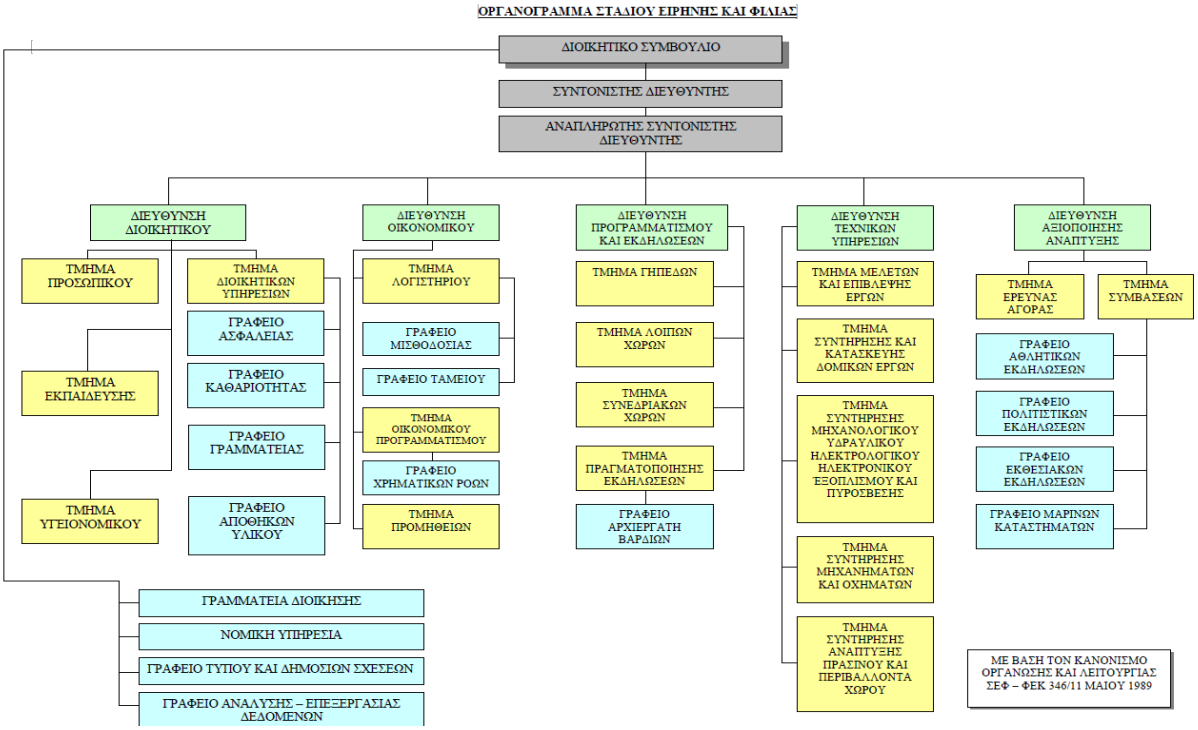
- Το σχέδιο του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων-εξόδων, που έχει καταρτίσει σχολαστικά ο προϊστάμενος του οικονομικού τμήματος υπογράφεται από τον ίδιο, μαζί

με τον γραμματέα και ταμία του Διοικητικού Συμβουλίου. Στη συνέχεια υποβάλλεται στο Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση.

- Αποτελεί τον νόμιμο εκπρόσωπο του Σ.Ε.Φ. σε κάθε δικαστική ή διοικητική διαδικασία. Έχει δε την εξουσία να αναθέτει την εκπροσώπηση αυτή σε άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Σ.Ε.Φ. αν κριθεί απαραίτητο.

4.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Το Σ.Ε.Φ. σε οργανωτικό επίπεδο αποτελείται από πέντε Διευθύνσεις: Διεύθυνση Οικονομικού, Διεύθυνση Διοικητικού, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Ανάπτυξης και Αξιοποίησης και Διεύθυνση Εκδηλώσεων.



Εικόνα 1.2. Το Οργανόγραμμα του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας (στοιχείο που συλλέχτηκε από τη Διεύθυνση Διοικητικού του Σ.Ε.Φ)[2]

[2] Το Οργανόγραμμα δόθηκε από την Προϊσταμένη του Τμήματος Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοικητικού του Σ.Ε.Φ. κυρία Κλεονίκη Βασιλειάδου, σε συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο γραφείο της στο χώρο του Σταδίου.

Η Διεύθυνση Διοικητικού αποτελείται από τα τμήματα Προσωπικού, Εκπαίδευσης, Υγειονομικού, Διοικητικών Υπηρεσιών και από τα γραφεία ασφαλείας, καθαριότητας, γραμματείας και αποθήκης. Η Διεύθυνση Οικονομικού αποτελείται από τα τμήματα λογιστηρίου, προμηθειών και οικονομικού προγραμματισμού και από τα γραφεία μισθοδοσίας, ταμείου και χρηματικών ροών. Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Εκδηλώσεων αποτελείται από τα τμήματα γηπέδων, λοιπών χώρων, συνεδριακών χώρων και πραγματοποίησης εκδηλώσεων και από το γραφείο του αρχιεργάτη βαρδιών. Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών αποτελείται από τα τμήματα μελετών και επίβλεψης έργων, συντήρησης και κατασκευής δομικών έργων, συντήρησης μηχανολογικού, υδραυλικού, ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, το τμήμα συντήρησης μηχανημάτων και οχημάτων και συντήρησης και ανάπτυξης πρασίνου του περιβάλλοντα χώρου. Τέλος, η Διεύθυνση Ανάπτυξης και Αξιοποίησης αποτελείται από τα τμήματα έρευνας αγοράς, αθλητικών εκδηλώσεων, συμβάσεων και τα γραφεία πολιτιστικών εκδηλώσεων, εκθεσιακών εκδηλώσεων και μαρινών. Το Σ.Ε.Φ. στελεχώνεται επίσης από τη Γραμματεία Διοίκησης, τη Νομική Υπηρεσία, το Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων και το Γραφείο Ανάλυσης και Επεξεργασίας Δεδομένων.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι ο αριθμός εργαζομένων του Σ.Ε.Φ. βαίνει κάθε έτος μειούμενος. Σήμερα εργάζονται 75 άτομα, τα οποία είναι ελάχιστα αν αναλογιστεί κανείς ότι στην έναρξη της λειτουργίας του, απασχολούνταν περί των 300 εργαζομένων. Οι συνολικές θέσεις του Οργανισμού είναι 149. Δυστυχώς όμως, λόγω χρονοβόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών και ενώ ο φορέας έχει κάνει πολλές φορές έκκληση τόσο στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού που τον εποπτεύει όσο και στον αρμόδιο Υπουργό για τη δημιουργία προκήρυξης πρόσληψης προσωπικού, έως σήμερα δεν έχει ευοδωθεί η διαδικασία, γεγονός που καθιστά μελλοντικά πιθανή την μη εύρυθμη λειτουργία του. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν έχουν δοθεί από τη Διεύθυνση Διοικητικού του φορέα και τον αρμόδιο Προϊστάμενο κύριο Γιάννη Κουτσογιάννη.

4.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ Σ.Ε.Φ.

Οι εσωτερικοί χώροι του Σ.Ε.Φ. είναι οι κάτωθι:

1. ΠΕΡΙΣΤΥΛΙΟ: Ιδανικός χώρος για διοργάνωση εκθέσεων και εκδηλώσεων σε 3.000 τ.μ. Διαθέτει:

- Ανεξάρτητο σύστημα κλιματισμού και πυρασφάλειας.
- Πρόσβαση στο Internet.

2. ΑΜΦΙΘΕΑΤΡΟ ΜΕΛΙΝΑ ΜΕΡΚΟΥΡΗ

Ιδανικός χώρος διεξαγωγής συνεδρίων, σεμιναρίων, πολιτιστικών εκδηλώσεων, θεατρικών παραστάσεων. Επικοινωνεί με το Φουαγιέ Συνεδριακού και Επισήμων καθώς και την αίθουσα Β.

Διαθέτει:

- 942 καθίσματα αναδιπλούμενα.
- Υπερυψωμένη σκηνή συνολικής επιφάνειας (215 τ.μ.).
- Συστήματα ήχου και φωτισμού.
- Πρόσβαση στο Internet.
- Κλιματισμό, εξαερισμό.
- 2 καμαρίνια, 2 WC και 2 ντους.

3. ΑΙΘΟΥΣΑ Β

Χώρος 250 τ.μ. Χρησιμοποιείται για:

- Σεμινάρια, διαλέξεις, συνεντεύξεις τύπου.
- Σαν βοηθητική αίθουσα του αμφιθεάτρου.
- Σαν συμπληρωματικός εκθεσιακός χώρος, εφόσον ενοποιείται με Φουαγιέ Συνεδριακού, Επισήμων και Περιστύλιο.

4. ΦΟΥΑΓΙΕ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Χώρος 760 τ.μ. διεξαγωγής συνεδρίων, σεμιναρίων κλπ. Ενοποιείται με το Φουαγιέ Επισήμων, το Περιστύλιο, την αίθουσα Β και δημιουργείται εκθεσιακός χώρος 4.500 τ.μ. Διατίθεται επίσης για τις εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στο Αμφιθέατρο και την αίθουσα Β, ως βοηθητικός χώρος. Ως αυτόνομος χώρος διαθέτει: ανεξάρτητο σύστημα κλιματισμού και πυρασφάλειας.

5. ΦΟΥΑΓΙΕ ΕΠΙΣΗΜΩΝ

Ως ανεξάρτητος χώρος 442 τ.μ. είναι ιδανικός για παροχή φιλοξενίας και πραγματοποίησης δεξιώσεων V.I.P προσώπων.

• Διατίθεται επίσης ως βοηθητικός χώρος στις εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στο αμφιθέατρο.

• Έχει δυνατότητα ενοποίησης με το Φουαγιέ Συνεδριακού και το Περιστύλιο, δημιουργώντας ενιαίο εκθεσιακό χώρο.

6. ΑΡΕΝΑ, ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΑΛΑ

Χώρος 4.000 τ.μ. Διαθέτει:

• Πλήρη και πολλαπλά συστήματα φωτισμού.

• Ηχητικό σύστημα πλήρως ανακαινισμένο.

• 2 νέους ηλεκτρονικούς πίνακες (videowall & matrix).

• Εσωτερικό κύκλωμα TV.

• Άφιξη οπτικών ινών.

• Σύστημα τηλεοπτικών μεταδόσεων.

• Πλήρες σύστημα κλιματισμού και αερισμού.

• 6.186 θέσεις στα πάνω διαζώματα.

• 4.316 θέσεις στα κάτω διαζώματα.

• 768 θέσεις σε πτυσσόμενες κερκίδες.

Ενδείκνυται για διεξαγωγή:

• Αθλητικών , συνεδριακών εκδηλώσεων.

• Συναυλιών.

• Πολιτιστικών εκδηλώσεων.

• Εκθέσεων.

7. ΑΙΘΟΥΣΑ Δ

Χώρος 200 τ.μ. ιδανικός για πραγματοποίηση σεμιναρίων, συνεδρίων κλπ. Χρησιμοποιείται είτε ως αυτόνομος χώρος είτε ως βοηθητική αίθουσα σε μεγάλα συνέδρια. Ενοποιείται και με την αίθουσα Δ1 (30 τ.μ.)

Διαθέτει:

• Αυτόνομο κλιματισμό.

• Μικροφωνική εγκατάσταση.

8. ΑΙΘΟΥΣΑ Ε

Χώρος 535 τ.μ. ιδανικός για μίσθωση γραφείων κλπ. Βρίσκεται στο 1ο όροφο του κτιρίου. Διαθέτει:

- Αυτόνομο κλιματισμό.
- Ξεχωριστή είσοδο/έξοδο.

9. ΑΙΘΟΥΣΑ ΣΤ

Χώρος 123 τ.μ. ιδανικός για πραγματοποίηση μικρών σεμιναρίων. Βρίσκεται στο 1ο όροφο του κτιρίου. Διαθέτει αυτόνομο κλιματισμό.

10. ΜΠΑΛΚΟΝΙ/ΤΑΡΑΤΣΑ

Για τους καλοκαιρινούς κυρίως μήνες, το πιο ενδιαφέρον κομμάτι του Σταδίου με θέα σε όλο το Σαρωνικό. Ιδανικός χώρος για συναυλίες, δεξιώσεις, εκθέσεις, φεστιβάλ κλπ.

11. ΜΑΡΙΝΕΣ

Βρίσκονται στο δυτικό λιμενίσκο και το δυτικό κανάλι του Σ.Ε.Φ. Περικλείονται από χερσαίο χώρο. Είναι ιδιαζούσης μορφής, γιατί εκτείνονται στο μήκος γεωφυσικού καναλιού και καταλήγουν σε μικρό λιμενίσκο εκτόνωσης.

Πλήρως εναρμονισμένες με το φυσικό περιβάλλον και τους περιβαλλοντικούς όρους που απορρέουν από το νόμο. Ξεχωρίζουν για την προνομιακή τους τοποθεσία, γιατί βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από το κέντρο της πόλης σε κομβικό σημείο των μέσων συγκοινωνίας με 200 θέσεις ελλιμενισμού μικρών και μεσαίων σκαφών.

12. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ No 1

Ιδανικός χώρος 1.860 τ.μ. για εμπορική μίσθωση (καφετέρια, ζαχαροπλαστείο, αναψυκτήριο, χώρος δεξιώσεων κλπ.). Βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα του περιβάλλοντα χώρου του Σταδίου. Ο συνολικός χώρος συνορεύει με υπαίθρια έκταση 580 τ.μ.

13. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ No 2

Ιδανικός χώρος 1.700 τ.μ. για εμπορική μίσθωση (καφετέρια, ζαχαροπλαστείο, αναψυκτήριο, χώρος δεξιώσεων κλπ.). Βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα του περιβάλλοντα χώρου του Σταδίου.

14. ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΧΩΡΟΙ

• Στη νοτιοδυτική πλευρά του κτιρίου υπάρχουν 16 μικρά καταστήματα, από 10 τ.μ. έως και 80 τ.μ. Ιδανικοί χώροι για στέγαση γραφείων, μικρών επιχειρήσεων κλπ. Είναι αυτόνομα και όλα συνορεύουν με υπαίθρια έκταση πρασίνου.

• Τέλος, στη δυτική πλευρά του περιβάλλοντα χώρου του ΣΕΦ βρίσκονται αθλητικές εγκαταστάσεις (γήπεδα beach volley, μπάσκετ, ποδοσφαίρου, 5Χ5). Ιδανικοί χώροι για προπονήσεις, αλλά και χώροι όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν διάφορα events (όπως συναυλίες, φεστιβάλ κλπ.).

4.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΕΤΩΝ 2000-2013

Παρατίθενται στοιχεία των ετών 2000-2012 αναφορικά με εκδηλώσεις, τα είδη των εκδηλώσεων, αλλά και τους χώρους που έχουν φιλοξενηθεί στο παρελθόν στο Στάδιο, για να ακολουθήσει συγκριτικά η σημερινή του εικόνα και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην πρόοδο του Φορέα. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η χρονική περίοδος είναι γιατί επρόκειτο για μια περίοδο άνθισης διοργάνωσης εκδηλώσεων, πριν από την covid εποχή που ως γνωστό έπληξε αρνητικά όλους τους πολιτισμικούς φορείς.

Πίνακας 1.2. Στοιχεία των ετών 2010-2012, αναφορικά με είδη εκδηλώσεων που έχουν φιλοξενηθεί στο παρελθόν και εξακολουθούν έως σήμερα να φιλοξενούνται στο Στάδιο.[3]

2010					
Διοργάνωση	**Είδος Διοργάνωσης**	**Διοργανωτής**	**Χώρος διεξαγωγής**	**Ημερομηνία**	**Χρέωση**

[3] Τα στοιχεία που αφορούν στις εκδηλώσεις έχουν δοθεί από την Προϊσταμένη του Τμήματος Έρευνας και Αγοράς του Σ.Ε.Φ. κυρία Βασιλική Κοκκίνη.

Απονομή Επάθλων ΕΠΣΠ	Εκδηλώσεις	ΕΠΣΠ	Αίθουσα Α	Ιαν-10	0
Κοπή Πίτας Συλλόγου Δρομέων Πειραιά	Εκδηλώσεις	Σύλλογος Δρομέων Πειραιά	Αίθουσα Β	Ιαν-10	300
Έκτακτη Γενική Συνέλευση Ομοσπονδίας Διαιτητών Ποδοσφαίρου	Εκδηλώσεις	Ομοσπονδία Διαιτητών Ποδοσφαίρου	Αίθουσα Β	Φεβ-10	305
Πίτα Απόδημου Ηπειρώτη	Εκδηλώσεις	Πανειπηρωτική Συνομοσπονδία Ελλάδας	Αρένα	Φεβ-10	0
Εθνική Εκλογική Συνδιάσκεψη ΝΔ	Συνέδρια	ΝΔ	Αρένα	Φεβ-10	4.500
Kick Boxing & Muayi Thai	Αθλητικά Γεγονότα	Αθλητικός Όμιλος Kwon Αχαρνών	Αρένα	Φεβ-10	3.000
Κοπή Πίτας Μηχανικών του ΕΛΕΜ ΤΕΕ	Εκδηλώσεις	ΕΛΕΜ ΤΕΕ	Αίθουσα Β	Φεβ-10	300
Κομματική συγκέντρωση ΝΔ	Συνέδρια	Νέα Δημοκρατία	Προθέρμανση	Μαρ-10	3.896,55
Εκδήλωση για τους εθελοντές των ενοριών	Εκδηλώσεις	Ιερά Αρχιεπισκοπή Αθηνών	Προθέρμανση	Μαρ-10	3.908,92
Σεμινάρια Μηχανικών του ΕΛΕΜ ΤΕΕ	Εκδηλώσεις	ΕΛΕΜ ΤΕΕ	Αίθουσα Β	Απρ-10	310
Εκλογές ΤΕΕ	Εκδηλώσεις	Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας	Περιστύλιο, Φουαγιέ Συνεδριακού, Αίθουσα Β, Φουαγιέ Επισήμων	Απρ-10	41.161
Ανοιξιάτικο Θαλασσινό Σαλόνι 2010	Εκθέσεις	Expo One	Περιστύλιο	Απρ-10	41.250
Πρωτείο-Συνοδικότης και ενότης Εκκλησίας	Εκδηλώσεις	Ιερά Μητρόπολη Πειραιά	Αίθουσα Α	Απρ-10	1.230
27ο Τακτικό Εκλογοαπολογιστικό Συνέδριο	Συνέδρια	Εργατουπαλληλικό Κέντρο Αθήνας	Αίθουσα Α	Μαϊ-10	3.690
25η Εορτή Νεολαίας των Ενοριών	Εκδηλώσεις	Ιερά Μητρόπολη Πειραιά	Αίθουσα Α	Μαϊ-10	1.230
Φεστιβάλ Παραδοσιακών χορών μελών του ΑΣΙΣ	Εκδηλώσεις	Εκπαιδευτικός Οργανισμός Θεμιστοκλής	Αίθουσα Α	Μαϊ-10	4.100
Εκδήλωση Τουριστική προβολή Νήσων Κυκλάδων	Εκδηλώσεις	Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Κυκλάδων	Αίθουσα Α	Ιουν-10	1.640
Ετήσια Γενική Συνέλευση Φοίνικα	Εκδηλώσεις	Φοίνικας	Αίθουσα Β	Ιουλ-10	305
9η Γιορτή Μπύρας	Εκδηλώσεις	Τσάμη-"Εμπόριο Αλκοολούχων ποτών-Διοργάνωση Εκθέσεων"	Περιβάλλον Χώρος	Σεπ-10	20.000

Συνάντηση εργαζομένων ΕΥΔΑΠ	Εκδηλώσεις	ΕΥΔΑΠ	Αίθουσα Α	Σεπ-10	1.230
Εκδήλωση Παναγιώτη Φασούλα	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Α	Σεπ-10	1.230
Συναυλία Scorpions	Συναυλίες	Detox Promotions	Αρένα	Οκτ-10	30.000
Εθνική Εκλογική Συνδιάσκεψη ΝΔ	Συνέδρια	ΝΔ	Αίθουσα Α, Αίθουσα Β	Οκτ-10	2.150
Συνέδριο Γυμναστικής	Συνέδρια	Κυριακή Δαύρου	Προθέρμανση	Νοε-10	10.601
Athens Super Cross	Εκδηλώσεις	Lamarco	Αρένα	Νοε-10	24.000
Γραπτές Εξετάσεις ΕΤΙ	Εκδηλώσεις	Ελληνική Ένωση Τραπεζών	Προθέρμανση	Νοε-10	8.768
Εκδήλωση Μαντούβαλου	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Α	Νοε-10	1.230
3ο Ελληνικό Συνέδριο Επιχειρήσεων	Συνέδρια		Αίθουσα Β	Νοε-10	300
Εκδήλωση Νέοι-Εκκλησία-Πολιτισμός	Εκδηλώσεις	Ιερά Σύνοδος Εκκλησίας της Ελλάδος	Αίθουσα Α	Δεκ-10	1.230
Τελετή Βράβευσης των Κορυφαίων Αθλητών 2011	Εκδηλώσεις	ΠΣΑΤ	Αίθουσα Α	Δεκ-10	0
Χριστουγεννιάτικη Γιορτή υπαλλήλων Citibank	Εκδηλώσεις	Citibank	Προθέρμανση	Δεκ-10	6.348
34ο Τακτικό Συνέδριο της ΑΔΕΔΥ	Συνέδρια	ΑΔΕΔΥ	Αίθουσα Α, Αίθουσα Β	Δεκ-10	4.605
Αγώνες Kick-Boxing	Αθλητικά Γεγονότα	Γυμναστικός & Πολιτιστικός Σύλλογος Σκύρου "Πυγμή"	Αρένα	Δεκ-10	12.000
			ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΑ		234.819
2011					
Διοργάνωση	Είδος Διοργάνωσης	Διοργανωτής	Χώρος διεξαγωγής	Ημερομηνία	Χρέωση
Κοπή πίτας Συλλόγου Δρομέων Υγείας Πειραιά	Εκδηλώσεις	Σύλλογος Δρομέων Υγείας	Αίθουσα Β	Ιαν-11	300
Απονομή Επάθλων και διακρίσεων σε σωματεία και κοινωνικούς φορείς	Εκδηλώσεις	Ένωση Ποδοσφαιρικών Σωματείων Πειραιά	Αίθουσα Α	Ιαν-11	1.230
Casa Firma	Εκθέσεις	Expo Cosmos	Φουαγιέ Συνεδριακού, Περιστύλιο, Αίθουσα Β	Φεβ-11	64.036,26
Συγκέντρωση ΠΑΣΚ-Ιατρών ΙΚΑ Πειραιά	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Β	Φεβ-11	300

Ετήσια Απονομή Αθλητικής ΜΟΤΟΕ	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Β	Φεβ-11	300
Ετήσια γιορτή Κανοε-Καγιακ	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Β	Φεβ-11	300
Πίτα του Απόδημου Ηπειρώτη	Εκδηλώσεις	Πανειπηρωτική Συνομοσπονδία Ελλάδας	Αρένα	Φεβ-11	0
Ενημέρωση των μελών για το νέο συνταξιοδοτικό	Συνέδρια	Σύλλογος Εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ	Αίθουσα Α	Φεβ-11	1.230
Προ-Συνέδριο Πειραιά	Συνέδρια	Δημοκρατική Συμμαχία	Αίθουσα Α	Μαρ-11	1.230
Kick-Boxing "Iron Challenge"	Αθλητικά Γεγονότα	Αθλητικός Σύλλογος Δωριεύς	Αρένα	Μαρ-11	3.000
Έκθεση Εκπαίδευση 2011	Εκθέσεις	Quality Business Events	Φουαγιέ Συνεδριακού, Περιστύλιο	Μαρ-11	35.085
Παγκόσμιο Συνδικαλιστικό Συνέδριο	Συνέδρια	Παγκόσμια Συνδ/κή Ομοσπονδία	Αίθουσες Α, Β	Απρ-11	5.904
Ερευνητικές αποδείξεις και πρακτικές εφαρμογές στη Φυσική Αγωγή και τον Αθλητισμό	Συνέδρια	ΤΕΦΑΑ	Αίθουσα Α, Φουαγιέ Συνεδριακού, Περιστύλιο, Προθέρμανση	Μαϊ-11	6.435
Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση "Φοίνιξ"	Εκδηλώσεις	Φοίνικας	Αίθουσα Β	Μαϊ-11	300
Special Olympics	Αθλητικά Γεγονότα	Οργανωτική Επιτροπή Παγκόσμιων Αγώνων Special Olympics	Αρένα, Προθέρμανση	Ιουν-11	2.131,80
Συνέδριο του Κόμματος	Συνέδρια	Συνασπισμός της Αριστεράς των Κινημάτων και της Οικολογίας	Αίθουσα Α	Ιουλ-11	2.460
Γιορτή Μπύρας	Εκδηλώσεις	Τσάμη-"Εμπόριο Αλκοολούχων ποτών-Διοργάνωση Εκθέσεων"	Περιβάλλον Χώρος	Αυγ-11	20.000
Παιδιαδρομή	Εκδηλώσεις	Ηνίοχος	Περιστύλιο	Σεπ-11	10.580
Athens Super Cross	Εκδηλώσεις	Lamarco	Αρένα	Οκτ-11	24.000
Dance for a cause	Εκδηλώσεις	"Dance for a cause"	Προθέρμανση	Οκτ-11	3.822
Εκλογές Συλλόγου Εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ	Εκδηλώσεις	Σύλλογος Εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ	Περιστύλιο	Οκτ-11	3.816
Έκθεση Ελληνικού Γάλακτος & Τυριού 2011	Εκθέσεις	Ευρωπαϊκός Οργανισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού	Περιστύλιο, Φουαγιέ Συνεδριακού, Αίθουσα Β	Οκτ-11	15.470
Συναυλία "Μια αγκαλιά για τα παιδιά"	Συναυλίες	ΟΡΑΜΑ	Αρένα	Νοε-11	5.000

Σεμινάριο Γυμναστικής Aerobic	Συνέδρια	Κυριακή Δαύρου	Προθέρμανση	Νοε-11	8.670
3ο Φεστιβάλ Μελιού	Εκθέσεις	Ευρωπαϊκός Οργανισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού	Περιστύλιο	Δεκ-11	6.873
Παραμυθένιο Χωριό	Εκδηλώσεις	Γεώργιος Μπασέκης	Περιστύλιο	Δεκ-11	25.000
Τελετή Βράβευσης των Κορυφαίων Αθλητών 2011	Εκδηλώσεις	ΠΣΑΤ	Αίθουσα Α	Δεκ-11	500
ΕΠΑΜ	Εκδηλώσεις	Εμμανουήλ Παπαδάκης	Αίθουσα Α	Δεκ-11	1.000
2012			ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΑ		248.973
Διοργάνωση	Είδος Διοργάνωσης	Διοργανωτής	Χώρος διεξαγωγής	Ημερομηνία	Χρέωση
Απονομή Επάθλων ΕΠΣΠ	Εκδηλώσεις	ΕΠΣΠ	Αίθουσα Α	Ιαν-12	500
Κοπή πίτας Συλλόγου Δρομέων Υγείας Πειραιά	Εκδηλώσεις	Σύλλογος Δρομέων Υγείας Πειραιά	Αίθουσα Β	Ιαν-12	300
Casa Firma	Εκθέσεις	Expo Cosmos	Περιστύλιο, Φουαγιέ Συνεδριακού, Αίθουσα Β	Φεβ-12	48.046
Πίτα Απόδημου Ηπειρώτη	Εκδηλώσεις	Πανειπηρωτική Συνομοσπονδία Ελλάδας	Αρένα	Φεβ-12	1.200
Απονομή Πτυχίων ΙΕΚ Ιπποκράτειος	Εκδηλώσεις	ΙΕΚ Ιπποκράτειος	Αίθουσα Α	Φεβ-12	950
Κων/νος Αρβανιτόπουλος ομιλία	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Α	Φεβ-12	1.000
Ημερίδα Ιεράς Μητρόπολης Πειραιώς	Εκδηλώσεις	Ιερά Μητρόπολη Πειραιώς	Αίθουσα Α	Φεβ-12	1.230
ΣΕΓΑΣ Πανελλήνιο Πρωτάθλημα Κλειστού Στίβου	Αθλητικά Γεγονότα	ΣΕΓΑΣ	Αρένα	Φεβ-12	6.700
ΠΑΣΟΚ Συνδιάσκεψη	Συνέδρια	ΠΑΣΟΚ	Αίθουσα Α	Μαρ-12	3.800
Παναττική Συνδιάσκεψη	Εκδηλώσεις	Εμμανουήλ Παπαδάκης	Αίθουσα Α	Μαρ-12	1.900
14η Διεθνής Έκθεση Εκπαίδευση & Εργασία 2012	Εκθέσεις	Quality Business Events	Περιστύλιο	Μαρ-12	26.100
Cosmoestetica	Εκθέσεις	Καπλά Μαρία	Περιστύλιο, Φουαγιέ Συνεδριακού, Αίθουσα Β	Μαρ-12	7.858
Συνέδριο ΕΠΑΜ	Συνέδρια	ΕΠΑΜ	Αίθουσα Α	Απρ-12	2.700
Ετήσια Γενική Συνέλευση Φοίνικα	Εκδηλώσεις	Φοίνικας	Αίθουσα Β	Μαϊ-12	300

Εθνική Εκλογική Συνδιάσκεψη ΝΔ	Συνέδρια	ΝΔ	Αίθουσα Α	Μαϊ-12	1.900
Κων/νος Κατσαφάδος Πολιτική Ομιλία	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Α	Μαϊ-12	950
Πολιτική Ομιλία ΛΑΟΣ	Συνέδρια	ΛΑΟΣ	Αίθουσα Α	Μαϊ-12	950
Agro Quality Festival	Εκθέσεις	Ειρήνη Ψαχούλια & ΣΙΑ ΑΕ	Περιβάλλον Χώρος	Ιουν-12	3.500
ΠΑΣΟΚ Συνδιάσκεψη	Συνέδρια	ΠΑΣΟΚ	Αίθουσα Α	Ιουλ-12	1.900
Παιδιαδρομή 2012	Εκδηλώσεις	Ινστιτούτο ερευνών μελετών για την αγωγή του παιδιού	Περιβάλλον Χώρος	Σεπ-12	2.000
Ετήσια Γενική Συνέλευση Συλλόγου	Εκδηλώσεις	Σύλλογος Εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ	Αίθουσα Α	Σεπ-12	1.900
11η Γιορτή Μπύρας	Εκδηλώσεις	Τσάμη-"Εμπόριο Αλκοολούχων ποτών-Διοργάνωση Εκθέσεων"	Περιβάλλον Χώρος	Σεπ-12	0
Ημερίδα με θέμα "Ηλεκτρονικές Ταυτότητες"	Εκδηλώσεις		Αίθουσα Α	Οκτ-12	950
Εθνικοί Αγώνες Εργασιακού Αθλητισμού	Αθλητικά Γεγονότα	Ελληνικός Οργανισμός Εργασιακής Άθλησης & Υγείας	Προθέρμανση	Οκτ-12	4.000
Σεμινάριο FITNESS	Συνέδρια	Χρήστος Πραντσίδης	Προθέρμανση	Οκτ-12	4.000
Εκδήλωση γυμναστικής aerobick	Συνέδρια	Κυριακή Δαύρου	Προθέρμανση	Νοε-12	5.123
Ε' Πανελλήνια Συνάντηση Νεότητος	Εκδηλώσεις	Σωματείο Ενωμένη Ρωμιοσύνη	Αίθουσα Α	Νοε-12	1.500
4η Έκθεση ελληνικών τρόφιμων-ποτών-παραδοσιακών και βιολογικών προϊόντων	Εκθέσεις	Κωνσταντίνος Πουλακάκης	Περιστύλιο	Νοε-12	12.901
ΚΚΕ Πολιτική εκδήλωση	Συνέδρια	ΚΚΕ	Αρένα	Νοε-12	6.000
Παραμυθένιο Χωριό	Εκδηλώσεις	Γεώργιος Μπασέκης	Περιστύλιο	Δεκ-12	25.000
Παιδική Γιορτή Υπ. Πολιτισμού	Εκδηλώσεις	Υπ. Πολιτισμού	Αίθουσα Β	Δεκ-12	150
Εκδήλωση ΝΑΟΕΦ	Εκδηλώσεις	ΝΑΟΕΦ	Αίθουσα Β	Δεκ-12	150
ΣΥΡΙΖΑ Πολιτική εκδήλωση	Συνέδρια	ΣΥΡΙΖΑ	Αρένα	Δεκ-12	21.000
Athens Super Cross	Εκδηλώσεις	Αθλητικός Σύλλογος Άρης	Αρένα	Δεκ-12	21.000
Τελετή Βράβευσης των Κορυφαίων Αθλητών 2011	Εκδηλώσεις	ΠΣΑΤ	Αίθουσα Α	Δεκ-12	500

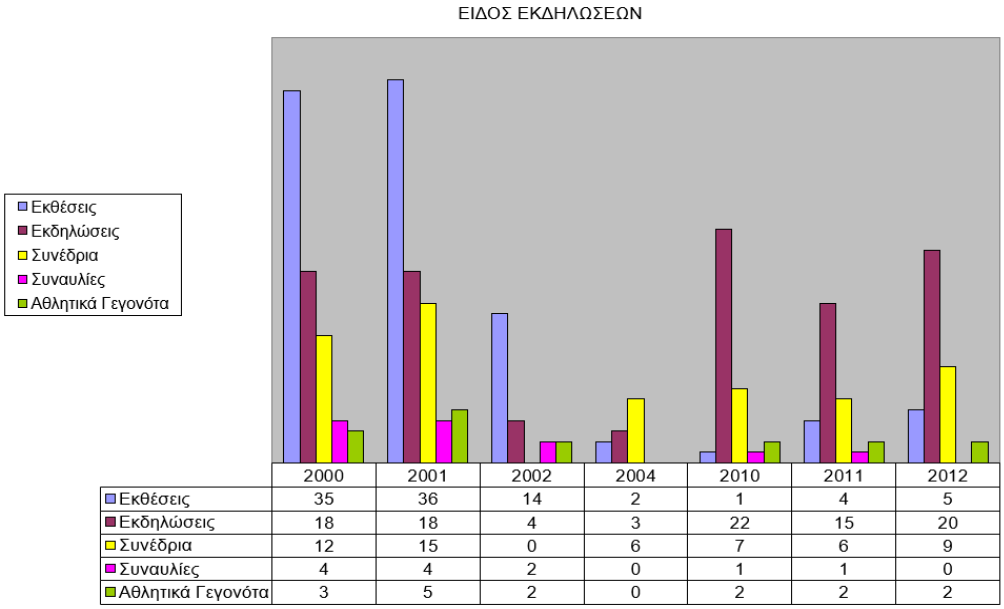
Dance Party	**Εκδηλώσεις**	**Σταυροδρόμι Πολιτισμών**	**Περιστύλιο**	**Δεκ-12**	**1.500**
			ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΑ	**219.458**	

Πίνακας 1.3. Στοιχεία των ετών 2000-2002, 2004, 2010-2012, αναφορικά με τα είδη των εκδηλώσεων και τους χώρους που έχουν φιλοξενηθεί στο Στάδιο[4]

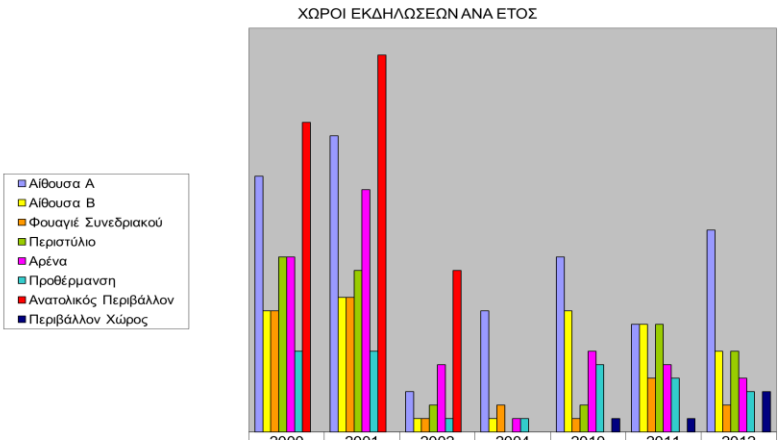
	2000	**2001**	**2002**	**2004**	**2010**	**2011**	**2012**
Εκθέσεις	**35**	**36**	**14**	**2**	**1**	**4**	**5**
Εκδηλώσεις	**18**	**18**	**4**	**3**	**22**	**15**	**20**
Συνέδρια	**12**	**15**	**0**	**6**	**7**	**6**	**9**
Συναυλίες	**4**	**4**	**2**	**0**	**1**	**1**	**0**
Αθλητικά Γεγονότα	**3**	**5**	**2**	**0**	**2**	**2**	**2**
	2000	**2001**	**2002**	**2004**	**2010**	**2011**	**2012**
Αίθουσα Α	**19**	**22**	**3**	**9**	**13**	**8**	**15**
Αίθουσα Β	**9**	**10**	**1**	**1**	**9**	**8**	**6**
Φουαγιέ Συνεδριακού	**9**	**10**	**1**	**2**	**1**	**4**	**2**
Περιστύλιο	**13**	**12**	**2**	**0**	**2**	**8**	**6**
Αρένα	**13**	**18**	**5**	**1**	**6**	**5**	**4**
Προθέρμανση	**6**	**6**	**1**	**1**	**5**	**4**	**3**
Ανατολικός Περιβάλλον	**23**	**28**	**12**	**0**	**0**	**0**	**0**
Περιβάλλον Χώρος	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**3**
	% Συνόλου Εκδηλώσεων		**Έτη 2010-11-12**	**% Συνόλου Εκδηλώσεων**			
Αίθουσα Α	**25%**		**Αίθουσα Α**	**32%**			
Αίθουσα Β	**13%**		**Αίθουσα Β**	**20%**			
Φουαγιέ Συνεδριακού	**8%**		**Φουαγιέ Συνεδριακού**	**6%**			
Περιστύλιο	**12%**		**Περιστύλιο**	**14%**			
Αρένα	**15%**		**Αρένα**	**13%**			
Προθέρμανση	**7%**		**Προθέρμανση**	**11%**			

[4] Τα στοιχεία που αφορούν στις εκδηλώσεις έχουν δοθεί από την Προϊσταμένη του Τμήματος Έρευνας και Αγοράς του Σ.Ε.Φ. κυρία Βασιλική Κοκκίνη.

Περιβάλλον Χώρος	**2%**		**Περιβάλλον Χώρος**	**4%**			
Ανατολικός Περιβάλλον	**18%**						
	2010	**2011**	**2012**				
Εκθέσεις	**41.250**	**121.464**	**98.405**				
Εκδηλώσεις	**118.826**	**91.448**	**62.980**				
Συνέδρια	**29.743**	**25.929**	**47.373**				
Συναυλίες	**30.000**	**5.000**	**0**				
Αθλητικά Γεγονότα	**15.000**	**5.132**	**10.700**				

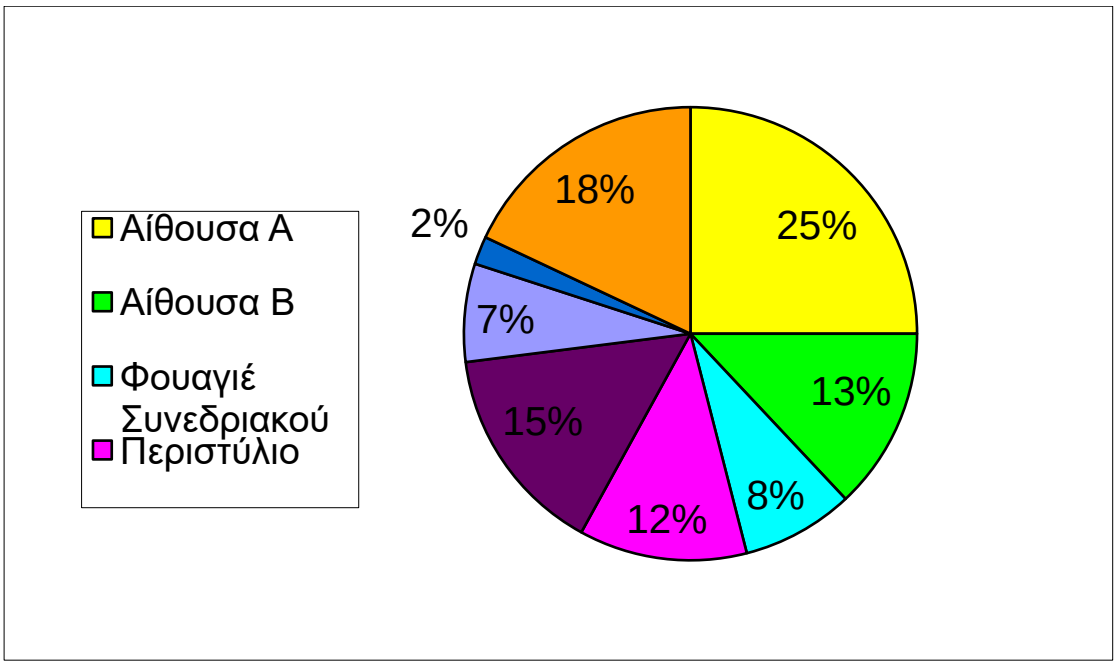


Σχήμα 1.1. Εκθέσεις, Εκδηλώσεις, Συνέδρια, Συναυλίες, Αθλητικά Γεγονότα

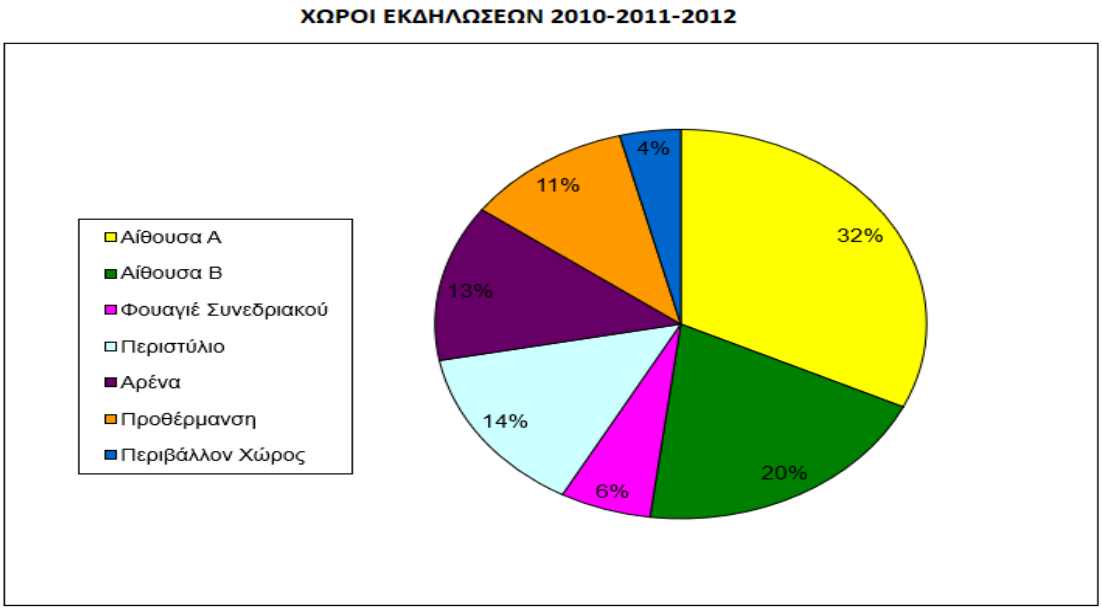


	2000	2001	2002	2004	2010	2011	2012
Αίθουσα Α	19	22	3	9	13	8	15
Αίθουσα Β	9	10	1	1	9	8	6
Φουαγιέ Συνεδριακού	9	10	1	2	1	4	2
Περιστύλιο	13	12	2	0	2	8	6
Αρένα	13	18	5	1	6	5	4
Προθέρμανση	6	6	1	1	5	4	3
Ανατολικός Περιβάλλον	23	28	12	0	0	0	0
Περιβάλλον Χώρος	0	0	0	0	1	1	3

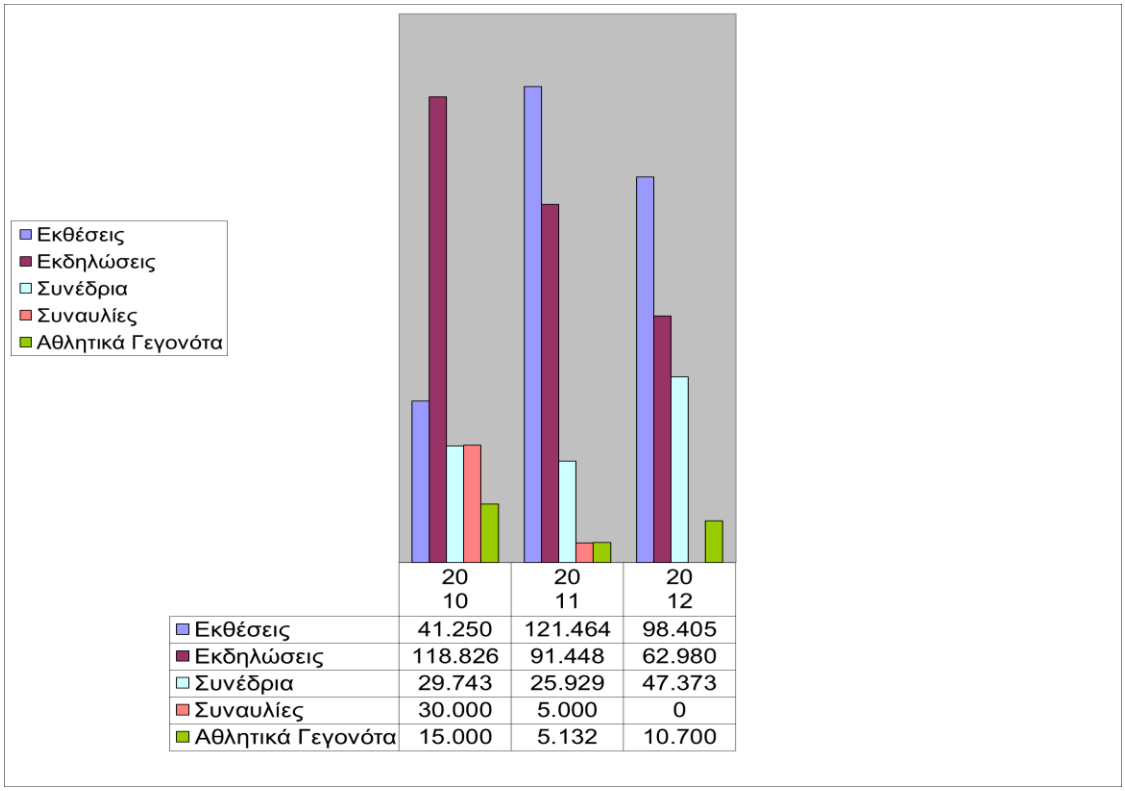
Σχήμα 1.2. Επισκεψιμότητα χώρων



Σχήμα 1.3. Χώροι εκδηλώσεων και μισθωτική απεικόνιση



Σχήμα 1.4. Χώροι εκδηλώσεων και μισθωτική απεικόνιση



	2010	2011	2012
Εκθέσεις	41.250	121.464	98.405
Εκδηλώσεις	118.826	91.448	62.980
Συνέδρια	29.743	25.929	47.373
Συναυλίες	30.000	5.000	0
Αθλητικά Γεγονότα	15.000	5.132	10.700

Σχήμα 1.5. Εκθέσεις, Εκδηλώσεις, Συνέδρια, Συναυλίες, Αθλητικά Γεγονότα

Από τα ανωτέρω σχήματα συνάγεται ότι υπάρχει μείωση ως προς την πραγματοποίηση εκδηλώσεων στην πορεία των ετών. Μειώνεται σημαντικά ο αριθμός εκθέσεων, συνεδρίων, συναυλιών και αθλητικών γεγονότων. Κατά τα έτη 2011-2013 υπήρξε περικοπή στις μισθοδοσίες των εργαζομένων του φορέα, η οποία άγγιξε το 60%, καθώς εναρμονίστηκαν πλήρως με το ενιαίο μισθολόγιο των φορέων του ευρύτερου και στενού δημοσίου τομέα, γεγονός που σίγουρα επηρέασε τον δείκτη φιλοξενίας εκδηλώσεων του φορέα[5].

Κατά την περίοδο της κρίσης το εργαζόμενο προσωπικό του Σ.Ε.Φ., ακολουθώντας όπως όλοι οι δημόσιοι φορείς τις σχετικές κυβερνητικές εντολές, απασχολήθηκε με τηλεργασία και μειωμένη δια ζώσης παρουσία στο χώρο εργασίας του. Στόχος της Διεύθυνσης και Διοίκησης του Σταδίου στην covid εποχή, δεδομένου μάλιστα ότι δεν υπήρχε δυνατότητα πραγματοποίησης πολιτιστικών εκδηλώσεων, ήταν να διατηρηθεί μέσω της ιστοσελίδας του σταδίου και της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με το κοινό, η ενημέρωση ότι ο Οργανισμός εξακολουθεί να λειτουργεί αθόρυβα, χωρίς την παρουσία κοινού στη διεξαγωγή αθλητικών δραστηριοτήτων και επιπλέον να μεταδοθεί η πεποίθηση και η πληροφορία, ότι παρόλες τις δυσμενείς συνθήκες, στοχοθεσία εξακολουθούσε να υπάρχει και αλλά προγραμματισμός πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων, αμέσως μετά την λήξη της covid εποχής[6].

Σήμερα το Σ.Ε.Φ. λειτουργεί στον ίδιο παλμό όπως στην προ covid εποχή και μάλιστα με συνεχές επιθετικό marketing, αφού πλέον το πλήθος των πολιτιστικών γεγονότων που φιλοξενεί είναι ισάριθμο και πολλές φορές πολλαπλάσιο συγκριτικά με τα αθλητικά γεγονότα. Η κρατική επιχορήγηση που λαμβάνει εξακολουθεί να είναι ύψους 50% ενώ το υπόλοιπο 50% τοις εκατό προέρχεται από ιδία έσοδα, που προκύπτουν ως επί το πλείστον από μισθώσεις των χώρων του. Παραδειγματικά, αναφέρουμε εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν από την αρχή του 2023 έως σήμερα και είναι: α) μουσικές εκδηλώσεις όπως το Odyssey Festival, Αφιέρωμα στην Κρητική Παράδοση, Μανιάτικη μουσική και τραγούδια κλπ., β) ημερίδες σχετικές με την

[5] Το στοιχείο δόθηκε από την Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Οικονομικού του Σ.Ε.Φ. κυρία Χρυσούλα Κουταλά.

[6] Η πληροφορία έχει δοθεί από τον δημοσιογράφο και εξωτερικό συνεργάτη του Σ.Ε.Φ. κύριο Γιώργο Ουσταμανωλάκη.

μεσογειακή διατροφή, το μάρκετινγκ, τον τουρισμό στην Ελλάδα, την εστίαση, τη ρομποτική και την τεχνολογία, το σκάκι και την επίδρασή του στα παιδιά κλπ., γ) συνέδρια πολιτικών κομμάτων όπως της Νέας Δημοκρατίας, του Κομμουνιστικού Κόμματος Ελλάδος, της Νέας Αριστεράς κλπ. και δ) εκθέσεις πώλησης προϊόντων όπως η έκθεση προϊόντων μελιού και μέλισσας, έκθεση ΣΠΙΤΙ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΟ, αγροτικών και βιολογικών προϊόντων κλπ. (ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ. Δελτία Τύπου, https://www.sef-stadium.gr/el/category/deltia-typou/). Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα Διοίκηση του Σ.Ε.Φ., με Πρόεδρο την κυρία Χριστίνα Τσιλιγκίρη και Διευθυντές τους κυρίους Παναγιώτη Κουτσογιάννη και Δημήτρη Μπαρδάκα, έχει προβεί σε νεωτεριστικές δράσεις μεταξύ των οποίων η συμμετοχή του στην καινοτόμο πλατφόρμα EVAGUIDE, η οποία σχεδιάστηκε για να καλύπτει τις ανάγκες ασφαλείας των επισκεπτών μεγάλων εγκαταστάσεων. Το EVAGUIDE παρέχει στο προσωπικό ασφαλείας βελτιωμένη επίγνωση της κατάστασης και τη δυνατότητα να υποστηρίζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες εκκένωσης σε πραγματικό χρόνο όταν χρειάζεται (ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΡΗΝΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΑΣ, ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ, https://www.sef-stadium.gr/el/deltio-typou-to-sef-epilechthike-na-symmetaschei-stin-evropaiki-platforma-eva-guide/).

4.6. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ MERCEDES BENZ ARENA ΒΕΡΟΛΙΝΟΥ

Ένα από τα ευρωπαϊκά στάδια που τα χαρακτηριστικά του μοιάζουν με αυτά του Σ.Ε.Φ. είναι η Mercedes-Benz Arena στο Βερολίνο. Η λειτουργία του Mercedes-Benz Arena ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2008 και αποτελεί παγκοσμίως μια από τις πιο σύγχρονες τεχνολογικά σάλες πολλαπλών χρήσεων. Αποτελεί έδρα της πρωταθλήτριας στο χόκεϊ Eisbären Berlin και της πιο επιτυχημένης γερμανικής ομάδας μπάσκετ των τελευταίων 20 ετών, της ALBA BERLIN. Εκτός από αθλητικές εκδηλώσεις υψηλής ποιότητας, το Mercedes-Benz Arena φιλοξενεί συναυλίες και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις ποικίλου περιεχομένου. Ακριβώς στην καρδιά του Βερολίνου, μεταξύ του East Central Station (Ostbahnhof) και της Warschauer Straße, το Mercedes-Benz Arena είναι ένας χώρος 17.000 θέσεων με πολλές σουίτες

εκδηλώσεων και ψυχαγωγίας (Mercedes Benz Arena. The Venue. Facts, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/).

Τα τεχνικά πρότυπα της Mercedes-Benz Arena όχι μόνο εξασφαλίζουν ιδανική ακουστική και τέλεια θέα από όλα τα καθίσματα, αλλά εγγυώνται ότι η αρένα μπορεί να μετατραπεί από χώρο συναυλίας σε παγοδρόμιο ή γήπεδο μπάσκετ μέσα σε λίγες ώρες. Η Αρένα αποτελείται από 424 πάνελ, τα οποία τοποθετούνται για τους αγώνες μπάσκετ. Η μέγιστη χωρητικότητα είναι 17.000 καθήμενοι και διαθέτει σουίτες ψυχαγωγίας και εκδηλώσεων, 6 αποδυτήρια και 4 καμαρίνια. Φιλοξενεί κατά μέσο όρο 130 εκδηλώσεις ετησίως και την επισκέπτονται 1,3 εκατομμύρια επισκέπτες (Mercedes Benz Arena. The Venue. Facts, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/). Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι και η κεντρική σάλα του Σ.Ε.Φ. μπορεί να μετατραπεί από γήπεδο μπάσκετ σε στίβο, αποτελούμενη από 2.000 πάνελ, που τοποθετούνται και αποξηλώνονται ανάλογα με τις ανάγκες της εκδήλωσης και χάρη στην τεχνογνωσία του προσωπικού.

Για τη διασφάλιση της ασφάλειας όλων των επισκεπτών, υπάρχουν ορισμένα μέτρα ασφαλείας στην είσοδο. Η πρόσβαση ενδέχεται να απαγορεύεται σε άτομα που μεταφέρουν απαγορευμένα αντικείμενα, όπως σακίδια πλάτης, πορτοφόλια/τσάντες και τσάντες μεγαλύτερες από τη μορφή "DIN A4" (21,0 cm x 29,7 cm) και επίσης βαλίτσες, κουτιά, χαρτοκιβώτια, καροτσάκια, όπλα, πιθανά όπλα ή βλήματα, φορητούς υπολογιστές, iPad/tablet, βάσεις κάμερας, "selfie sticks", δοχεία ψεκασμού αερίου, όξινες ουσίες ή βαφές, δοχεία υπό πίεση για εύφλεκτα ή επικίνδυνα αέρια (εκτός τσέπης αναπτήρες), γυάλινα δοχεία, μπουκάλια, κουτιά, πλαστικά δοχεία, σκληρές συσκευασίες ή οποιαδήποτε εύθραυστα, ιδιαίτερα σκληρά υλικά, πυροτεχνικά υλικά/προϊόντα (όπως κροτίδες, βόμβες καπνού, σκόνη καπνού, φωτοβολίδες, βεγγαλικά), δείκτες λέιζερ και δεν επιτρέπονται οι σφυρίχτρες (Mercedes Benz Arena. The Venue. House Rules, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/). Αντίστοιχη τακτική υπάρχει και στο Σ.Ε.Φ. σε αγώνες μπάσκετ, όπου εκτός από το προσωπικό ασφαλείας του Σταδίου, η ΚΑΕ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ που έχει ως έδρα το Σ.Ε.Φ., χρησιμοποιεί δική της εταιρεία ασφάλειας, ενώ περιμετρικά του αγωνιστικού χώρου απλώνεται ένα δίχτυ ώστε να εμποδίζει πιθανή ρίψη αντικειμένων στον αγωνιστικό χώρο.

Για να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η ευημερία των εφήβων κάτω των 16 ετών, οι οποίοι παρακολουθούν συναυλίες στο Mercedes-Benz Arena, είναι υποχρεωτικό να συνοδεύονται από γονέα ή κηδεμόνα που διαθέτει έγκυρο εισιτήριο εισόδου. Επιπλέον, σε παιδιά κάτω των έξι ετών επιτρέπεται η είσοδος μόνο όταν συνοδεύονται από ενήλικα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι για ορισμένες εκδηλώσεις, ο διοργανωτής μπορεί να εφαρμόσει πιο αυστηρές οδηγίες για την είσοδο παιδιών και εφήβων στον χώρο.

Εικόνα 1.3. Mercedes-Benz Arena. Ο Χώρος. Διαθέσιμο στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/the-venue/seating-charts.

Κατά τη διάρκεια της 15χρονης ιστορίας του, φαίνεται ότι το Mercedes-Benz Arena δε λειτουργούσε με συνέπεια στη μέγιστη χωρητικότητα. Οι δημόσιες λειτουργίες της αρένας υπήρξαν σε μεγάλο βαθμό ανενεργές για πάνω από δύο χρόνια λόγω της συνεχιζόμενης πανδημίας. Ωστόσο, μόλις άρθηκαν όλοι οι περιορισμοί, μια συσσώρευση γεγονότων δημιούργησε την πιο πολυσύχναστη περίοδο στην ύπαρξη της αρένας. Από τον Ιούλιο του 2022 έως τον Ιούνιο του 2023, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 192 εκδηλώσεις στο Mercedes-Benz Arena (Mercedes Benz Arena. Partners, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/). Τα εγκαίνια της αρένας σηματοδοτήθηκαν από διαδοχικές εμφανίσεις των Metallica (12 Σεπτεμβρίου), Herbert Grönemeyer (13 Σεπτεμβρίου) και Coldplay (15 Σεπτεμβρίου), με το εντυπωσιακό ντεμπούτο της Eisbären Berlin. Αυτό το εναρκτήριο Σαββατοκύριακο έδωσε τον τόνο για την επιτυχία της αρένας τα επόμενα 15 χρόνια. Ως κεντρικό στοιχείο της

πρωτοβουλίας αστικής αναζωογόνησης Mediaspree, η αρένα κέρδισε γρήγορα την αναγνώριση και έγινε εμβληματικό σύμβολο της επιρροής του έργου. Χρησιμοποιήθηκε ως ο χώρος διεξαγωγής του πολυαναμενόμενου Final Four της EuroLeague 2008-09 και επίσης φιλοξένησε την τελική φάση του EuroBasket 2022 (Mercedes Benz Arena. Partners, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/); Γεωργαντάς, 2022: 26,27, https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6856/Georgantas_60622011010024.pdf?sequence=2). Μια συμφωνία χορηγίας μεταξύ της Mercedes-Benz και της διαχείρισης της αρένας είχε ως αποτέλεσμα τη μετονομασία του χώρου σε Mercedes-Benz Arena Berlin για είκοσι χρόνια, αρχής γενομένης από το 2015. Πριν από αυτό, από το 2008 έως το 2015, η αρένα αναφερόταν σε ως O2 World Berlin ως αποτέλεσμα μιας συμφωνίας χορηγίας με την Telefónica Germany, μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών (Mercedes Benz Arena. Partners. https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/). Ως προς τους χώρους της διαθέτει στο εσωτερικό της εστιατόριο, αλλά και σημείο πώλησης ενθυμίων και αθλητικών ειδών.

Αναφορικά με τη λειτουργία του συγκεκριμένου Σταδίου σημειώνεται ότι λειτουργεί βασιζόμενο σε τρεις διευθύνσεις: τη Διεύθυνση Χρηματικών Ροών, τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και τη Διεύθυνση Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ. Τα έσοδά του προέρχονται από ποσοστό που καθορίζεται βάσει της εκάστοτε σύμβασης από τον αριθμό πώλησης των εισιτηρίων, πέραν του βασικού μισθώματος που καταβάλλεται για την εκμίσθωση της αρένας [7]. Σημαντική πηγή εσόδων αποτελούν και οι χορηγίες που προέρχονται από παγκοσμίου βεληνεκούς εταιρίες όπως η Coca-Cola, η Lays, η Amazon, η Veltins και η Holiday Inn. Η επίβλεψη του Σταδίου και η λειτουργία του βασίζεται τόσο σε προσωπικό που ζει και εργάζεται στο Βερολίνο όσο και σε προσωπικό που ζει και εργάζεται στις ΗΠΑ και συγκεκριμένα στη Τζώρτζια και στο Χιούστον (Mercedes Benz Arena. List of Mercedes-Benz Stadium employees, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/partners#officialpartner).

[7] Οι πληροφορίες δόθηκαν τηλεφωνικά από την Operating Company of the Arena, αρ. τηλεφώνου 4903020607080.

4.7. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η έννοια της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (HR) συνεπάγεται τη δημιουργία μιας δομής εντός των οργανισμών που διευκολύνει την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης για το εργατικό τους δυναμικό. Η σημασία αυτού του πλαισίου δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς η ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων συμβάλλει άμεσα στη συνολική αξία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, ενισχύοντας ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεχή ανάπτυξη, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή παραγωγικότητα και κίνητρα.

Στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανάπτυξης είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν σε οποιεσδήποτε αλλαγές στις λειτουργίες ή στις απαιτήσεις των πελατών. Επιπλέον, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμπεριληφθούν ως μέρος του ολοκληρωμένου πακέτου παροχών που προσφέρεται σε όλους τους εργαζόμενους. Στο πλαίσιο του σχεδίου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να ενσωματώσουν μια σειρά από δραστηριότητες και προγράμματα. Οι παρακάτω είναι οι κύριοι τύποι που είναι διαθέσιμοι για υλοποίηση. Η πρακτική της καθοδήγησης εργαζομένων παρέχει την ευκαιρία σε μια εξέχουσα προσωπικότητα μέσα σε μια εταιρεία, όπως ένας διευθυντής ή προϊστάμενος, να προσφέρει καθοδήγηση και υποστήριξη σε έναν υπάλληλο. Ο σκοπός του δεν είναι να ασκήσει κριτική στις τρέχουσες τεχνικές ή τις ρουτίνες του ατόμου, αλλά μάλλον να το βοηθήσει να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία και τους τομείς ανάπτυξης.

Τα άτομα, με έντονο ενδιαφέρον για το coaching και με θετική ανταπόκριση σε αυτό, έχουν την ικανότητα να ενισχύσουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα στους ρόλους τους. Ταυτόχρονα, θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους ως πιθανοί υποψήφιοι για μελλοντικές θέσεις. Μαζί με τους οργανωτικούς ηγέτες, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία καθοδήγησης, επιβλέποντας την πρόοδο και την ανάπτυξη των συναδέλφων τους.

Μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης έμπειρα στελέχη έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν στους υπαλλήλους καθοδήγηση, υποστήριξη και κίνητρα καθώς πλοηγούνται στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αυτά τα προγράμματα χρησιμεύουν

ως πολύτιμος πόρος για νεοεισερχόμενους ή άτομα που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους, εξοπλίζοντάς τους με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες του κλάδου που απαιτούνται για την επιτυχία. Ως αποτέλεσμα, έχουν τη δυνατότητα να διαπρέψουν στις τρέχουσες θέσεις τους και να συνεχίσουν να ευδοκιμούν στις μελλοντικές τους προσπάθειες. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι συνδέσεις μέντορα-καθοδηγούμενου συμβαίνουν οργανικά, όταν τα στελέχη μιας εταιρείας εκφράζουν την επιθυμία να παρέχουν καθοδήγηση στους συναδέλφους τους. Αντίθετα, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διευκολύνουν τη σύζευξη εργαζομένων για τη δημιουργία ευκαιριών καθοδήγησης, ειδικά για όσους είναι νέοι στον κλάδο ή τον οργανισμό.

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η μελέτη αυτή στοχεύει να παρουσιάσει λεπτομερώς την υφιστάμενη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, ενός αθλητικού και πολιτιστικού Οργανισμού που βασίζεται σημαντικά στους ανθρώπινους πόρους του για να επιτύχει νεωτεριστικά αποτελέσματα, βιωσιμότητα και συνεχή εξέλιξη. Με βάση το θεωρητικό τμήμα της εργασίας, επιχειρήθηκε να παρουσιαστεί και να αναλυθεί η δομή του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού, η διαθεσιμότητα και η διάθεσή του να επιμορφωθεί στο μέλλον, αλλά και σε ποιο βαθμό έχει επιμορφωθεί και εκπαιδευτεί έως σήμερα, εάν η εκπαίδευση θεωρείται από τους ίδιους σημαντική για την προσωπική τους εξέλιξη και για την πρόοδο του φορέα. Επίσης, εάν γνωρίζουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί τμήμα της αξιολόγησής τους και κατά πόσο η τελευταία γίνεται ορθά και εν απόλυτη ή περιορισμένη γνώση τους. Τέλος, κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό και γενικότερα η διοίκηση ανταποκρίνεται στις αλλαγές και στα νέα δεδομένα του πολιτιστικού γίγνεσθαι, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην πρόοδο του φορέα μέσω ανάπτυξης της διοίκησης που εμπεριέχει την εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, μέσω των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου διαφαίνεται ο τρόπος διοίκησης του Σ.Ε.Φ. που σχετίζεται με τη διαχείριση των εργαζομένων, την εκπαίδευση που λαμβάνουν, την ικανοποίηση/απογοήτευση/αδιαφορία τους ως προς την εκπαίδευσή τους και τελικά την δυνατότητα ανάπτυξης του φορέα.

Ως εργαλείο έρευνας, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να έχει ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Στην συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς στόχος ήταν να γίνουν απολύτως κατανοητές στους συμμετέχοντες, λαμβάνοντας εκ προοιμίου υπόψη ότι πρόκειται για ανθρώπους και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης, δηλαδή υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και πανεπιστημιακής. Η αρχική ενότητα του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 1-5) εστιάζει στα δημογραφικά στοιχεία και απαιτεί από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν μία απάντηση από μια λίστα επιλογών. Αυτές οι ερωτήσεις αφορούν το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα της εκπαίδευσης και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Διεξήχθη εκτεταμένη έρευνα για την ανάπτυξη αυτών των ερωτημάτων, αντλώντας από ένα ευρύ φάσμα σχετικών ερευνών. Στους συμμετέχοντες τέθηκαν οι ερωτήσεις 5-9 σχετικά με την εκπαίδευσή τους σε τομείς που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερωτήματα αυτά απαντήθηκαν με τη μέθοδο της πολλαπλής επιλογής, η οποία αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική κατά την ερευνητική διαδικασία. Η γνώση των συμμετεχόντων σε αυτό το θέμα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις απόψεις τους, οι οποίες θα εξεταστούν περαιτέρω. Η δέκατη ερώτηση επικεντρώνεται στον αντίκτυπο της διοίκησης τόσο στο προσωπικό όσο και στον συνολικό οργανισμό.

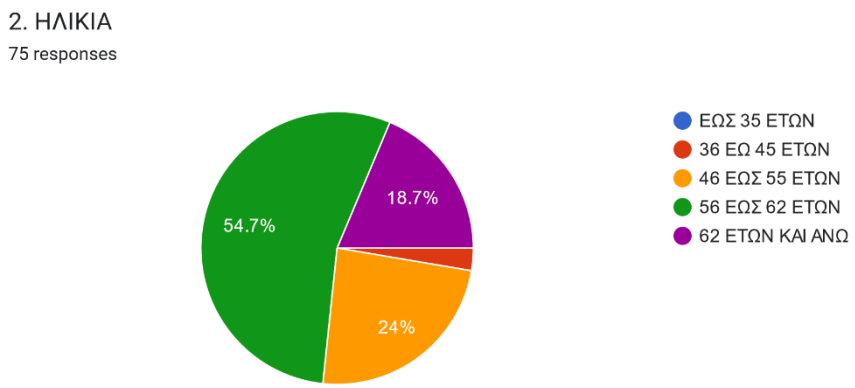
Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου εκτείνεται από την ερώτηση 11 έως την ερώτηση 20. Σε αυτήν την ενότητα, οι ερωτήσεις 11 έως 14 αφορούν την αξιολόγηση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της επίγνωσής τους για τη διαδικασία αξιολόγησης των ατόμων που είναι οι υπεύθυνοι για την αξιολόγησή τους και της αντίληψής τους για την αντικειμενικότητα της μεθόδου αξιολόγησης. Προχωρώντας στις ερωτήσεις 15 έως 20, αυτές επικεντρώνονται στα συγκεκριμένα δεδομένα και στις δεξιότητες που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση, αν οι ερωτηθέντες έχουν ζητήσει ποτέ επαναξιολόγηση εξαιτίας άδικης, κατά την γνώμη και την κρίση τους, απόφασης και τι είδους ενέργειες βελτίωσης μπορούν να εφαρμοστούν σε αυτή τη διαδικασία. Στις ερωτήσεις 11-12 οι συμμετέχοντες απαντούν χρησιμοποιώντας τη πενταβάθμια κλίμακα likert (1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ) (SimplyPsycology, 2023, https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html; Babbie, 2018: 336,337).

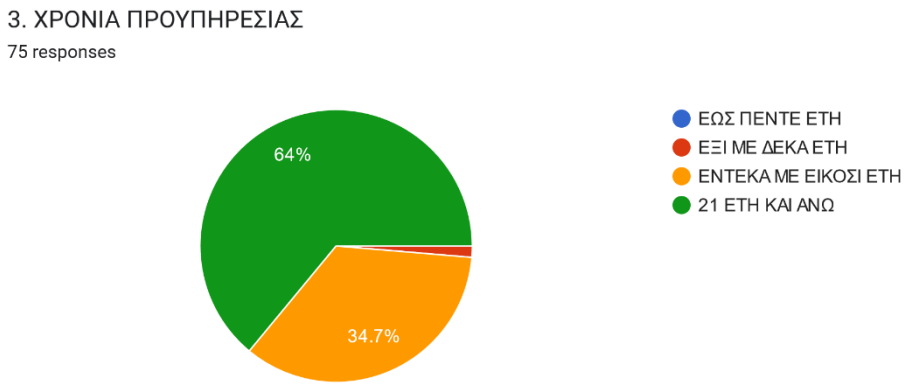
Η πτυχή της εκπαίδευσης του φορέα είναι το επίκεντρο της τελευταίας ενότητας, που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 21 έως 30. Αυτές οι ερωτήσεις εμβαθύνουν στην οπτική των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημασία της δια βίου μάθησης, τις επιλεγμένες πρακτικές και μεθοδολογίες κατάρτισης του οργανισμού, την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της ευθυγράμμισης με τις προσδοκίες τους. Επιπρόσθετα, διερευνάται η συχνότητα παρακολούθησης σεμιναρίων κατάρτισης, η συνάφειά τους με τις νέες τεχνολογίες και γίνεται αξιολόγηση των υφιστάμενων τεχνολογικών γνώσεων των συμμετεχόντων και της επάρκειάς τους για βέλτιστη απόδοση. Τέλος, οι συμμετέχοντες καλούνται να προσδιορίσουν τους βασικούς τομείς, στους οποίους αισθάνονται την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση. Δύο ερωτήσεις, οι 24 και 27, χρησιμοποιούν την κλίμακα Likert (που κυμαίνεται από 1=καθόλου έως 5=πολύ) για να μετρήσουν τον βαθμό στον οποίο το αντικείμενο της εκπαίδευσης ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες τους και τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια με επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες.

Πριν από την έναρξη της έρευνας πραγματοποιήθηκε μια προκαταρκτική δοκιμή. Αυτό το τεστ χορηγήθηκε σε μια ομάδα 10 ατόμων που ήταν αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού στόχου. Επρόκειτο συγκεκριμένα για 3 άτομα κατηγορίας ΠΕ, τρία άτομα κατηγορίας ΔΕ, τρία άτομα κατηγορίας ΥΕ και έναν Προϊστάμενο Διεύθυνσης. Δόθηκε η δέουσα προσοχή, ώστε οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι να ανήκουν σε μία εκ των πέντε διευθύνσεων του φορέα. Ο λόγος που πραγματοποιήθηκε η πιλοτική δοκιμή ήταν για να είναι η ερευνήτρια σίγουρη ότι όλες οι ερωτήσεις είναι κατανοητές για τους συμμετέχοντες και ακολουθούν μια λογική σειρά και εξέλιξη στην τοποθέτησή τους στο ερωτηματολόγιο. Έτσι, ενισχύθηκε η αξιοπιστία του. Με βάση τις απαντήσεις τους, διαπιστώθηκε ότι η σειρά των ερωτήσεων έπρεπε να αναθεωρηθεί. Συγκεκριμένα, η ερώτηση 28 που αρχικά τοποθετήθηκε ως ερώτηση 16, συνδυάστηκε με την ερώτηση 29 για να χρησιμεύσει ως το συμπέρασμα του ερωτηματολογίου, με επίκεντρο τη σύγχρονη εποχή. Επιπλέον, η ενότητα με τίτλο «Εκπαίδευση στον φορέα» προσδιορίστηκε ως το τελικό τμήμα του ερωτηματολογίου. Οι προσαρμογές, οι οποίες έγιναν με βάση την ανατροφοδότηση που ελήφθη από την πιλοτική έρευνα, κατέληξαν σε ένα πιο βελτιωμένο και

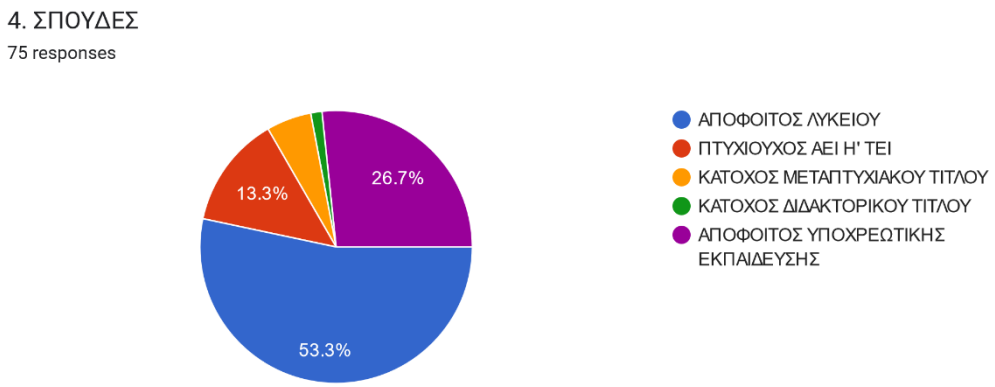
αποτελεσματικό ερωτηματολόγιο (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος και Κουτσογιάννης, 2015: 35).

Στα ερωτήματα 1 έως 3 του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τα βασικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν 75 άτομα, όλοι δηλαδή οι υπάλληλοι του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, από τα οποία 23 ήταν γυναίκες (30,7%) και 52 άντρες (69,3%). Η πλειοψηφία του δείγματος ανήκε στις ηλικιακές ομάδες 56 έως 62 ετών (54,7%), 46 έως 55 ετών (24%) και 62 ετών (18,7%). Η συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων καταγράφεται ως εξής: 48 άτομα έχουν προϋπηρεσία από 21 έτη και άνω δηλαδή ποσοστό 64%, 26 άτομα έχουν προϋπηρεσία 11-20 έτη δηλαδή ποσοστό 34,75%, 1 άτομο έχει προϋπηρεσία 6 με 10 έτη, ποσοστό 1,3%.

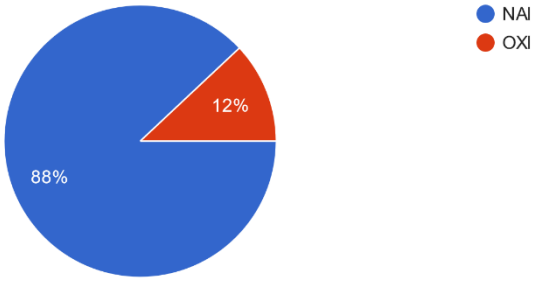




Στην 4η έως και 6η ερώτηση, σχετικά με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων του δείγματος, 40 εξ αυτών είναι απόφοιτοι Λυκείου, ποσοστό 53,3%, 20 είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης (26,7%), 10 είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (13,3%), 1 άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου και 4 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Το 88% των ερωτηθέντων, δηλαδή 66 συμμετέχοντες, έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με την με εξέλιξη, βελτίωση και πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 12%, δηλαδή 9 άτομα δεν έχουν παρακολουθήσει. Από αυτούς το 78,8% (52 άτομα), δηλαδή άτομα έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια διοίκησης από ανώτερα στελέχη του φορέα, ενώ το 21,2% (14 άτομα) έχει παρακολουθήσει συνέδρια, σεμινάρια και ημερίδες.



5. Έχετε ποτέ παρακολουθήσει ή συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με την εξέλιξη, τη βελτίωση και την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού;
75 responses

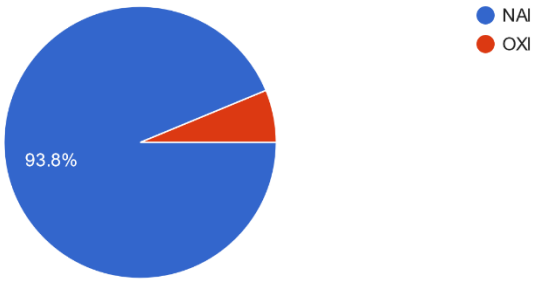


6. Αν απαντήσατε θετικά, τι είδους εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;
66 responses

Στην 7η ερώτηση και στο κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι από τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει, το 93,8% (60 άτομα) απάντησε θετικά και το 6,3% απάντησε αρνητικά (4 άτομα). Στην 8η ερώτηση, εάν θέλουν να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης στο μέλλον, το 90,9% απάντησε θετικά και το 9,1% αρνητικά. Τέλος, στην 9η ερώτηση για ποιο λόγο έως σήμερα δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο, το 50% απάντησε ότι επιθυμεί αλλά δεν έχει τύχει ή δεν τους έχει προταθεί, το 30% απάντησε ότι το θεωρεί ανούσιο, το 10% ότι δεν επιθυμεί για προσωπικούς λόγους και το υπόλοιπο 10% επέλεξε άλλο λόγο.

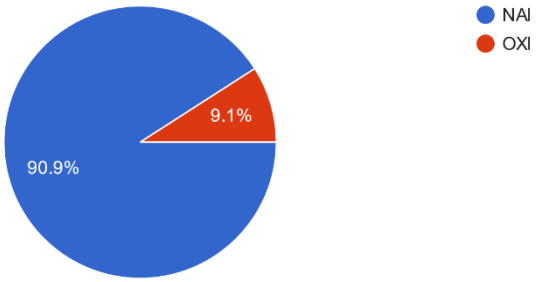
7. Είστε ικανοποιημένος/η από τα προγράμματα που παρακολουθήσατε;

64 responses



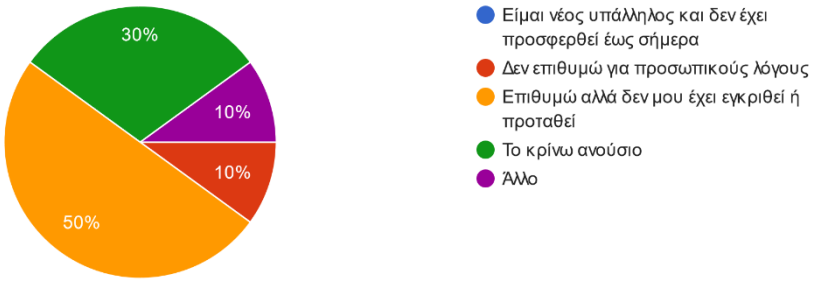
8. Εάν δεν έχετε παρακολουθήσει πρόγραμμα επιμόρφωσης, θα θέλατε στο μέλλον να επιμορφωθείτε για την βελτίωση των υπηρεσιών σας;

11 responses

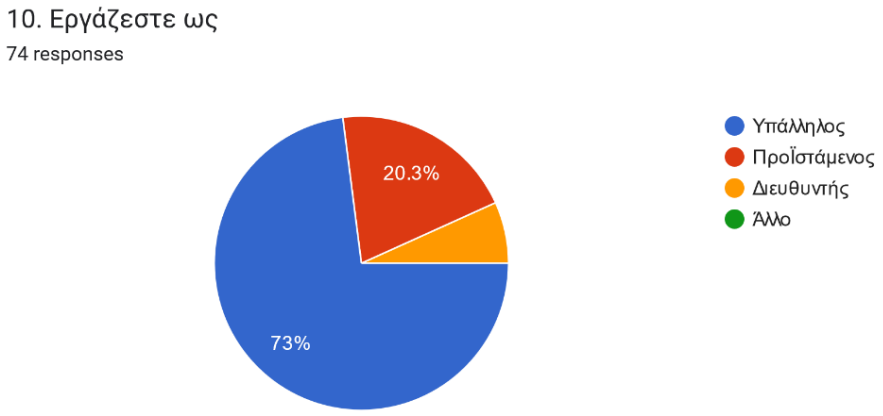


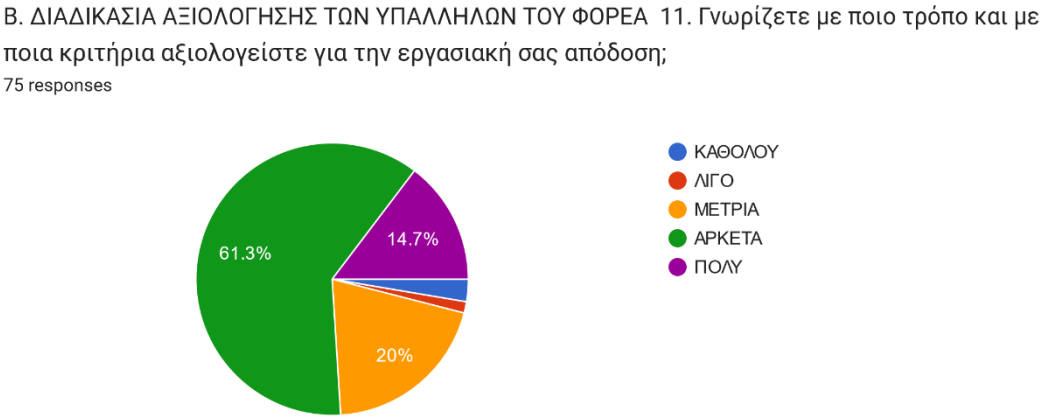
9. Για ποιο λόγο δεν έχετε παρακολουθήσει έως σήμερα κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο σχετικό με την εργασία σας;

10 responses

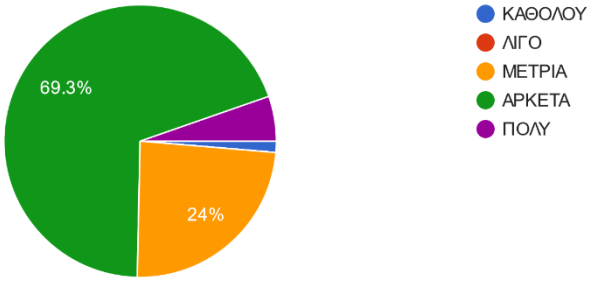


Από την 10η ερώτηση προκύπτει ότι στην έρευνα έλαβαν μέρος 75 άτομα, τα οποία εργάζονται: α) 15 άτομα ως Προϊστάμενοι και β) 5 άτομα ως Διευθυντές. Οι υπόλοιποι 50 είναι υφιστάμενοι υπάλληλοι. Στην 11η ερώτηση, 46 συμμετέχοντες γνωρίζουν πώς αξιολογούνται στην κλίμακα ΑΡΚΕΤΑ, 11 άτομα δηλώνουν ΠΟΛΥ και 15 δηλώνουν ΜΕΤΡΙΑ. Στην 12η ερώτηση, 52 άτομα θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης του φορέα είναι ΑΡΚΕΤΑ αντικειμενικό, 18 δηλώνουν ΜΈΤΡΙΑ, 4 δηλώνουν ΠΟΛΥ και 1 δηλώνει ΚΑΘΟΛΟΥ.



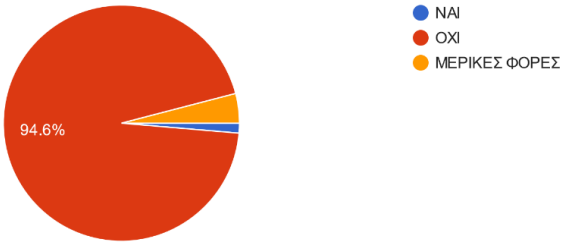


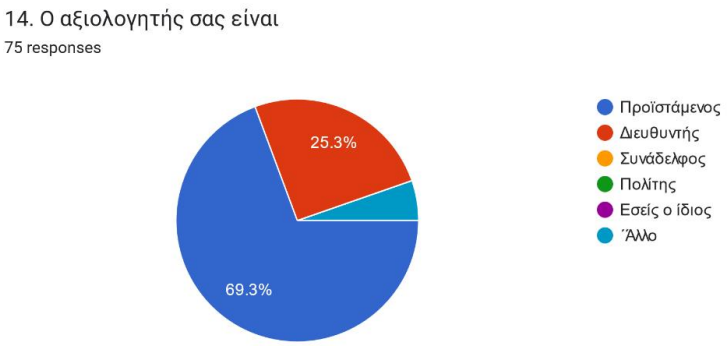
12. Το σύστημα αξιολόγησης του φορέα στον οποίο εργάζεστε είναι αντικειμενικό και αξιόπιστο;
75 responses



Στη συνέχεια των ερωτήσεων για την αξιολόγηση, στη 13η ερώτηση, 70 συμμετέχοντες (94,6%) υποστηρίζουν ότι οι αξιολογητές τους δεν λαμβάνουν κάποια εξειδικευμένη επιμόρφωση πριν προβούν στη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων. 1 άτομο (1,4%) θεωρεί ότι λαμβάνουν σχετική επιμόρφωση και 3 (4,1%) ότι επιμορφώνονται μερικές φορές. Στη 14η ερώτηση, για το 69,3% των υπαλλήλων του φορέα, η αξιολόγηση γίνεται από τον Προϊστάμενό τους, για το 25,3% από τον Διευθυντή τους και για το 5,3% από «άλλον». Σε προφορική ερώτηση σε συμμετέχοντα που επίλεξε άλλον, προσδιορίστηκε ότι όντας ο ίδιος Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τον Συντονιστή Διευθυντή του συνολικού φορέα.

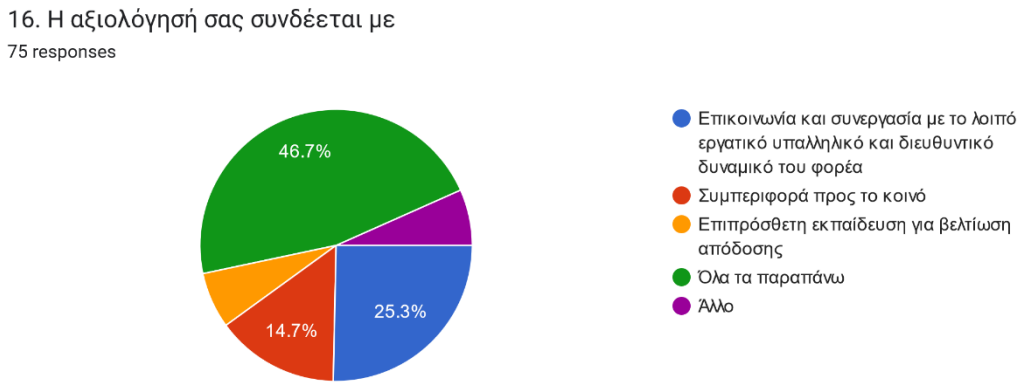
13. Οι αξιολογητές του φορέα σας λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση πριν την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης;
74 responses



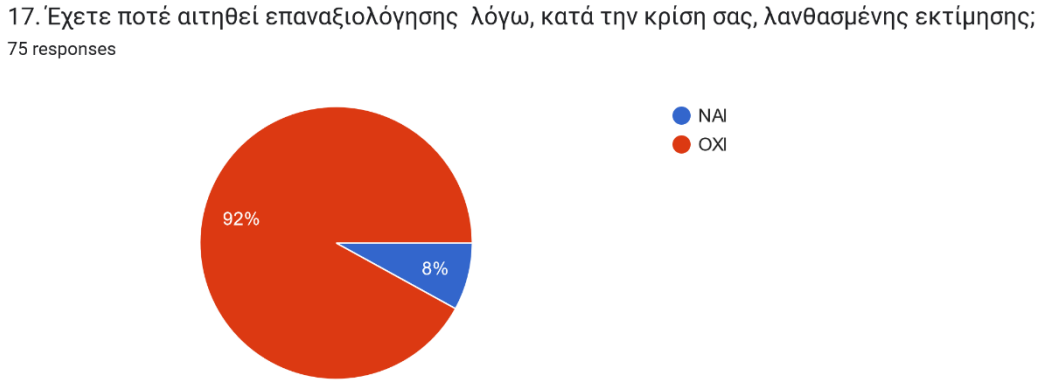


Στην 15η ερώτηση ως προς τα στοιχεία που αξιολογούνται, 36 ερωτηθέντες απάντησαν ότι αξιολογούνται ως προς την ικανότητά τους και την επάρκεια, 3 για την πρωτοβουλία και την καινοτομία τους, 6 για τις γνώσεις τους, 1 επέλεξε την απάντηση «άλλο» ενώ 29 επιλέξανε την απάντηση για όλα τα παραπάνω.

Στο 16ο ερώτημα, που αφορά στην σύνδεση της αξιολόγησης με την επικοινωνία και συνεργασία με το υπόλοιπο υπαλληλικό και διευθυντικό προσωπικό του Φορέα, 19 απάντησαν θετικά, ότι υπάρχει σύνδεση. Αναφορικά με την συμπεριφορά προς το κοινό, 11 ερωτηθέντες απάντησαν ότι αξιολογούνται ως προς αυτό το πεδίο, 5 ότι συνδέεται με την επιπρόσθετη εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης, 5 άτομα θεωρούν ότι η αξιολόγησή τους συνδέεται με άλλους παράγοντες και 35 ότι η εκπαίδευσή τους συνδέεται με όλα τα παραπάνω.



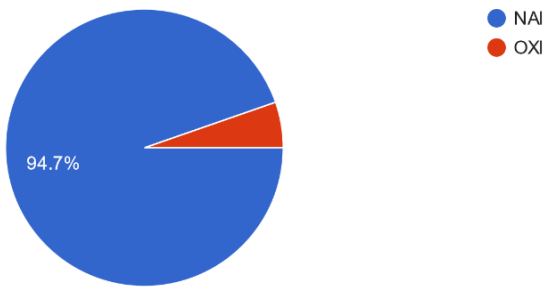
Στο 17ο ερώτημα οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν είχαν ποτέ αιτηθεί επαναξιολόγησης, λόγω κατά την εκτίμησή τους λανθασμένης κρίσης. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 92% απάντησε αρνητικά, ενώ μόλις το 8% απάντησε θετικά.



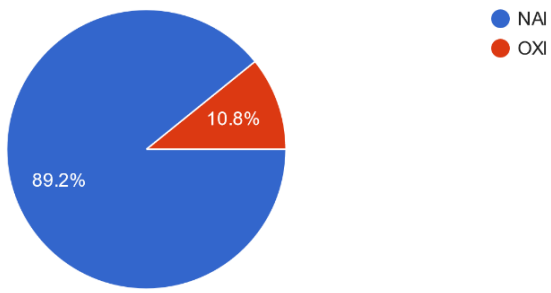
Στα τρία τελευταία ερωτήματα (18ο, 19ο, 20ό) τα οποία αφορούν στη σωστή διαδικασία αξιολόγησης, 71 άτομα απαντούν ότι είναι σωστή, ενώ τα υπόλοιπα 4 άτομα απαντούν πως δεν ακολουθείται η σωστή διαδικασία. Σχετικά με το επιστημονικό υπόβαθρο των αξόνων αξιολόγησης και των κριτηρίων το 89,2% απαντά ότι υφίσταται, ενώ το 10,8% απαντά αρνητικά. Τέλος, ως προς τις βελτιωτικές προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για μια καλύτερη αξιολόγηση, 10 άτομα απάντησαν ότι απαιτείται εκπαίδευση των αξιολογητών, 8 ότι απαιτείται αντικειμενική αξιολόγηση βάσει γραπτών δειγμάτων και 40 άτομα υποστηρίζουν ότι απαιτείται

αξιολόγηση βάσει δεικτών παραγωγικότητας, 15 άτομα θεωρούν ότι πρέπει να εφαρμοστούν όλα τα παραπάνω, ενώ 2 άτομα ότι πρέπει να συμβεί κάποια «άλλη» διαδικασία.

18. Είναι σωστή κατά τη γνώμη σας η διαδικασία αξιολόγησής σας σε γενικές γραμμές;
75 responses



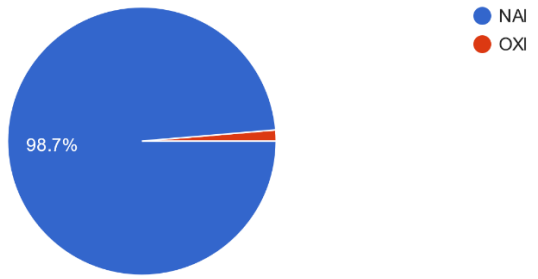
19. Σε γενικές γραμμές η διαδικασία αξιολόγησής σας εμπεριέχει συγκεκριμένους άξονες και κριτήρια αξιολόγησης ώστε να έχει επιστημονικό υπόβαθρο και να είναι ακριβής;
74 responses



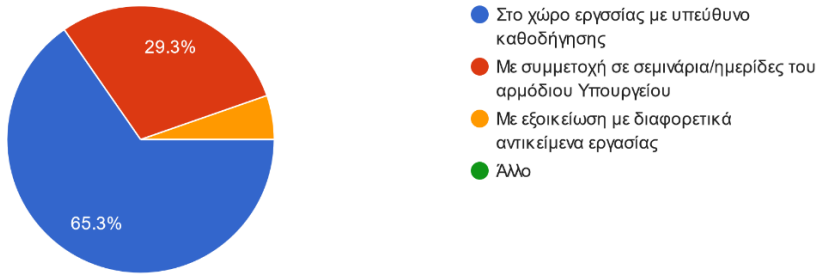
20. Στις βελτιωτικές προσπάθειες για τη διαδικασία αξιολόγησης θα μπορούσε να συμπεριληφθεί:
75 responses

Στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου και στην 21η ερώτηση, οι 74 συμμετέχοντες θεωρούν ότι η δια βίου εκπαίδευση είναι απολύτως απαραίτητη στην επαγγελματική τους πορεία. Σχετικά με τις πρακτικές και τη μεθοδολογία εκπαίδευσης 22 εκ των συμμετεχόντων απάντησαν ότι παρακολούθησαν σεμινάρια του Υπουργείου στο οποίο υπάγονται, 49 εξ αυτών στο χώρο εργασίας με την καθοδήγηση ενός υπεύθυνου και οι λοιποί 4 μέσω της εξοικείωσης με διάφορα αντικείμενα εργασίας.

Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ 21.Είναι απαραίτητη η δια βίου εκπαίδευση σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής;
75 responses

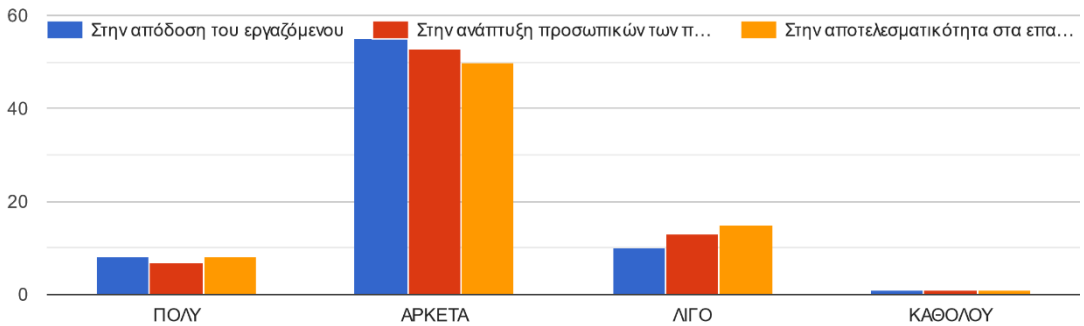


22. Ποιες είναι οι πρακτικές και η μεθοδολογία εκπαίδευσής σας στον φορέα; (μπορείτε να επιλέξετε πλέον της μίας απάντησης)
75 responses



Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης στην απόδοση (23η ερώτηση), 55 εκ των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι ΑΡΚΕΤΑ αποτελεσματική, 8 εξ αυτών ότι είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματική και οι υπόλοιποι 10 ότι είναι ΛΙΓΟ αποτελεσματική. Ως προς την ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων, 53 ερωτηθέντες απαντούν ότι θεωρούν πως η επιμόρφωση είναι ΑΡΚΕΤΑ αποτελεσματική, 7 ΠΟΛΥ και 13 ΛΙΓΟ. Τέλος, ως προς την αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους, 50 απάντησαν ότι είναι ΑΡΚΕΤΑ αποτελεσματική, 15 εξ αυτών ΛΙΓΟ και 5 ΠΟΛΥ.

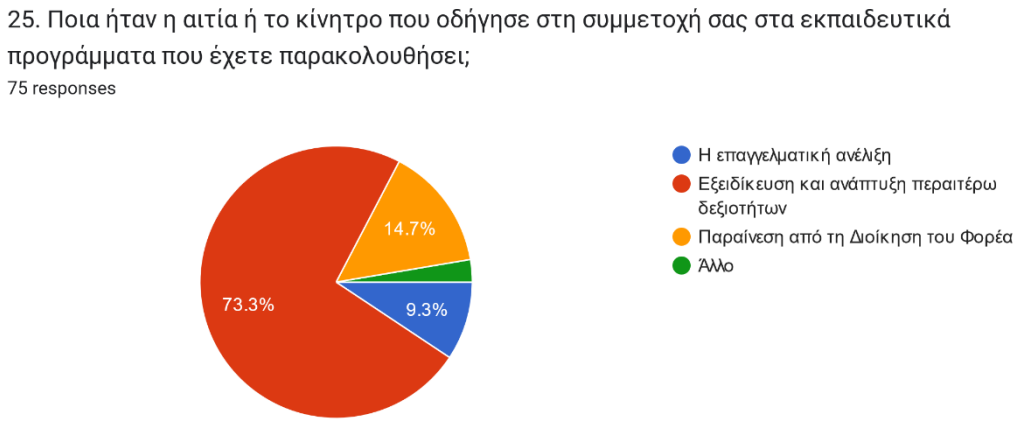
23. Η επιμόρφωση που λαμβάνετε είναι αποτελεσματική;



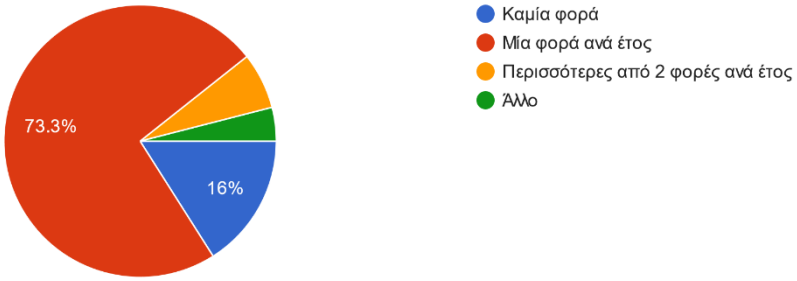
Στην 24η ερώτηση που αφορά στις προσδοκίες των εργαζομένων από την θεματολογία των προγραμμάτων επιμόρφωσης που παρακολούθησαν, το 84,5% των

ερωτηθέντων απάντησε ότι οι προσδοκίες τους ικανοποιήθηκαν ΑΡΚΕΤΑ, το 8,5% ΛΙΓΟ, το 1,4% ΚΑΘΟΛΟΥ και επίσης το 5,6 ΠΟΛΥ.

Στην 25η ερώτηση, για τους 55 συμμετέχοντες κίνητρο για συμμετοχή τους σε πρόγραμμα επιμόρφωσης ήταν η προσωπική τους εξειδίκευση στο αντικείμενό τους και η ανάπτυξη περαιτέρω δεξιοτήτων. 7 άτομα δήλωσαν ότι κίνητρό τους υπήρξε η επαγγελματική τους ανέλιξη, 11 άτομα ότι δέχτηκαν παραίνεση από τη Διοίκηση του Φορέα και 2 για άλλους λόγους. Στην 26η ερώτηση, κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών 12 άτομα δεν παρακολούθησαν κανένα είδος επιμόρφωσης, 55 άτομα παρακολούθησαν μία φορά ανά έτος και 5 άτομα παρακολούθησαν μία ή περισσότερες φορές ανά έτος.



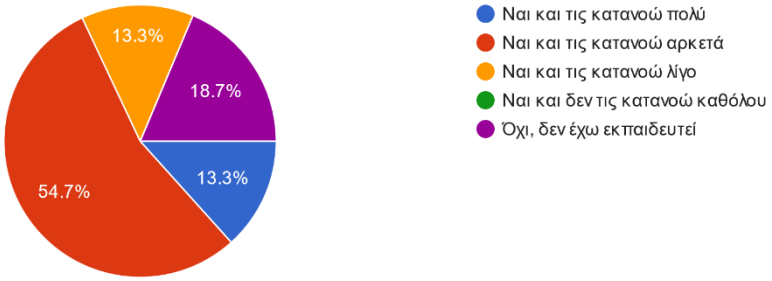
26. Πόσες φορές έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα στη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών;
75 responses



Το 27ο ερώτημα αφορά στις νέες τεχνολογίες και οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν αν έχουν ποτέ συμμετάσχει σε τέτοιου είδους σεμινάρια. 41 άτομα απάντησαν ΝΑΙ και ότι τις κατανοούν αρκετά, 14 άτομα απάντησαν ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί, 10 απάντησαν ότι έχουν εκπαιδευτεί και τις κατανοούν ΛΙΓΟ και 10 ότι έχουν εκπαιδευτεί και τις κατανοούν ΠΟΛΥ. Στο 28ο ερώτημα και κατά πόσο οι υπάρχουσες γνώσεις των ερωτηθέντων στην τεχνολογία είναι επαρκείς για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, 47 είπαν ΑΡΚΕΤΑ, 10 ΠΟΛΥ, 3 ΚΑΘΟΛΟΥ και 15 ΛΙΓΟ. Στο 29ο ερώτημα σχετικά με τη σύνδεση του αντικειμένου εργασίας με την εκπαίδευση, 61 ερωτηθέντες απάντησαν ότι συνδέεται ΑΡΚΕΤΑ, 7 απάντησαν ΛΙΓΟ, 4 απάντησαν ΠΟΛΥ και 3 απάντησαν ότι δεν υπάρχει σύνδεση. Τέλος, στο 30ό ερώτημα και στον ποιόν θεωρούν απαραίτητο τομέα επιμόρφωσης για την ανάπτυξη του φορέα τους, 13 απάντησαν ότι ο τομέας αυτός είναι οι νέες τεχνολογίες, 52 υποστήριξαν την οργάνωση και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 5 θεωρούν τις νομοθετικές αναπροσαρμογές, 3 την επικοινωνιακή προσέγγιση με το κοινό και 2 άτομα απάντησαν ΑΛΛΟ.

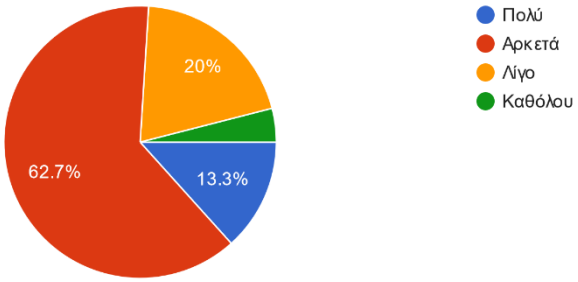
27. Έχετε συμμετάσχει σε επιμορφωτικά σεμινάρια εξειδικευμένης εκπαίδευσης αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες; Πώς τις κατανοείτε;

75 responses



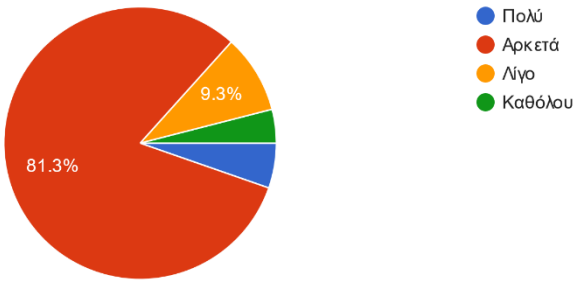
28. Οι γνώσεις που ήδη έχετε στις νέες τεχνολογίες είναι επαρκείς ώστε να ανταποκριθείτε στις σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις του φορέα σας;

75 responses

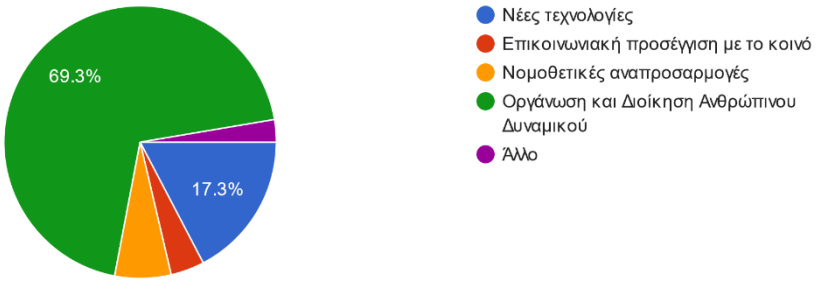


29. Σε γενικές γραμμές, το αντικείμενο εργασίας σας συνδέεται απόλυτα με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται;

75 responses



30. Ποιος κατά την κρίση σας είναι ο πιο απαραίτητος τομέας επιμόρφωσης για την ανάπτυξη και εξέλιξη του φορέα σας.
75 responses



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποσαφηνίσει τις προοπτικές των εργαζομένων σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη, τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, αναφορικά με την επάρκεια και τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με το κοινό του σε συνθήκες σύγχρονου ψηφιακού μετασχηματισμού. Ξεκινήσαμε με την υπόθεση ότι η εφαρμογή της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού έχει αποφέρει αξιοσημείωτα επιτεύγματα, καθώς έχει ευθυγραμμιστεί με επιτυχία στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών. Κατά συνέπεια, το Σ.Ε.Φ. έχει αναδειχθεί ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς και παραγωγικούς φορείς της χώρας μας, ο οποίος παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες και ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις ποικίλες ανάγκες των επισκεπτών του.

Με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η υπόθεση υποστηρίζεται εν μέρει. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούνται αξιόπιστα λόγω του σημαντικού αριθμού συμμετεχόντων, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι διαφόρων βαθμίδων του Οργανισμού.

Ξεκινώντας από τα δημογραφικά δεδομένα, παρατηρούμε ότι πρόκειται για άτομα με καλό μορφωτικό επίπεδο, δεδομένου ότι το 13% των διοικητικών υπαλλήλων είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών, κάποιοι με μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές. Επιπλέον, στην πλειοψηφία τους είναι άτομα μέσης ηλικίας, τα οποία έχουν πολυετή προϋπηρεσία και εμπειρία στο αντικείμενό τους, ικανά να ανταποκριθούν ταχύτατα και αποτελεσματικά στις υπάρχουσες απαιτήσεις και ανάγκες, αλλά και σε αυτές που πιθανώς να προκύψουν μεταγενέστερα, δεδομένου ότι βιώνουμε την κορύφωση της νέας τεχνολογικής ψηφιακής εποχής και των νεωτεριστικών πρακτικών, οι οποίες υιοθετούνται ταχύτατα στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, ο μικρός αριθμός εργαζομένων περιορίζει το όραμα στοχοθεσίας που θέτει η εκάστοτε Διοίκηση.

Το Σ.Ε.Φ., ως οργανισμός, επιδεικνύει υψηλό επίπεδο καινοτομίας. Ένας από τους πρωταρχικούς της στόχους είναι να παρέχει στο κοινό ηλεκτρονικές υπηρεσίες που είναι άμεσες, αξιόπιστες, γρήγορες, ευέλικτες και ακριβείς. Οι εργαζόμενοι διαπρέπουν στην εκπλήρωση αυτού του στόχου, λόγω των προϋπαρχουσών τεχνολογικών τους γνώσεων και της προθυμίας τους να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, με επίκεντρο τις τεχνολογικές εξελίξεις. Αναγνωρίζουν τη σημασία αυτού του τομέα στην προώθηση της προόδου και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Αυτή η ανάγκη για συνεχή μάθηση είναι εμφανής από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας. Στην ερώτηση 27, 41 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι γνωρίζουν και συμμετέχουν ενεργά σε σεμινάρια σχετικά με τις νέες τεχνολογίες. Ακόμη και οι λίγοι που δεν έχουν λάβει επίσημη εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα, όπως αναφέρεται στην ερώτηση 21 αναγνωρίζουν τη σημασία της δια βίου μάθησης για την προσωπική και επαγγελματική ανέλιξή τους αφενός σε ατομικό επίπεδο αφετέρου σε συλλογικό για τον ίδιο τον Οργανισμό, ο οποίος ακολουθεί την πορεία του εκσυγχρονισμού και της υλοποίησης κάθε δυνατής προσπάθειας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Στην εξέλιξη αυτή καθοριστικό ρόλο συντέλεσε και η πανδημία covid-19 , όπου ο φορέας για να μπορεί να παραμείνει δραστήριος χρησιμοποίησε τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού του στην ενεργοποίηση και βελτίωση των ηλεκτρονικών και τεχνολογικών του υπηρεσιών, με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού εξ αποστάσεως, αλλά και τη συνεχή ενημέρωσή του για γεγονότα που προγραμματίζονταν να λάβουν χώρα παράλληλα με την ύφεση της πανδημίας και με τα περιοριστικά μέτρα. Συνάγεται, συνεπώς, και από τις δύο

προαναφερθείσες ερωτήσεις, ότι το προσωπικό του Σ.Ε.Φ. είναι εξοικειωμένο με την ταχύτητα της τεχνολογικής εποχής και έτοιμο να επιμορφωθεί για να αντιμετωπίσει νέες επερχόμενες προκλήσεις.

Η έρευνα έδειξε ότι η πολιτική του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας βαίνει ολοταχώς προς την ολοκληρωτική ψηφιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, δεδομένου ότι η πλειονότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται γίνονται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, δεν απαιτούν τη δια ζώσης παρουσία και έτσι ο ενδιαφερόμενος μπορεί να εξυπηρετείται γρήγορα και αβίαστα. Αναφορικά με την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού προέκυψε σαφώς η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο σχετικό ερώτημα 21 περί δια βίου εκπαίδευσης όπου σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες, 74 στο σύνολο 75 ατόμων, δήλωσαν ότι η δια βίου εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι υπάλληλοι αισθάνονται έντονα την ανάγκη να επιμορφωθούν περισσότερο, όπως αναδείχθηκε και από τις απαντήσεις στο σχετικό ερώτημα 7, αφού 60 ερωτηθέντες εξ αυτών απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι από τα προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν παρακολουθήσει, ενώ 4 συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της προσφερόμενης δυνητικά επιμόρφωσης στην εξέλιξη των ατομικών δεξιοτήτων τους και στη βελτίωση της απόδοσης στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προέκυψε ότι έχει συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και έχει βελτιώσει πολύ τις ατομικές τους δεξιότητες. Στο ερώτημα 24 η πλειοψηφία των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν συμμετάσχει σε σχετικά σεμινάρια, θεωρεί ότι αυτά ανταποκρίθηκαν πλήρως στις προσδοκίες τους. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, ως προς την πρόθεσή τους να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης, η συντριπτική πλειοψηφία (90,9%) απάντησε θετικά. Αυτό αποδεικνύει ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης είναι θεμιτά και ευπρόσδεκτα από το ανθρώπινο δυναμικό και θα πρέπει να εμπλουτιστούν για να βοηθήσουν ουσιαστικά τους εργαζόμενους, επιμορφώνοντάς τους ως προς τα σύγχρονα ζητούμενα της τεχνολογικής εποχής. Το ίδιο συμπέρασμα συνάγεται και από την ερώτηση 25 σχετικά με τα κίνητρα και τα ερεθίσματα που δέχτηκαν προκειμένου να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά

προγράμματα, στην οποία οι απαντήσεις που δόθηκαν προσδιορίζουν την εξειδίκευση και την επαγγελματική πρόοδο και εξέλιξη.

Όσον αφορά στην αξιολόγηση, επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα της εργασίας, στη γνώση του θέματος, στην επικοινωνία με άλλους εργαζόμενους, στην εξυπηρέτηση του κοινού κλπ., ενώ η αξιολόγηση σε πτυχές όπως η πρωτοβουλία και η αφοσίωση είναι περιορισμένη, στερείται συνάφειας και δεν δίνεται το κατάλληλο βάρος. Οι ερωτηθέντες προέβαλαν επίσης δυσπιστία στην αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων, λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων αξόνων και κριτηρίων αξιολόγησης και του γεγονότος ότι οι αξιολογητές δεν έλαβαν καμία εξειδικευμένη εκπαίδευση, πριν από την ανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων. Αλλά αξίζει να σημειωθεί, ότι στη σχετική ερώτηση που ζητούσε επαναξιολόγηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά, ότι δηλαδή ελάχιστοι αιτήθηκαν επαναξιολόγησης και η δική μας έρευνα δεν αποκαλύπτει την αιτία.

Στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι του Σ.Ε.Φ. είναι υπάλληλοι με πολυετή εμπειρία, λαμβάνοντας υπόψη ότι η πρόσληψη των περισσοτέρων ανάγεται στο έτος 1989, έτος ίδρυσης του φορέα. Εάν αναλογιστεί κανείς ότι κατά το έτος πρόληψής τους η τεχνολογία απείχε παρασάγγας από την σημερινή της μορφή, θεωρείται αυταπόδεικτο ότι η τωρινή τους κατάρτιση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής. Οι ίδιοι, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στα ερωτήματα, θεωρούν ότι είναι αποτελεσματικοί στο αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους έχει καταρτιστεί στο αντικείμενο εργασίας τους αλλά και σε παρεμφερή αντικείμενα, με αποτέλεσμα να είναι επαρκέστατοι στις ανάγκες λειτουργίας του Οργανισμού.

Ταυτόχρονα αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και μάλιστα της δια βίου εκπαίδευσης. Με ελάχιστες εξαιρέσεις αντιλαμβάνονται ότι οι σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις επιβάλλουν την παρακολούθηση ημερίδων και σεμιναρίων, που ενισχύουν την διεύρυνση του γνωστικού τους πεδίου αλλά και συναφών αντικειμένων, ώστε να έχουν σφαιρική και εξειδικευμένη κατάρτιση, η οποία να ανταποκρίνεται στις εξελιγμένες απαιτήσεις και να ενισχύει την βελτίωση υπηρεσιών του φορέα.

Ουσιαστικό, ωστόσο, είναι η Διεύθυνση του Σταδίου σε συνεργασία με το Τμήμα Εκπαίδευσης να ανιχνεύει και να αξιολογεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες με σκοπό

να τις καλύψει. Η διαδικασία αυτή αφενός εξυπηρετεί τους επιχειρησιακούς στόχους και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα αφετέρου συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκσυγχρονισμό του και στην εκπλήρωση των ζητούμενων και των προσδοκιών του κοινού που εξυπηρετεί.

Πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι, όπως προκύπτει από τα δεδομένα που κατεγράφησαν, ο φορέας κατά το ήμισύ του αποτελείται από υπαλλήλους που σε βάθος τριετίας συμπληρώνουν το όριο ηλικίας συνταξιοδότησης. Είναι λοιπόν επιτακτική ανάγκη η άμεση δημοσίευση προκήρυξης κάλυψης θέσεων, που θα ενισχύσουν τον οργανισμό με νέο προσωπικό, κατάλληλα εξειδικευμένο, το οποίο θα συμβάλλει την περαιτέρω βιωσιμότητα του Σταδίου.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι ο φορέας που εξετάσαμε χαρακτηρίζεται από έντονη τάση προσαρμογής στα δεδομένα της σύγχρονης ψηφιακής εποχής, ώστε να έχει τη δυνατότητα να παρέχει σύγχρονες, ευέλικτες, γρήγορες και ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στην παρεχόμενη εκπαίδευση και είναι ένα θέμα που πρέπει να εξεταστεί ευρύτερα, καθώς αυτό και μόνο συνιστά επιτακτική ανάγκη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο βιωσιμότητας και ανάπτυξης του οργανισμού. Όσον αφορά την αξιολόγηση, το πεδίο εφαρμογής και τα κριτήριά της θα πρέπει να επεκταθούν για να γίνει πιο αξιόπιστη. Σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού έχει επαρκή εκπαίδευση, προσαρμόζεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό που συντελείται παγκοσμίως και προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες πολιτών και οργανισμών, εκφράζοντας έντονη ανάγκη για δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, προκειμένου να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων και να συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση του Οργανισμού.

6.2. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού που λαμβάνει χώρα παγκοσμίως, πολλές αλλαγές συμβαίνουν στον σύγχρονο κόσμο της εργασίας και σε ολόκληρο το τοπίο της απασχόλησης. Οι δημόσιοι φορείς, καθώς και οι γενικοί οργανισμοί που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες, πρέπει να εκσυγχρονίσουν και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους. Η κατάρτιση και η

εκπαίδευση, ειδικότερα, αποτελούν σημαντικούς πυλώνες αυτής της προσπάθειας και μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι συστάσεις μας για μελλοντική έρευνα προέρχονται από ελλείψεις που εντοπίστηκαν στη δική μας έρευνα στον τομέα της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την προώθηση της ανάπτυξης των σύγχρονων εργαζομένων, και δεδομένου ότι σε αυτή τη μελέτη βρήκαμε κενά στην ποιότητα και στη συχνότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, μια πιθανή μελέτη θα ήταν να εξεταστεί η παροχή αυτού του Οργανισμού και του αρμόδιου υπουργείου ως προς τα τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης, σχετικά με τις τρέχουσες παρεχόμενες υπηρεσίες και τις απαιτήσεις εργασίας. Σε δεύτερο επίπεδο, τα ποσοστά δέσμευσης και εκδήλωσης ενδιαφέροντος των εργαζομένων μπορούν να μελετηθούν ευρύτερα με την πάροδο του χρόνου, καθώς και οι προτάσεις τους για επιμέρους τομείς εκπαίδευσης, οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμόζονται στις τρέχουσες προσωπικές και εργασιακές τους ανάγκες. Τέλος, ένας πιθανός τρίτος πόλος έρευνας θα ήταν η αξιολόγηση των ιδρυμάτων που παρέχουν κατάρτιση σήμερα, για να αποκαλύψουν πιθανά σφάλματα ή αδυναμίες στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και στην πιθανή έλλειψη συνάφειας με τη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, τις συνεχείς εξελίξεις και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Διεπιστημονική προσέγγιση.* Αθήνα: Κριτική.

Ayeni, A. J. (2011). Teachers professional development and quality assurance in Nigerian Secondary Schools. World Journal of Education, 1(2).

Βασιλάτου-Θανοπούλου, Ε. (2001). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Τεύχος Β΄, *Θεμελιώδεις Λογιστικές Έννοιες* (4η εκδ.). Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου.

Babbie E. (2018). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα.* (Επιμ. Κατερέλος Ι., Χατζηφωτίου Σ.). Αθήνα: Κριτική.

Γκαντζιάς, Γ. (2020). *Πολιτιστική Πολιτική Χορηγία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Γκαντζιάς, Γ. (2015). Σημειώσεις: Πολιτιστική Πολιτική, Διαχείριση, Διοίκηση και Γενικό (Δημόσιο) Συμφέρον (Συνοπτική Παρουσία του υπό έκδοση Βιβλίου: "Πολιτιστική Πολιτική, Διαχείριση, Διοίκηση και Γενικό (Δημόσιο) Συμφέρον: Πολιτισμικές και Πολιτιστικές Προκλήσεις". Πάτρα: ΕΑΠ.

Γκαντζιάς, Γ., Κορρές, Γ., (2011). *Πολιτιστική Οικονομία και Χορηγίες: Οικονομική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτισμικών Μονάδων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Routledge.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: New York.

Grey, E., Smelzer, L., (1989). *Journal Marketing Management*. 1989, 5, no. I. 63-76. Academy of Marketing.

Hillman, L., Schwandt, D. & Bartz D. (1990). *Enhancing Staff Members' Performance Through Feedback and Coaching*. Journal of Management Development, 9(3).

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες Οργανώσεις.* Αθήνα: Κριτική.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Werner, S. (2000). *Managing Human Resources*. Eagan, Minnesota: West Publishing Company.

Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.* Αθήνα: ΑΘΗΝΑ.

Κορρές, Γ. (2002). *Οικονομία του Πολιτισμού. Τόμος Α. Οικονομική Διαχείριση*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Kovach, K. (1989). "Strategic Management for Museums", The International Journal of Museum Management and Curatorship, 8, pp.137-148.

Lord, G.D., Lord, B. (2018). *Εγχειρίδιο Διοίκησης Μουσείων. Σύγχρονες προσεγγίσεις & παραδείγματα από την Ελληνική πραγματικότητα* (επιστ. επιμ.: Κωσταγιόλας, Π., Παπαϊωάννου, Γ.). Θεσσαλινίκη: Δίσιγμα.

Manikutty, S. (2005) *Manager as a Trainer, a Coach and a Mentor*. Vicalpa, 30(2). McAdam R. & Reid R. (2000) A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. Journal of European Industrial Training

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

Milleman, P. & Space, K., (1996). Transforming Corporate Leadership. London: Pitman.

Mohammed Raja Abulraheem Salah. (2016, July) *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. A case Study of Jordanian Private Sector transportation companies located in the Southern region of Maan*. International Journal of Management Sciences and Business Research, 5(7).

Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μπιτσάνη Ε. (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση &Περιφερειακή Ανάπτυξη. Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής*, Αθήνα: Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Πλήρες θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι. Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. (Β΄ έκδοση). Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση - μάνατζμεντ: μια εισαγωγική Προσέγγιση* (β΄ έκδοση). Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πικοπούλου-Τσολάκη, Δ. (2002). Ο πολιτισμός ως εναλλακτικός τρόπος εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας στα Μουσεία. Μέθοδοι εξοικείωσης του κοινού με την τέχνη στα μουσεία, στο: Γλύτση, Ε., Ζαφειράκου, Α., Κακούρου-Χρόνη, Γ., Πικοπούλου-Τσολάκη, Δ. *Οι Διαστάσεις των Πολιτιστικών Φαινομένων*, τόμος β΄, (σελ.57-112). Πάτρα: ΕΑΠ.

Σκουλάς Ν. - Οικονομάκη Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Κάπα.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α., (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση. Το Management της Νέας Εποχής.* Αθήνα: Rosili.

Thomas, M. (2007). *Mastering People Management: Build a Successful Team-Motivate, Empower and Lead* People, (2nd ed.). London: Thorogood Publishing.

Τσακλάγκανος, Α. (2001). *Εισαγωγή στην Οικονομική των Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Φαναριώτης, Π. (2001). *Αρχές οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Management* (τόμος α΄). Αθήνα: Σταμούλη.

Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,* Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση.* Αθήνα: Μπένου.

Zeeb, M. S. (2004). *Improving Student Success Through Matching Learning and Teaching Styles.* University of Phoenix.

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

Απόφαση Λειτουργίας Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ.) Υπουργική Απόφαση 14487/ΦΕΚ346/Β΄/11-5-1989. *Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας.* Διαθέσιμο στο: file:///C:/Users/Anastasia/Downloads/FEK-1989-Tefxos%20B-00346-downloaded%20-22_02_2024.pdf, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Ayeni, A. J. (2011). Teachers' Professional Development and Quality Assurance In Nigerian Secondary Schools. World Journal of Education, 1(2). Διαθέσιμο στο: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1159059.pdf, ανακτήθηκε στις 4-3-2024.

Carrig, K. (1997). *Reshaping human resources for the next century—lessons from a high flying airline*, volume 36. Wiley Online Library. Human Resource Management. Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199722)36:2%3C277::AID-HRM8%3E3.0.CO;2-U , ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Routledge, Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/44824604_Research_Methods_in_Education, ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

Creswell, J. W. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education International. E-Class ΕΚΠΑ. Διαθέσιμο στο: https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/ECD433/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD%20%CE%BC%CE%B5%20%CF%84%CE%BF%20SPSS/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B1/John%20W.%

20Creswell%20-%20Educational%20Research_%20Planning%2C%20Conducting%2C%20and%20Evaluating%20Quantitative%20and%20Qualitative%20Research%2C%204th%20Edition%20%282011%2C%20Addison%20Wesley%29.pdf, ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

Γεωργαντάς Α. (2022). *Τα Σύγχρονα Πολυχρηστικά Γήπεδα ως εργαλεία Marketing*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Σπάρτη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διαθέσιμο στο: https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6856/Georgantas_60622011010024.pdf?sequence=2, ανακτήθηκε στις 20/2/2024.

DatAnalysis. Ανάλυση δεδομένων. Στάθμιση ερωτηματολογίου. Σχεδιασμός έρευνας. Διαθέσιμο στο: https://datanalysis.net/research-design/stathmisi-erotimatologioy/, ανακτήθηκε στις 5-3-2024.

Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας. *Απόφαση Λειτουργίας Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ.).* Υπουργική Απόφαση 14487/ΦΕΚ346/Β΄/11-5-1989. Διαθέσιμο στο: file:///C:/Users/Anastasia/Downloads/FEK-1989-Tefxos%20B-00346-downloaded%20-22_02_2024.pdf, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας. *Ιδρυτικός Νόμος Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ.).* Νόμος 1828/ΦΕΚ2/Α΄/3-1-1989. Διαθέσιμο στο: https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/1989/a/fek_a_2_1989.pdf&t=f0d1a8ef7af46d921f34fe610eee04ba, ανακτήθηκε στις 27-12-2023.

Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας. *Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.* Νόμος 4940/ΦΕΚ112/Α΄/14/6/2022.
Διαθέσιμο στο: https://www.taxheaven.gr/law/4940/2022, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. Διαθέσιμο στο, https://search.worldcat.org/title/theory-of-leadership-effectiveness/oclc/6518651, ανακτήθηκε στις 18-2-2024.

Gallo, P., Mihalcova, B., Vegsoova, O., Dzurov-Vargova, T., & Busova, N. (2019). *Innovative Trends in Human Resources Management*: *Evidence for the Health Care System*. Marketing and Management of Innovations. Ukraine: ARMG Publishing. Διαθέσιμο στο: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/01_MMI-02-2019_A241-2019_Gallo%20et%20al.pdf), ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

Katz, D.& Kahn, R. (1968). The Social Psychology of Organizations. Διαθέσιμο στο: https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/social-psychology-of-organizations-by-daniel-katz-and-robert-l-kahn-new-york-john-wiley-1966-pp-498-850/8FF4F1089A3370C44F35800E8B944C8E, ανακτήθηκε στις 20-12-2023.

Kovach, C. (1989). "Strategic management for museums", *The International Journal of Museum Management and Curatorship* 8, pp.137-148. Διαθέσιμο στο: https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1080/09647778909515159, ανακτήθηκε στις 5-3-2024.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας.* Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις Κάλλιππος. Διαθέσιμο στο: file:///C:/Users/Anastasia/Downloads/00_master_document%20corrected%20links-KOY.pdf, ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). *Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (1), 48-67. Διαθέσιμο στο: https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2016-0051, ανακτήθηκε στις 10-12-2023.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. The University of Chicago Press. Chicago and London. Διαθέσιμο στο: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf, ανακτήθηκε στις 10-2-2024.

Mercedes Benz Arena. List of Mercedes-Benz Stadium employees, https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/partners#officialpartner, ανακτήθηκε στις 10-2-2024.

Mercedes-Benz Arena. Ο Χώρος. Διαθέσιμο στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/the-venue/seating-charts, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Mercedes Benz Arena. The Venue. House Rules. Διαθέσιμο στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Mercedes Benz Arena. Partners. Διαθέσιμο στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Mercedes Benz Arena. The Venue. Facts. Διαθέσιμο στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

https://www.sef-stadium.gr/el/, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Montana P., Charnov B. (2000). *Management*. New York: Barron's Educational Series. Διαθέσιμο στο: https://archive.org/details/management0000mont_s8p4/page/2/mode/2up, ανακτήθηκε στις 10-2-2024.

Νικολάου, Γ., (2008), *Εκπαιδευτικές πολιτικές διαχείρισης της πολιτισμικής ετερότητας στην Ελλάδα και την Ευρώπη,* Διαθέσιμο στο: http://www.diapolis.auth.gr/diapolis_files/drasi9/ypodrasi9.2b_2013/1_, ανακτήθηκε στις 10-2-2024.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.) (2007). Γνώμες. ΓΝΩΜΗ της Ο.Κ.Ε. Πολιτισμός στην Ελλάδα. Οικονομικές, καλλιτεχνικές και κοινωνικές διαστάσεις και προοπτικές. Διαθέσιμο στο: http://www.oke.gr/sites/default/files/op_174.pdf, ανακτήθηκε 7-3-2024.

Olympiacos basketball. Ομάδα. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας. Διαθέσιμο στο: https://www.olympiacosbc.gr/el/team-el/sef-el.html, ανακτήθηκε στις 10-3-2024.

SimplyPsycology (2023). Ψυχολογία. Μεθοδολογία Έρευνας. Ερωτηματολόγιο Κλίμακα likert: Παραδείγματα και Ανάλυση. Διαθέσιμο στο: https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html, ανακτήθηκε στις 27-12-2023.

Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας. Διαθέσιμο στο: https://www.sef-stadium.gr/el/, ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας, Ιστορία. Διαθέσιμο στο: https://www.sef-stadium.gr/el/history/), ανακτήθηκε στις 20-2-2024.

Stone, D. L., Deadrick, D. L. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human resource management*. Human Resource Management Review, 25 (2), 139-145. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/profile/Dianna-Stone/publication/265685428_Challenges_and_opportunities_affecting_the_future_of_Human_Resource_Management/links/603931524585158939d1fe84/Challenges-and-opportunities-affecting-the-future-of-Human-Resource-Management.pdf, ανακτήθηκε στις 27-12-2023.

Τζιβινίκου, Σ. (2015). *Μαθησιακές Δυσκολίες. Διδακτικές Παρεμβάσεις Ι, ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ*. Διαθέσιμο στο: https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5332, ανακτήθηκε στις 27-12-2023.

Walpole, S & Mckenna, M. (2006). *The Role of Informal Reading Inventories in Assessing Word Recognition*, The Reading Teacher, 59, Διαθέσιμο στο: https://sci-hub.se/10.1598/RT.59.6.10 ,ανακτήθηκε στις 27-12-2023.

Zeeb, M. S. (2004). Improving Student Success Through Matching Learning and Teaching Styles. University of Phoenix. Διαθέσιμο στο: https://www.consultica.com/media/uni-phoenix-research-study-s.-zeeb.pdf, ανακτήθηκε στις 4-3-2024.

ΠΗΓΕΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1. Facebook. Άλμπουμ. Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας (Σ.Ε.Φ.). Διαθέσιμη στο:

https://www.facebook.com/photo/?fbid=311339015573130&set=a.311338802239818&locale=el_GR, ανακτήθηκε στις 21-2-2024.)

Εικόνα 1.2. Το Οργανόγραμμα του Σταδίου Ειρήνης και Φιλίας, δόθηκε από τη Διεύθυνση Διοικητικού του Σ.Ε.Φ.

Εικόνα 1.3. Mercedes-Benz Arena. Ο Χώρος. Διαθέσιμη στο: https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/en/the-venue/seating-charts, ανακτήθηκε στις 21-2-2024.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

I've invited you to fill out a form:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΚΑΛΕΙΣΤΕ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΤΕ ΣΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ. ΔΕ ΘΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΜΙΑ ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ. ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Παρακαλώ σημειώστε x στο κουτάκι που σας ταιριάζει)

1. ΦΥΛΟ

- ○ ΑΝΤΡΑΣ
- ○ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

○ ΕΩΣ 35 ΕΤΩΝ

- ○ 36 ΕΩ 45 ΕΤΩΝ

- ○ 46 ΕΩΣ 55 ΕΤΩΝ
- ○ 56 ΕΩΣ 62 ΕΤΩΝ
- ○ 62 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ

3. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

- ○ ΕΩΣ ΠΕΝΤΕ ΕΤΗ
- ○ ΕΞΙ ΜΕ ΔΕΚΑ ΕΤΗ
- ○ ΕΝΤΕΚΑ ΜΕ ΕΙΚΟΣΙ ΕΤΗ
- ○ 21 ΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΩ

4. ΣΠΟΥΔΕΣ

- ○ ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ
- ○ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΑΕΙ Η' ΤΕΙ
- ○ ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
- ○ ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
- ○ ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

5. Έχετε ποτέ παραβρεθεί ή συμμετάσχει, δια ζώσης ή εξ αποστάσεως, σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν την εξέλιξη, τη βελτίωση και την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού;

- ○ ΝΑΙ
- ○ ΟΧΙ

6. Αν απαντήσατε θετικά, σε τι είδους εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε συμμετάσχει;

- ○ Σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες
- ○ Σεμινάρια διοίκησης στο χώρο εργασίας από Ανώτερα στελέχη του Φορέα

7. Είστε ικανοποιημένος/η από τα συγκεκριμένα προγράμματα;

- ○ ΝΑΙ
- ○ ΟΧΙ

8. Εάν δεν έχει τύχει έως σήμερα να έχετε παρακολουθήσει πρόγραμμα επιμόρφωσης, θα θέλατε στο μέλλον να επιμορφωθείτε για την βελτίωση των υπηρεσιών σας;

- ○ ΝΑΙ
- ○ ΟΧΙ

9. Για ποιο λόγο δεν έχετε παρακολουθήσει έως σήμερα κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο σχετικό με το αντικείμενο εργασίας σας;

- ○ Είμαι νεοδιόριστος και δεν έχει προσφερθεί έως σήμερα
- ○ Δεν επιθυμώ για προσωπικούς λόγους
- ○ Επιθυμώ αλλά δεν μου έχει προταθεί από τους ανωτέρους μου
- ○ Το θεωρώ μάταιο
- ○ Άλλο

10. Εργάζεστε ως

- ○ Υπάλληλος
- ○ Προϊστάμενος
- ○ Διευθυντής
- ○ Άλλο

<u>Β. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ Σ.Ε.Φ.</u>

11. Γνωρίζετε με ποιο τρόπο και με ποια κριτήρια αξιολογείστε για την εργασιακή σας απόδοση;

- ○ ΚΑΘΟΛΟΥ
- ○ ΛΙΓΟ
- ○ ΜΕΤΡΙΑ

- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ

12. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης του φορέα στον οποίο εργάζεστε είναι αντικειμενικό και αξιόπιστο;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ
- ΜΕΤΡΙΑ
- ΑΡΚΕΤΑ
- ΠΟΛΥ

13. Οι αξιολογητές του φορέα σας και Προϊστάμενοί σας λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση πριν την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

14. Ο αξιολογητής σας είναι:

* Απαιτούνται

- Προϊστάμενος
- Διευθυντής
- Συνάδελφος
- Πολίτης
- Εσείς ο ίδιος
- ΄Άλλο

15. Αξιολογούνται τα παρακάτω δεδομένα;

* Απαιτούνται

- ○ Γνώση
- ○ Αφοσίωση
- ○ Πρωτοβουλία και καινοτομία
- ○ Ικανότητα και επάρκεια
- ○ Όλα τα παραπάνω
- ○ ΄Αλλο

16. Η αξιολόγησή σας αφορά σε

* Απαιτούνται

- ○ Επικοινωνία και συνεργασία με το λοιπό εργατικό υπαλληλικό και διευθυντικό δυναμικό του φορέα
- ○ Επικοινωνία και συμπεριφορά προς το κοινό
- ○ Επιπρόσθετη εκπαίδευση για βελτίωση εργασιακής απόδοσης
- ○ Όλα τα παραπάνω
- ○ Άλλο

17. Έχετε ποτέ καταθέσει αίτηση επαναξιολόγησης λόγω, κατά την κρίση σας, λανθασμένης εκτίμησης;

- ○ ΝΑΙ
- ○ ΟΧΙ

18. Είναι σωστή κατά τη γνώμη σας η διαδικασία αξιολόγησής σας σε γενικές γραμμές και βάσει της κείμενης νομοθεσίας;

- ○ ΝΑΙ
- ○ ΟΧΙ

19. Σε γενικές γραμμές η διαδικασία αξιολόγησής σας έχει επιστημονικό υπόβαθρο για να είναι ακριβής;

- ◯ ΝΑΙ
- ◯ ΟΧΙ

20. Στις βελτιωτικές προσπάθειες για τη διαδικασία αξιολόγησης θα μπορούσε να συμπεριληφθεί:

* Απαιτούνται

- ◯ Συστηματική εκπαίδευση των αξιολογητών
- ◯ Αντικειμενική αξιολόγηση βάσει γραπτών δειγμάτων
- ◯ Αντικειμενική αξιολόγηση βάσει δεικτών παραγωγικότητας
- ◯ Όλα τα παραπάνω
- ◯ Άλλο

<u>Γ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ</u>

21.Είναι απαραίτητη η δια βίου εκπαίδευση σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής;

- ◯ ΝΑΙ
- ◯ ΟΧΙ

22. Ποιες είναι οι πρακτικές και η μεθοδολογία εκπαίδευσής σας στον φορέα; (μπορείτε να επιλέξετε πλέον της μίας απάντησης)

* Απαιτούνται

- ◯ Στο γραφείο μου με τον Προϊστάμενό μου
- ◯ Με συμμετοχή σε σεμινάρια/ημερίδες του αρμόδιου Υπουργείου
- ◯ Με εξοικείωση με διαφορετικά αντικείμενα εργασίας
- ◯ Άλλο

23. Η επιμόρφωση που λαμβάνετε είναι αποτελεσματική;

	Στην απόδοση του εργαζόμενου	Στην ανάπτυξη προσωπικών των προσωπικών σας δεξιοτήτων	Στην αποτελεσματικότητα στα επαγγελματικά σας καθήκοντα
ΠΟΛΥ	☐	☐	☐
ΑΡΚΕΤΑ	☐	☐	☐
ΛΙΓΟ	☐	☐	☐
ΚΑΘΟΛΟΥ	☐	☐	☐

24. Η θεματολογία των προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης στα οποία έχετε συμμετάσχει ικανοποίησε τα υπηρεσιακά σας κενά;

- ○ ΠΟΛΥ
- ○ ΑΡΚΕΤΑ
- ○ ΛΙΓΟ
- ○ ΚΑΘΟΛΟΥ

25. Ποια ήταν η αιτία ή το ερέθισμα που οδήγησε στη συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει;

* Απαιτούνται

- ○ Η επαγγελματική βελτίωση και εξέλιξη
- ○ Εξειδίκευση και ανάπτυξη περαιτέρω δεξιοτήτων
- ○ Παραίνεση από τη Διοίκηση και Διεύθυνση του Φορέα
- ○ Άλλο

26. Πόσες φορές έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα από το 2019 έως σήμερα;

* Απαιτούνται

- ○ Καμία φορά
- ○ Μία φορά ανά έτος

- ○ Περισσότερες από 2 φορές με 3 φορές ανά έτος
- ○ Άλλο

27. Έχετε συμμετάσχει σε επιμορφωτικά τεχνολογικά σεμινάρια; Πώς κατανοείτε τις νέες τεχνολογίες;

* Απαιτούνται

- ○ Ναι και τις αντιλαμβάνομαι πάρα πολύ
- ○ Ναι και τις αντιλαμβάνομαι αρκετά
- ○ Ναι και τις αντιλαμβάνομαι λίγο
- ○ Ναι και δεν τις κατανοώ καθόλου
- ○ Όχι, δεν έχω εκπαιδευτεί

28. Οι γνώσεις που ήδη έχετε στα σύγχρονα δεδομένα των νέων τεχνολογιών αρκούν για να ανταποκριθείτε στις εργασιακές απαιτήσεις του Οργανισμού σας;

* Απαιτούνται

- ○ Πολύ
- ○ Αρκετά
- ○ Λίγο
- ○ Καθόλου

29. Συνοπτικά, το αντικείμενο εργασίας σας είναι συναφές με τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης που προσφέρονται;

* Απαιτούνται

- ○ Πολύ
- ○ Αρκετά
- ○ Λίγο
- ○ Καθόλου

30. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο περισσότερο νευραλγικός τομέας επιμόρφωσης για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα του φορέα σας.

* Απαιτούνται

- ○ Νέες τεχνολογίες και ψηφιακή εποχή
- ○ Επικοινωνιακή προσέγγιση και εξυπηρέτηση του κοινού
- ○ Νομοθετικές αναπροσαρμογές και μεταρρυθμίσεις
- ○ Οργάνωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ○ Άλλο

Submit

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Αγαπητοί/ές,

Με την παρούσα επιστολή παρακαλώ θερμά για τη συνδρομή σας στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας για το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Η έρευνα απευθύνεται αποκλειστικά σε υπαλλήλους του Σ.Ε.Φ. Σκοπός της είναι να διερευνήσει την οργάνωση και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη και πρόοδο του φορέα. Για την συμπλήρωση το ερωτηματολογίου απαιτούνται δεκαπέντε λεπτά από το χρόνο σας.

Ζητώ την συνδρομή σας και τη βοήθειά σας καθώς η γνώμη σας και οι εμπειρίες σας είναι πολύτιμα στοιχεία για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου.

Σας δηλώνω ρητά και κατηγορηματικά ότι η επεξεργασία των πληροφοριών και των προσωπικών στοιχείων θα ακολουθήσει πιστά τον Κώδικα Ηθικής Δεοντολογίας. Θα τηρηθεί εξολοκλήρου το επιστημονικό απόρρητο και η ανωνυμία. Η συμμετοχή σας

είναι προαιρετική και είστε ελεύθερος/η να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή επιθυμείτε.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συνεργασία σας.
Με εκτίμηση,

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΦΟΡΜΑ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Τίτλος εργασίας: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Σ.Ε.Φ.».

Βεβαιώνω υπεύθυνα ότι έχω διαβάσει, μελετήσει και κατανοήσει το γράμμα συγκατάθεσης τόσο για τη διεξαγωγή της έρευνας όσο και για την χρήση των προσωπικών μου δεδομένων και είχα την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις. Συμφωνώ να συμμετέχω στην έρευνα.

Όνομα Συμμετέχοντα _____

Στοιχεία επικοινωνίας, τηλ., e-mail: _____

Υπογραφή _____ Ημερομηνία _____