




<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής</p>	<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής Τόμος 14 (2), 1 - 16 Δημοσιεύθηκε: Δεκέμβριος 2017</p> <p>Hellenic Journal of Sport & Recreation Management Volume 14 (2), 1-16 Released: December 2017</p>  	 <p>ΕΛΛ.Ε.Ε.Δ.Α.Α. Ελληνική Επιστημονική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής</p> <p>HSASMR Hellenic Scientific Association for Sport & Recreation Management http://www.elleda.gr ISSN 1791-6933</p>
--	--	---



Μια Προσέγγιση Στρατηγικής Διοίκησης για τους Αθλητικούς και Ολυμπιακούς Οργανισμούς: Η Μέθοδος Διοίκησης του W. Edwards Deming

Παπαϊωάννου Α., Σιούτου Α., & Κριεμάδης Θ.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

Περίληψη

Η παγκόσμια αθλητική βιομηχανία (συμπεριλαμβανομένων των αθλητικών και Ολυμπιακών οργανισμών) έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, παρά την οικονομική κρίση. Επιπλέον, η ανάπτυξη αυτή έχει κάνει τους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον όπου η ορθολογική κατανομή και αξιοποίηση των πόρων τους προϋποθέτει την ύπαρξη και την εφαρμογή ενός σύγχρονου τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των δραστηριοτήτων τους. Πολλοί συγγραφείς έχουν διαπιστώσει ότι τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η επιχειρηματική ηγεσία, θα μπορούσαν να είναι μια λύση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών όπως οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει: (α) το βαθμό στον οποίο τα 14 σημεία της μεθόδου διοίκησης Deming, που προέρχεται από τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, μπορούν να εφαρμοστούν στη διοίκηση των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών και (β) τη συμβολή της εφαρμογής της μεθόδου διοίκησης Deming στην ενίσχυση της ποιότητας των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών.

Λέξεις κλειδιά: αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί, μέθοδος διοίκησης Deming, διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας: alkistisp@uop.gr

A Strategic Management Approach for Sports and Olympic Organizations: The Deming management method

Papaioannou A. Sioutou A. & Kriemadis Th.

University of Peloponnese, Department of Sports Management

Abstract

The global sports industry (including sports and Olympic organizations) has grown in recent years, despite the economic crisis. Moreover, this growth has made the sports and Olympic organizations highly competitive in a turbulent economic environment where the rational allocation and utilization of their resources presupposes the existence and the implementation of a modern way of organizing and managing their activities. Many writers have found that modern business management systems such as strategic planning and entrepreneurial leadership could be a solution for the problems that service organizations, such as sports and Olympic organizations face. The purpose of this study was to examine: (a) the extent to which the 14 points of the Deming Management Method, which stems from the private business sector, can be applied to the management of the sports and Olympic organizations, and (b) the contribution of the implementation of the Deming Management Method to the enhancement of quality of sports and Olympic organizations.

Keywords: sports and Olympic organizations, Deming management method, total quality management.

Εισαγωγή

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει πολλά παραδείγματα ενσωμάτωσης σύγχρονων πρακτικών και μεθόδων μάντζμεντ, όπως οι αρχές και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), οι οποίες βασίζονται στην εφαρμογή της θεωρίας του Deming σχετικά με την ποιότητα σε ιδιωτικούς, δημόσιους και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί κατάφεραν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων τους (Kriemadis, Thomopoulou & Sioutou, 2017). Παράλληλα, οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενθαρρύνουν την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων και πρακτικών μάντζμεντ, που σχετίζονται με την εισαγωγή μηχανισμών αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εν γένει λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος και παραγωγικότερος.

Η κυριαρχία της ποιότητας στην παγκόσμια επιχειρηματική σκέψη οδήγησε στην ανάπτυξη του Ιαπωνικού βραβείου Deming, του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige, του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και ενός μεγάλου αριθμού Εθνικών Βραβείων Ποιότητας. Επίσης, όλο και περισσότεροι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των αθλητικών οργανισμών, λαμβάνουν πιστοποίηση σε πρότυπα όπως: ISO 9000, QS-9000 και ISO 14001 (Hunt, 1993; Oakland, 2001; Joiner, Reynard, & Ando, 1994).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η θεωρία του Deming σχετικά με την ποιότητα, όπως αυτή αναλύεται στις 14 αρχές του για τη διοίκηση, έχει εφαρμοστεί με επιτυχία από Αμερικάνικους, Ιαπωνικούς και Ευρωπαϊκούς οργανισμούς, κερδοσκοπικούς και μη-κερδοσκοπικούς, στον τομέα της βιομηχανίας και των υπηρεσιών. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί εμπνεύστηκαν από τη φιλοσοφία του Deming για τον επιχειρηματικό τους μετασχηματισμό και οι επιτυχημένες ιστορίες τους έχουν αποτυπωθεί στη βιβλιογραφία (Godfrey, 1986; Lorenzi, 1995; Laquinto, 1999; Baker & Artinian, 1985; Hodgson, 1987; Scherkenbach, 1986; Walton, 1986) και αφορούσαν κυρίως στην βελτίωση της εταιρική τους επίδοσης και πιο συγκεκριμένα: (α) την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, τις σχέσεις των εργαζομένων και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους (Hiam, 1993; Albers Mohrman, Tenkasi, Lawler & Ledford, 1995; Powell, 1995; Cruise & Voss, 1992; Witcher, 1993;

Whyte & Witcher, 1992).

Ο τομέας των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών, βρίσκεται σε ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια και συνεχίζει να αναπτύσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο παρά την οικονομική κρίση (IHRSA, 2016). Η άνθηση αυτή έχει καταστήσει τον συγκεκριμένο τομέα άκρως ανταγωνιστικό, όπου μέσα σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον η ορθολογική κατανομή και αξιοποίηση των πόρων του προϋποθέτει την ύπαρξη και εφαρμογή ενός σύγχρονου τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των δραστηριοτήτων του (Cheng, Hsu & Huang, 2011; Moxham & Wiseman, 2009; Macintosh & Doherty, 2007; Oliver, 2003). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η παγκόσμια αθλητική βιομηχανία (συμπεριλαμβανομένων των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών) χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και μοναδικότητα (Parks, Quarterman & Thibault, 2006). Πολλοί συγγραφείς διαπίστωσαν ότι τα συστήματα διοίκησης που προέρχονται από τον επιχειρηματικό τομέα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η επιχειρηματική ηγεσία, θα μπορούσαν να προσφερθούν ως λύσεις για την άμβλυνση/αποτελεσματική αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, όπως είναι οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί (Keller, 1983; Tierney, 1988). Ο Deming (1986) υποστήριξε ότι η μέθοδός του εφαρμόζεται σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών.

Κατά τον Deming, το να λειτουργεί ένας οργανισμός με όρους ποιότητας σημαίνει ότι στις λειτουργικές του διαδικασίες θα υπάρχει μείωση λαθών, επιπλοκών και καθυστερήσεων και κατά συνέπεια μείωση κόστους, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την επικράτηση και διατήρησή του στην αγορά, λόγω καλύτερης ποιότητας και χαμηλότερης τιμής των προϊόντων και των υπηρεσιών του, προσφέροντας ευκαιρίες και θέσεις εργασίας (Deming, 1982). Παράλληλα η φιλοσοφία του περιλαμβάνει την εισαγωγή του στατιστικού ελέγχου των διεργασιών, την ομαδική εργασία, την προσωπική ευθύνη κάθε ατόμου για την επίτευξη της ποιότητας και τη δέσμευση της ηγεσίας για τον μετασχηματισμό και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξετάσει: (α) το βαθμό στον οποίο τα 14 σημεία της μεθόδου διοίκησης του Deming, που προέρχεται από τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, μπορούν να εφαρμοστούν στη διοίκηση των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών και (β) τη συμβολή της εφαρμογής της μεθόδου διοίκησης του Deming στην ενίσχυση της ποιότητας των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών.

Μεθοδολογία Έρευνας

Πραγματοποιήθηκε συστηματική και αναλυτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην ευρύτερη περιοχή της στρατηγικής διοίκησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας με σκοπό την συλλογή θεωρητικών και πρακτικών στοιχείων σχετικών με το σκοπό της έρευνας ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από θεωρητικούς αλλά και επαγγελματίες.

Ανάλυση των 14 σημείων της φιλοσοφίας/θεωρίας του Deming:

1. Δημιουργία σταθερότητας σκοπού σχετικά με τη βελτίωση προϊόντων & υπηρεσιών

Ο Deming υποστήριξε ότι οι απαιτήσεις των πελατών, η τεχνολογία, και οι ανταγωνιστές μεταβάλλονται συνεχώς και γρήγορα. Για να ανταποκριθούν σε αυτή την επιταγή οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους και τις θέσεις εργασίας για τους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση αποδέχεται την υποχρέωση για: (α) τον προσδιορισμό της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού, (β) καινοτομία: ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει νέα προϊόντα / υπηρεσίες που θα συμβάλλουν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της ανθρωπότητας και στη διατήρηση της αγοράς, (γ) τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών σχεδιασμού και απόδοσης των

υφιστάμενων προϊόντων/υπηρεσιών και (δ) διάθεση πόρων στην έρευνα και στην εκπαίδευση (Deming, 1986; Aguayo, 1990; Deming, 1994).

Το πρώτο σημείο της μεθόδου Deming σχετίζεται με την διοίκηση των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών όσον αφορά την έμφαση που δίνει στην καινοτομία (ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, νέα αθλήματα, νέες αγορές), στη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών, στην έρευνα και στην εκπαίδευση. Απαιτεί ηγεσία, δέσμευση ενέργειας και πόρων, και μια διοίκηση που είναι πεπεισμένη για την ανάγκη αλλαγής. Οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί προσανατολισμένοι στην ποιότητα θα έχουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- στρατηγική που βασίζεται στον πελάτη (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και προσανατολίζεται στις διαδικασίες (όχι μόνο στη διοίκηση βάσει στόχων)
- οργανωσιακή δομή βασισμένη σε ομάδες εργασίας
- φιλόδοξους στόχους
- συστηματική καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά εργαλεία ανατροφοδότησης και μέτρησης (Murgatroyd & Morgan, 1993).

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η σύγχρονη εποχή απαιτεί μια συνεχώς αυξανόμενη ποιότητα, που οδηγεί στην βιωσιμότητα και στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα (Swift, Ross & Omachonu, 1998). Η μέθοδος διοίκησης του Deming είναι μια ολιστική φιλοσοφία, που προάγει τη νέα κουλτούρα ποιότητας και πρέπει να υιοθετηθεί στο σύνολό της, προκειμένου να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στον οργανισμό και να συμβάλει στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξή του. Η μέθοδος διοίκησης Deming πρέπει να διδαχθεί σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού (εργαζόμενοι, ανώτατα στελέχη, προμηθευτές). Η παλιά μέθοδος διοίκησης ενίσχυε τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η μέθοδος διοίκησης Deming ενισχύει τη συνεργασία μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε όλοι να μπορούν να κερδίσουν (Deming, 1994).

Για την ενσωμάτωση του δεύτερου σημείου της μεθόδου Deming στη διοίκηση των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών, οι οργανισμοί θα πρέπει να εργαστούν στους ακόλουθους τομείς:

- να θέσουν στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας και να αναπτύξουν συστήματα ποιότητας, οδηγώντας τον οργανισμό σε συνεχή βελτίωση και στη γνώση
- ανάπτυξη σχέσεων ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης για την διευκόλυνση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας (μεταξύ υπαλλήλων ή / και τμημάτων εντός του οργανισμού)
- οικοδόμηση συνεργασίας και ομαδικής εργασίας (μεταξύ υπαλλήλων ή / και τμημάτων εντός του οργανισμού)
- διοίκηση βάσει δεδομένων και γεγονότων (χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία)
- αναγνώριση των αποτελεσμάτων μέσω της επιβράβευσης (Schmidt & Finnigan, 1993).

3. Παύση εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, παρόλο που διενεργούν ελέγχους ρουτίνας, παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν έχουν την κατάλληλη ποιότητα. Ο Deming (1986) υποστηρίζει ότι πρέπει να εξαλειφθεί η ανάγκη για επιθεώρηση σε μαζική βάση και να υιοθετηθεί η εστίαση στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής. Οι επιθεωρήσεις είναι δαπανηρές και αναξιόπιστες - και δεν βελτιώνουν την ποιότητα, απλώς εντοπίζουν την απουσία ποιότητας (Phelps, 1998), φέρουν απογοήτευση στο ανθρώπινο δυναμικό και ελαττωματικά προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες. Η ποιότητα πρέπει να εισάγεται στη διαδικασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αρχή μέχρι το τέλος. Στόχος δεν είναι να εντοπιστεί αυτός που έκανε το λάθος, αλλά να εξαλειφθούν τα λάθη ολοκληρωτικά. Η χρησιμοποίηση μεθόδων στατιστικού ελέγχου - και όχι μόνο φυσικών επιθεωρήσεων - είναι ο τρόπος

για να αποδειχθεί ότι η διαδικασία λειτουργεί. Όταν ο προμηθευτής παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χαμηλής ποιότητας στον οργανισμό το να γίνουν ενέργειες για την βελτίωση της ποιότητάς του είναι πολύ αργά, αναποτελεσματικό και δαπανηρό. Αντίθετα, είναι απαραίτητη η εστίαση στη βελτίωση της ίδιας της διαδικασίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τα σφάλματα. Η ποιότητα δεν προκύπτει από την επιθεώρηση, αλλά και από τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι διευθυντές θα πρέπει να καθορίσουν εάν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι αποδεκτές, προκειμένου να παραδοθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι γνώστες της διαδικασίας και συνεχώς να έχουν ανατροφοδότηση από τον καταναλωτή σε όλες τις διαδικασίες για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι μαζικές, δαπανηρές και αναξιοπίστευτες διαδικασίες ελέγχου, πρέπει να αντικατασταθούν από σύγχρονα εργαλεία ποιότητας, όπως οι διεργασίες στατιστικού ελέγχου, η ποιοτική λειτουργία επέκτασης (ακρόαση της φωνής του πελάτη η οποία είναι μια δομημένη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων που μεταφράζει ό, τι απαιτεί η αγορά σε ένα πρόγραμμα για τη δημιουργία, την παραγωγή και την παράδοσή του) και ο σχεδιασμός πειραμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας (σχεδιασμός οποιουδήποτε έργου που στοχεύει να περιγράψει ή να εξηγήσει τη διακύμανση των πληροφοριών υπό συνθήκες που αναμένεται να αντανάκλουν την απόκλιση), όπου ενδείκνυται (Lee, Roberts, Lau, & Leung, 1999).

Είναι ευθύνη της διοίκησης, να λάβει τα απαραίτητα μέτρα και με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων, να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και να εργαστεί με τους προμηθευτές προκειμένου να μεταμορφώσει όλον τον οργανισμό έτσι ώστε η συνεχής βελτίωση να γίνει ένας τρόπος ζωής. Τα μέτρα που πρέπει να λάβουν οι διοικήσεις των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών είναι:

- Η μείωση του αριθμού των προμηθευτών, προκειμένου να αντιμετωπιστούν ως συνεργάτες. (Deming, 1986).
- Στενή συνεργασία με τους προμηθευτές για τη βελτίωση της ποιότητας στην πηγή. Τη βελτίωση δηλαδή των εισερχόμενων υλικών και των εξωτερικών παραγόντων που αλλοιώνουν τα δεδομένα των διεργασιών (Ranney & Troop-Gordon, 2015 όπως αναφέρουν οι Vinogradova, Larionova, Maloletko & Kaurova, 2016).
- Συνεργασία με προμηθευτές που να διαθέτουν αξιοπιστία για την ποιότητα.
- Το τρίτο σημείο της Deming έχει μερική σημασία και εφαρμογή επί του παρόντος στη λειτουργία των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών, λόγω του γεγονότος ότι η κρατική νομοθεσία επιβάλλει διαδικασίες αξιολόγησης τύπου μαζικής επιθεώρησης.

4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή

Για την επίτευξη συνολικής ποιότητας, οι συνεργασίες προς αμοιβαίο όφελος, είναι θεμελιώδεις. Σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά, όπου η ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη, τα μέγιστα οφέλη από τη συνεργασία πραγματοποιούνται όταν συνεργάζονται όλοι οι εταίροι. Στην παραδοσιακή αλυσίδα προμηθευτών-πελατών, οι προμηθευτές, οι οργανισμοί και οι πελάτες λειτουργούν ανεξάρτητα. Με άλλα λόγια, όταν ένας οργανισμός παραλαμβάνει την πρώτη ύλη από τον προμηθευτή του, δεν είναι σε θέση να κατανοήσει πλήρως τι παραλαμβάνουν οι τελικοί χρήστες. Αν τους αρέσει ή δεν τους αρέσει το προϊόν ή η υπηρεσία ή τι αλλαγές πιστεύουν οι τελικοί χρήστες ότι θα μπορούσαν να το βελτιώσουν. Όσο μικρότερη διακύμανση υπάρχει στην είσοδο του προϊόντος από τον προμηθευτή, τόσο μικρότερη διακύμανση θα υπάρχει στην έξοδο. Οι σχέσεις μεταξύ ενός οργανισμού και των προμηθευτών του χαρακτηρίζονται παραδοσιακά από αντιφατικές δραστηριότητες λόγω της διαδικασίας χαμηλότερης προσφοράς, στην οποία τουλάχιστον ένα και συχνά και τα δύο μέρη ζημιώνονται. Έτσι οι προμηθευτές δεν μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών τους, λόγω της έλλειψης συνεργασίας μεταξύ τους (Deming, 1986).

Αντίθετα, η νέα φιλοσοφία δείχνει ότι η συνεργασία μεταξύ προμηθευτών, οργανισμών και τελικών χρηστών οδηγεί σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη την

πεποίθηση των πελατών και σε συνεργασία με τους προμηθευτές σχεδιάζουν προϊόντα και διαδικασίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Ο στόχος πίσω από το όραμα αυτής της συνεργασίας με τους προμηθευτές, είναι η δημιουργία και διατήρηση μιας σχέσης πίστης, εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που θα επιτρέψει και στους δύο εταίρους να κερδίσουν, προωθώντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Poirier & Houser 1993). Δεν είναι εφικτό όλοι οι προμηθευτές να συμμετέχουν σε τέτοιες σχέσεις. Στην πραγματικότητα, θα πρέπει να απαιτείται από τους προμηθευτές να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις προκειμένου να συμμετέχουν. Ένας κατάλληλος προμηθευτής υποτίθεται ότι μπορεί να εγγυηθεί ότι τα προϊόντα του θα παραδοθούν, όταν και όπου χρειάζονται, στις καθορισμένες ποσότητες και χωρίς ελαττώματα. Οι προμηθευτές που μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά τα κριτήρια, όλες τις εποχές, πληρούν τις τεχνικές απαιτήσεις για να χαρακτηριστούν ως εταίροι. Το αν θα γίνουν πράγματι εταίροι εξαρτάται από το επίπεδο δέσμευσης και τη συνέργεια και την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού και του προμηθευτή (Larson & Kulchitsky, 1998).

Το σημείο 4 της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στις διαδικασίες αγοράς των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών που σχετίζονται με αθλητικό υλικό, εξοπλισμό και άλλες προμήθειες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον, η αποτελεσματική εφαρμογή του τέταρτου σημείου της μεθόδου διοίκησης του Deming, προϋποθέτει :

- Την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τον τομέα του ερασιτεχνικού αθλητισμού για τη βελτίωση της ποιότητας των αθλητών (σωματεία, σχολεία).
- Τον προσανατολισμό προς έναν και μοναδικό προμηθευτή για κάθε είδος ή υπηρεσία, σε μια μακροχρόνια σχέση πίστης και εμπιστοσύνης
- Την χρησιμοποίηση στατιστικών στοιχείων ποιότητας προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές πληρούν τους όρους ποιότητας που έχουν τεθεί.
- Την ανταλλαγή αναγκών (αθλητικά, διοικητικά κ.λπ.) μεταξύ του τομέα του επαγγελματικού αθλητισμού και του ερασιτεχνικού αθλητισμού ώστε να καθορίζουν στόχους βελτίωσης των διαδικασιών (διαδικασίες σχεδιασμού, διαδικασίες αξιολόγησης, διαδικασίες προπόνησης, διαδικασίες προώθησης αθλητικών προγραμμάτων κλπ.).

Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί λόγω της φύσης των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών, των σχετικών βαθμών διοικητικού ελέγχου και των κυβερνητικών κανονισμών (Kriemadis, 2004).

5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών

Ο Deming (1994) υποστηρίζει τη συνεχή αναμόρφωση κάθε διαδικασίας σχετικά με το σχεδιασμό, την παραγωγή και τις υπηρεσίες για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και τη συνεχή μείωση του κόστους. Για τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών προώθησε ένα διάγραμμα ροής, τον κύκλο PDCA Plan-Do-Study-Act (Σχεδίασε-Πράξε-Μελέτησε-Ενήργησε) που θα βοηθήσει τη διοίκηση να εκπληρώσει την υποχρέωσή της που είναι να βελτιώνεται συνεχώς. Ο κύκλος Deming περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

- Σύσταση μιας ομάδας (συνήθως διαλειτουργική)
- Μελέτη της προς βελτίωση διαδικασίας
- Συλλογή πληροφόρησης και δεδομένων από τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό
- Λήψη απόφασης για το ποιες ενέργειες/αλλαγές θα βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση
- Εφαρμογή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα
- Έλεγχος των αποτελεσμάτων
- Υλοποίηση της βελτιωμένης διαδικασίας (Gabor, 1992).

Το σημείο πέντε της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Η διοίκηση θα πρέπει να εξετάζει συνεχώς όλες τις διαδικασίες του οργανισμού (διοικητικές, προπονητικές και αθλητικές, ερευνητικές κ.λπ.) προκειμένου να διαπιστωθούν οι παράγοντες που οδηγούν σε μείωση της ποιότητας όλων των υπηρεσιών (αθλητικών

και μη αθλητικών) που προσφέρει ο οργανισμός. Είναι δυνατή η εφαρμογή του σημείου πέντε και η πραγματοποίηση των οφελών για όλους τους ενδιαφερόμενους, όπως οι αθλητές, οι προπονητές, οι εργοδότες, οι διοικητικοί υπάλληλοι και η κοινωνία.

6. *Θέσπιση της εκπαίδευσης και κατάρτισης*

Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διδασκαλία της κριτικής σκέψης, τη συλλογή γεγονότων, την ανάλυση και τη σύνθεση των ιδεών και την ανάπτυξη της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων και θα πρέπει να οργανωθεί προσεκτικά. Η κατάρτιση διδάσκει πώς εκτελείται κάποια εργασία και χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει και όχι να αντικαταστήσει την εκπαιδευτική διαδικασία. Ο Deming (1986) υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της κατάρτισης στην εργασία, αντί να αναμένει από το ανθρώπινο δυναμικό να μάθουν τη δουλειά τους από τους συναδέλφους τους ή από έντυπα που μπορεί να είναι δύσκολο να διαβαστούν και να κατανοηθούν. Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να αρχίσει σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης, πριν να διατεθεί στην υπόλοιπη διοίκηση, καθώς και στους εσωτερικούς τους εκπαιδευτές και συντονιστές (Farooqui & Ahmed, 2009). Ο Deming σύμφωνα με Latzko και Saunders (1995) υποστήριξε επίσης, ότι η ίδια η διοίκηση χρειάζεται εκπαίδευση για να γνωρίζει για τον οργανισμό εξ' ολοκλήρου από τα εισερχόμενα υλικά μέχρι τον πελάτη. Πιστεύει επίσης ότι η ενσωματωμένη στην εργασία κατάρτιση, θα ενισχύσει τις δεξιότητες δουλειάς για όλους. Όπως αναφέρει ο Evans, Thornton & Usinger, 2012, για την επιτυχία της εκπαίδευσης, πρέπει να χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι, οι οποίες μπορούν να αποκρυπτογραφήσουν πότε ένα πρόγραμμα κατάρτισης έχει τελειώσει και πότε η περαιτέρω κατάρτιση θα είναι επωφελής (Metri, 2006).

Το σημείο έξι της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού, των διοικητικών στελεχών και του προσωπικού υποστήριξης. Οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί χρειάζονται καθοδήγηση για την ανάπτυξη διοικητικών και τεχνικών ικανοτήτων μέσω προγραμμάτων καθοδήγησης από ανώτερους εκπαιδευτές και ειδικά εργαστήρια σχεδιασμένα για την ανάπτυξη των τμημάτων. Μέσω της κατάρτισης θα αυξηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα του διοικητικού και μη διοικητικού προσωπικού (Hunt, 1993; Spanbauer, 1992; Beare, Caldwell & Millikan, 1992). Επίσης, η χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων, για την εξεύρεση του βαθμού αναγκαιότητας περαιτέρω κατάρτισης είναι αναγκαία.

7. *Θεσμοθέτηση-Υιοθέτηση ηγεσίας*

Ο Deming (1986; 1993) αναφέρει ότι το συνονθύλευμα του κυρίαρχου συστήματος διοίκησης είναι ξεπερασμένο και δεν θα είναι πλέον αρκετό. Είναι αποφασιστικής σημασίας να δημιουργηθεί ένα καινοτόμο προφίλ ηγεσίας, η οποία έχει τη δυνατότητα να μετασχηματίσει οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Deming ισχυρίστηκε ότι τα διευθυντικά/διοικητικά στελέχη διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι συμμορφώνονται με τις εντολές, ενώ οι ηγέτες βοηθούν τους υπαλλήλους με καθοδήγηση και φροντίζουν για την παροχή κατάρτισης όταν χρειάζεται. Για την ανώτατη διοίκηση, η ηγεσία σημαίνει οικοδόμηση του συστήματος με βάση τις αρχές της διοίκησης ποιότητας (Sashkin & Kiser, 1993). Ένας ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους. Η ομαδική εργασία είναι το κλειδί για την επιτυχία και όλο το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το καθήκον του ηγέτη είναι να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό να πετύχει στο έργο του (Rosen, 1996).

Το σημείο επτά της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Η ανώτατη διοίκηση καθώς και όλο το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις νέες αρχές της ηγεσίας. Η θεωρία της μεθόδου διοίκησης του Deming επισημαίνει, σε τουλάχιστον έξι σημεία της, την ευθύνη του ηγέτη (ανώτατη διοίκηση του αθλητικού και ολυμπιακού οργανισμού):

- Δημιουργία προγράμματος κατάρτισης στο περιβάλλον της εργασίας
- Εξάλειψη του φόβου και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

- Κατάρριψη των εμποδίων στην επικοινωνία συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- Εξάλειψη των αριθμητικών ποσοτώσεων στη στοχοθεσία
- Εξάλειψη των εμποδίων που μειώνουν την υπερηφάνεια και ικανοποίηση από την εργασία
- Εφαρμογή ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης

8. Εξάλειψη του φόβου

Η εξάλειψη του φόβου είναι προϋπόθεση προκειμένου κάθε εργαζόμενος να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για τον οργανισμό. Η ύπαρξη του φόβου σε ένα περιβάλλον εργασίας, μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε χαμηλό ηθικό, χαμηλή παραγωγικότητα, απροθυμία να αναλάβει κινδύνους, αναποτελεσματική επικοινωνία, αποτροπή της δημιουργικότητας, και μια απροθυμία να εργαστεί για το συμφέρον του οργανισμού (Gitlow & Gitlow, 1987). Η διοίκηση πρέπει να διευκολύνει τους ανθρώπους να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν, βελτιώνοντας συνεχώς το σύστημα στο οποίο εργάζονται (Lunenburg, 2010). Είναι ευθύνη της διοίκησης να δημιουργήσει μια κουλτούρα ποιότητας στον οργανισμό η οποία να εξασφαλίζει τη σαφή έκφραση των εργαζομένων - ιδέες, ερωτήσεις, προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας, ή αιτήματα για περαιτέρω οδηγίες (Kruger, 2001). Μόνο μια κουλτούρα ποιότητας, όπου κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ελευθερία να μοιραστεί και να συνεισφέρει με τις ιδέες του θα συμβάλλει ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους ποιοτικούς στόχους του.

Ο Deming (1986) επεσήμανε ότι ο φόβος θα εξαφανιστεί καθώς βελτιώνεται η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Για να συμβεί η αλλαγή, η δέσμευση για συνεχή βελτίωση πρέπει να προέρχεται από ανώτατο επίπεδο διοίκησης και να επηρεάζει κάθε μονάδα του οργανισμού.

Το σημείο οχτώ της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Για την εφαρμογή του σημείου 8 του Deming προκειμένου να δημιουργηθεί ένας υγιής αθλητικός και ολυμπιακός οργανισμός με υψηλό επίπεδο, η διοίκηση πρέπει να:

- παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ανοικτό πνεύμα και σεβασμό
- ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων,
- διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία,
- ενισχύει τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση
- προάγει τη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων.

9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τμημάτων

Ο Deming (1994) τόνισε ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως ένα ενιαίο σύστημα και να οργανώνεται για την καλύτερη συνολική επίδοσή του. Αυτό προϋποθέτει ότι κάθε μέρος του συστήματος συνεργάζεται προς όφελος ολόκληρου του συστήματος. Ο Deming (1986) συνέστησε ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να οικοδομήσει ένα σύστημα προς μια win-win κατάσταση. Αυτό σημαίνει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διατμηματικές δραστηριότητες (σχεδιασμός, αυτο-αξιολόγηση, βελτίωση των δραστηριοτήτων) και την ανταλλαγή πληροφοριών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρήσουν τους εαυτούς του ως «εσωτερικούς πελάτες». Οι ίδιοι πρέπει να κατανοήσουν ότι κάθε τμήμα ή λειτουργία εξυπηρετεί άλλα τμήματα ή λειτουργίες που χρησιμοποιούν τις εκροές τους. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού πρέπει να μοιράζεται ένα κοινό όραμα και να έχει την πεποίθηση ότι με την ομαδική εργασία, οι δυνάμεις ενός μέλους αντισταθμίζουν τις αδυναμίες κάποιου άλλου.

Το σημείο εννιά της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση και εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Η εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων / μονάδων και των εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού θα αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών (αθλητικές και μη αθλητικές υπηρεσίες) και θα προωθήσει την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση των

πόρων.

10. Εξάλειψη των αριθμητικών ποσοτώσεων

Υπάρχουν πολλές πρακτικές όπως η αυστηρή και συστηματική αξιολόγηση με εστίαση στη βαθμολόγηση, τα πριμ, η διοίκηση με έμφαση μόνο σε ποσοτικούς στόχους, που περιορίζουν την ικανότητα των εργαζομένων να αξιοποιήσουν την εσωτερική τους παρακίνηση (Lunenburg, 2010). Όλα αυτά, σύμφωνα με το Deming, μπορεί να μειώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, δεδομένου ότι ο αυστηρός καθορισμός ποσοτικών στόχων οδηγεί σε μικρή επίδοση, τα πριμ μπορεί να ακυρώσουν την ομαδική εργασία και η αξιολόγηση της ατομικής επίδοσης ενθαρρύνει το φόβο.

Οι Sashkin και Kizer (1993), υποστηρίζουν ότι οι αριθμητικοί στόχοι ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αγνοήσουν την ποιότητα. Απεναντίας, υποστηρίζουν ότι οι στόχοι θα πρέπει να επικεντρωθούν σε θέματα ποιότητας και όχι σε αριθμούς που παράγονται. Κάθε φορά που ένας οργανισμός επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στη διαδικασία, σύμφωνα με Scherkenbach (1992), περιορίζει την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών του σε μια τιμή που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Πολύ συχνά, παράγοντες που δεν σχετίζονται με την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού ευθύνονται για μη ικανοποιητικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Τέτοιοι παράγοντες είναι η κακή ποιότητα των πρώτων υλών, ο ελαττωματικός εξοπλισμός και η ολιγωρία της διοίκησης να εφαρμόσει καλά σχεδιασμένες διαδικασίες (Kruger, 2001). Αν λοιπόν η διοίκηση δεν φροντίσει να απαλειφθούν αυτοί οι παράγοντες και ασκήσει πίεση στον εργαζόμενο προκειμένου να επιτευχθούν οι αριθμητικοί στόχοι, περιορίζει το δικαίωμα του εργαζομένου να είναι υπερήφανος για το έργο του με αποτέλεσμα να τον αποθαρρύνει να εκτελεί την εργασία του με τον τρόπο που θα ήθελε (Kruger, 2001). Επιπλέον ο Metri (2006) επισημαίνει ότι η εστίαση μόνο σε αριθμητικούς στόχους επιφέρει μεγαλύτερο κόστος από την άποψη των φτωχών υλικών και των λαθών. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι όταν «πιάσουν» τους ημερήσιους ποσοτικούς στόχους τους σταματούν την εργασία τους, χωρίς όμως να μπορούν να αποχωρήσουν, προκαλώντας τους αίσθημα μη ικανοποίησης μακροπρόθεσμα.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο Deming (1994) υποστήριξε την κατάργηση των ποσοτικών στόχων για το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση που οδηγούν στη μείωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και το ηθικό τους. Αντί του καθορισμού ποσοτώσεων, οι οποίες μειώνουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και το ηθικό, ο Deming συνέστησε στους διευθυντές/διοικητικά στελέχη να προσπαθήσουν να βελτιώσουν το σύστημα των διαδικασιών του οργανισμού και να βοηθήσουν τους εργαζομένους.

Ο Heinle (2001) υποστηρίζει ότι οι αριθμητικοί στόχοι δεν πρέπει να ισχύουν για τους ανθρώπους στον τομέα της διοίκησης. Ο Metri (2006) υποστηρίζει σθεναρά τη σκληρή δουλειά, την υπερηφάνεια, την εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη αντί των αριθμητικών στόχων. Η κατάργηση των αριθμητικών στόχων επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να σκεφτεί, να εκφράσει και να εφαρμόσει νέες ιδέες στα παλιά καθήκοντα.

Το σημείο δέκα της μεθόδου Deming εφαρμόζεται άμεσα στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς, επειδή η θέσπιση ποσοτώσεων υπάρχει στα αθλητικά προγράμματα και έχει αρνητικό αντίκτυπο στο ηθικό, την ποιότητα και την παραγωγικότητα τόσο του αθλητικού όσο και του μη αθλητικού προσωπικού. Αντ' αυτού, ο στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός βελτιωμένου συστήματος και ενός πιο θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο απαιτεί να εστιάζεται όχι σε αριθμητικά αποτελέσματα αλλά στην παροχή ποιοτικής υπηρεσίας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Επίσης η εκτεταμένη χρήση μεθόδων, εργαλείων και καθοδήγησης για την επίτευξη των στόχων ενδείκνυται.

11. Εξάλειψη των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του ανθρώπινου δυναμικού

Μια βασική παραδοχή της συνολικής διοίκησης της ποιότητας, είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει

τη βούληση να είναι αποτελεσματικό στην εργασία τους (Lunenburg, 2010). Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν με υπαλλήλους οι οποίοι δεν είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και οι οποίοι αισθάνονται ότι δεν απολαμβάνουν τον σεβασμό ως προσωπικότητες και ως επαγγελματίες. Όταν κατά την αξιολόγηση εντοπίζονται κάποια λάθη, είναι ευθύνη της διοίκησης να υποδείξει τον ακριβή τρόπο για την εμποδίση τους. Είναι η ηγεσία και η συνεχής βελτίωση του συστήματος, και όχι οι επιθεωρήσεις, ο τρόπος που μπορεί να αποτρέψει την έλλειψη ποιότητας (Metri, 2006). Είναι ευθύνη της διοίκησης η εξάλειψη των εμποδίων που ληστεύουν από το ανθρώπινο δυναμικό το δικαίωμά του για υπερηφάνεια στην εργασία του.

Ο Deming, σύμφωνα με τον Gabor (1992), πίστευε ότι το σύστημα αξιολόγησης που στηρίζεται στα χρόνια προϋπηρεσίας, σε μόνους και άλλα συστήματα ανταμοιβής που ενθαρρύνουν τον συνεχή ανταγωνισμό στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι άδικο και επιζήμιο για το συμφέρον τόσο των οργανισμών όσο και των εργαζομένων, επειδή αυτά τα Συστήματα:

- Καλλιεργούν βραχυπρόθεσμες επιδόσεις
- Εξουδετερώνουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό
- Οικοδομούν φόβο
- Αποτυγχάνουν στην ομαδική εργασία
- Τροφοδοτούν την αντιπαλότητα και την πολιτική

Η αξιολόγηση της επίδοσης και η διοίκηση βάσει στόχων επικεντρώνονται στα τελικά προϊόντα και όχι στις μεθόδους.

Το σημείο έντεκα της μεθόδου Deming έχει μερική εφαρμογή στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς, επειδή δεν υπάρχουν επαρκή αποδεικτικά στοιχεία ότι η εξάλειψη της αξιολόγησης των επιδόσεων θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των επιδόσεων. Ωστόσο, για να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερο βαθμό το σημείο 11 του Deming στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς, οι διοικήσεις τους θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα βελτιωμένο σύστημα διαδικασιών και ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον, που θα περιλαμβάνει την:

- Κατάργηση των αξιολογήσεων και της διοίκησης μέσω στόχων (οφείλει να συμπληρωθεί το σύστημα Διοίκηση μέσω Στόχων με την κατάλληλη μεθοδολογία επίτευξης των στόχων).
- Ισότιμη Αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων,
- Απουσία της σύγκρισης, ώστε να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους για χρήματα ή άλλες ανταμοιβές.

12. Εξάλειψη των συνθημάτων, των προτροπών και των στόχων στο ανθρώπινο δυναμικό για μηδενικά ελαττώματα και νέα επίπεδα παραγωγικότητας. Αυτές οι προτροπές δημιουργούν μόνο αντιφατικές σχέσεις, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των αιτιών της χαμηλής παραγωγικότητας και της χαμηλής ποιότητας ανήκουν στο σύστημα και δεν σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. (Deming, 1986).

Σύμφωνα με τον Deming (1986), τα συνθήματα, οι προτροπές, και οι στόχοι που ζητούν από το ανθρώπινο δυναμικό εκμηδένιση των λαθών και αύξηση του επιπέδου της παραγωγικότητας πρέπει να εξαλειφθούν, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των αιτιών της χαμηλής παραγωγικότητας και της χαμηλής ποιότητας ανήκουν στο σύστημα, γεγονός που είναι πέρα από τις δυνάμεις του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες παραινέσεις δημιουργούν μόνο σχέσεις αντιπαλότητας, παρεμποδίζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, και μειώνουν την ποιότητα της εργασίας τους.

Ο Deming (1986) υποστήριξε ότι η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει ότι η ποιότητα και η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ευθύνη της διοίκησης. Υποστήριξε ότι η θέσπιση στόχων και η μετατροπή τους σε συνθήματα χωρίς να δημιουργηθούν πρώτα οι απαραίτητες μέθοδοι και τα εργαλεία για την επίτευξή τους, είναι ανώφελη. Ο Metri (2006) υποστηρίζει ότι αν ο οργανισμός εστιάσει στη βελτίωση της ποιότητας, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών λειτουργίας του θα αυξηθούν, και θα μειωθούν οι δραστηριότητες που δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία.

Οι Kruger (2001), Farooqui και Ahmed (2009), Rungtusanatham, Ogden και Wu (2003), Best και Neuhauser (2005) και άλλοι συμφωνούν ότι ο καθορισμός ενός αριθμητικού στόχου, χωρίς την περιγραφή, του πώς να επιτευχθεί είναι κοινή πρακτική μεταξύ των διευθυντών. Όμως η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα μέσα για την επίτευξη των στόχων που θέτει.

Λόγω της φύσης του αθλητικού περιβάλλοντος και της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, το σημείο δώδεκα της μεθόδου Deming έχει περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Η χρήση συνθημάτων στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς χρησιμεύει ως αποτελεσματικό μέσο για τη δημιουργία και την εμπορία της εικόνας ή του σκοπού τους. Ωστόσο για την εφαρμογή του σημείου 12 του Deming πρέπει να υιοθετούν πρακτικές που προωθούν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία στους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς, όπως:

- Αποτελεσματική επικοινωνία (Lunenburg, 2010) και συνεχής ανατροφοδότηση για την εργασία
- Κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό,
- Ηγεσία. Η ηγεσία μπορεί να καταγράψει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός ατόμου και να δώσει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Ακρόαση του προσωπικού και σαφείς προσδοκίες με την πάροδο του χρόνου
- Κύκλοι ποιότητας: Αυτές είναι ομάδες εργασίας με 4-15 μέλη που συναντώνται συχνά, για να συζητήσουν θέματα ποιότητας. Να προτείνει ιδέες και λύσεις. Και σε μερικές περιπτώσεις τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αλλαγών (Osayawe Ehigie & McAndrew, 2005).
- Team building δραστηριότητες. που ενθαρρύνουν και ενισχύουν την «αίσθηση του ανήκειν» και την ομαδική εργασία (Lo, 1997).

13. *Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης για όλους*

Ο Deming υποστήριξε τη δημιουργία ενός οργανωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό, προκειμένου να βελτιώσει τον εαυτό του και το σύστημα. Οι ηγέτες, οι διευθυντές και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποκτούν διαρκώς τις γνώσεις και την επανεκπαίδευση σε νέες μεθόδους της διοίκησης ολικής ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της δυναμικής της ομάδας, την επίτευξη συναίνεσης, και τις μορφές συνεργατικής λήψης αποφάσεων (Lunenburg, 2010).

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς καθώς οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν συνεχώς με την πάροδο του χρόνου (Kruger, 2001). Ως εκ τούτου, πρέπει να ενθαρρύνεται να αποκτήσει νέες δεξιότητες για να προετοιμαστεί για τις μελλοντικές αλλαγές και προκλήσεις.

Ο Deming θεωρεί ότι η εκπαίδευση είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση για το ανθρώπινο δυναμικό και το μέλλον του οργανισμού. Η εκπαίδευση βοηθάει το ανθρώπινο δυναμικό να βελτιώνει την επίδοσή του και την ποιότητα των διαδικασιών που χρησιμοποιεί.

Το σημείο 13 της μεθόδου Deming έχει άμεση σχέση με τους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς. Το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικοί υπάλληλοι, αθλητές κ.λ.π.) αναβαθμίζουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και είναι σε θέση να βελτιώσουν το σύστημα και να αυξήσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών. Επιπλέον, η υιοθέτηση των παρακάτω πρακτικών ενισχύουν τα προγράμματα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Kriemadis et al., 2017):

- Συνεχής - ευρεία εκπαίδευση, επανεκπαίδευση και αυτοβελτίωση για μακροπρόθεσμο προγραμματισμό,
- Προσαρμογή στην αλλαγή,
- Επαγγελματική ανάπτυξη,
- Υποστηρικτικές πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως κατανομή κερδών, ασφάλεια θέσεων εργασίας, αμοιβή για κατάρτιση δεξιοτήτων στην επικοινωνία και διαπροσωπικές δεξιότητες

- Παρακολούθηση της επίδοσης του οργανισμού,
- Την ανταλλαγή προσωπικών επιτυχιών και αποτυχιών με συναδέλφους,
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας και διαλογική κατάρτιση

14. *Ανάληψη δράσης για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού του οργανισμού*

Η φιλοσοφία του Deming που εκφράζεται μέσα από 14 σημεία της διοίκησης προβλέπει έναν οδικό χάρτη για το μετασχηματισμό και τη βελτίωση όλων των πτυχών του οργανισμού. Είναι νευραλγικής σημασίας η εμπλοκή όλων των εργαζομένων για την επίτευξη του μετασχηματισμού. Ο μετασχηματισμός είναι η δουλειά όλων και κάθε ενός ξεχωριστά. Πρέπει κάθε εργαζόμενος με ενέργειες της διοίκησης να κατανοήσει πώς κάθε μικρό βήμα και ενέργεια ταιριάζουν στην ευρύτερη εικόνα του οργανισμού. Στο δρόμο του μετασχηματισμού υπάρχουν εμπόδια που δυσκολεύουν την οργανωτική επίδοση και την επίτευξη της ποιότητας (Deming, 1982; 1986). Η χρήση αποτελεσματικών και καινοτόμων αρχών διοίκησης της αλλαγής θα εισαγάγει τη νέα φιλοσοφία και τις αρχές του Deming για την επίτευξη του μετασχηματισμού και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Ο Deming (1986) συνέστησε ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να οργανώσει τις ενέργειές της ως ομάδα για να προωθήσει τα παραπάνω 13 σημεία. Στο σημείο 14 ο Deming υποστηρίζει ότι είναι ευθύνη της ηγεσίας των αθλητικών και ολυμπιακών οργανισμών να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες για να επιτύχει τον μετασχηματισμό (Deming, 1986):

- Διασφάλιση ότι τα διοικητικά στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό συμφωνούν στη νέα φιλοσοφία.
- Διαχείριση τις εξωτερικής και εσωτερικής αντίστασης στην αλλαγή.
- Χρησιμοποίηση του Κύκλου του Deming για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Καθορισμός του ακριβούς και αποτελεσματικού τρόπου εφαρμογής μιας πρακτικής για να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.
- Μεγιστοποίηση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην ανάπτυξη.
- Εξασφάλιση ότι οι αποφάσεις βελτίωσης βασίζονται σε σχετικά και αξιόπιστα δεδομένα, στατιστικές μεθόδους και πληροφορίες.
- αποτελεσματική διάθεση κεφαλαίων και άλλων πόρων στο ανθρώπινο δυναμικό που έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις βασικές διαδικασίες και να προσφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα για τους αθλητές, την κυβέρνηση και άλλους ενδιαφερόμενους.
- Εξασφάλιση ότι όλες οι προσπάθειες αποσκοπούν στην επίτευξη μιας ισορροπίας μεταξύ "αυτονομίας" και "λογοδοσίας", προκειμένου να διατηρηθεί το επίπεδο συμμετοχής του προσωπικού που απαιτείται για την επίτευξη της αριστείας στον οργανισμό και την έρευνα

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια νέα εποχή, καθώς ανήκουν στη βιομηχανία του αθλητισμού (Smith, 2008 όπως αναφέρουν οι Kauppi, Moxham και Bamford, 2013), που είναι μέρος του κλάδου των υπηρεσιών και αποτελεί σημαντική επιχειρηματική, οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα, ορατή σε παγκόσμιο ακροατήριο (Kauppi et al., 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία (Gilmour, 2010; Kaushik, 2010) παρουσιάζει περιπτώσεις αποτυχίας του αθλητικού κλάδου, δηλαδή γεγονότα που έχουν αρνητικές επιχειρηματικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Αποτυχίες που θα μπορούσαν να είναι προβλέψιμες και αποτρέψιμες και για το λόγο αυτό αποτελούν διοικητικές προκλήσεις προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα και η επίδοσή τους. Έτσι, η φιλοσοφία του Deming εισάγει την έννοια της ποιότητας σε ένα σύστημα διοίκησης, που μπορεί να εφαρμοστεί σε αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς με στόχο τη βελτίωση της συνολικής ποιότητάς τους (Lobo και Jones, 2003) και απαιτεί δέσμευση, υπομονή και αποφασιστικότητα (Prasad, 2017). Οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί μπορούν και πρέπει να εφαρμόσουν ορισμένες πτυχές της μεθόδου διοίκησης του Deming, αλλά υπάρχουν αρκετοί «προβληματικοί» τομείς που αναλύθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα. Ωστόσο, πρέπει να

επισημάνουμε ότι η εφαρμογή της μεθόδου διοίκησης του Deming μπορεί να μετασχηματίσει τους αθλητικούς και ολυμπιακούς οργανισμούς σε οργανισμούς προσανατολισμένους στην ποιότητα και να προσφέρουν οφέλη στους αθλητές, στους καταναλωτές/φιλάθλους, στη διοίκηση, στους μελλοντικούς εργοδότες και στην κοινωνία εν γένει.

Η εφαρμογή της μεθόδου διοίκησης του Deming θα διασφαλίσει ότι οι αθλητικοί και ολυμπιακοί οργανισμοί γνωρίζουν τον σκοπό τους (υπάρχουν για να προσφέρουν μια ποιοτική αθλητική υπηρεσία που θα συμβάλει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της ανθρωπότητας), εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες τους (φιλάθλους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς κυρίως) καθώς και τους εσωτερικούς πελάτες τους (διοικητικά στελέχη και αθλητές) και επικεντρώνονται στις αξίες του σεβασμού, του ανοικτού πνεύματος, της εμπιστοσύνης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους ώστε να βελτιώνεται συνεχώς το σύστημα με τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων.

Βιβλιογραφία

- Aguiar, R. (1990). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese about quality*. New York: Fireside.
- Albers Mohrman, S., Tenkasi, R. V., Lawler, E. E., & Ledford, G. E. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee relations*, 17(3), 26-41.
- Baker, E. M., & Artinian, H. L. (1985). *The case of Windsor Export Supply*. *Quality Progress*, 17(6), 61-69.
- Beare, H., Caldwell, B., & Millikan R. (1992). *Creating an excellent school*. London: Routledge
- Best, M., & Neuhauser, D. (2005). W Edwards Deming: father of quality management, patient and composer. *Quality and Safety in Health Care*, 14(4), 310-312.
- Cheng, K. M., Hsu, C. H., & Huang, C. H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713.
- O'Brien, R. C., & Voss, C. (1992). *In Search of Quality: An Assessment of 42 British Organisations Using the Criteria of The Baldrige Quality Award*. London Business School.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Manufacturing Study.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Crises*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Services.
- Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, Mass: MIT, Center for Advanced Educational Services.
- Evans, L., Thornton, B., & Usinger, J. (2012). Theoretical Frameworks to Guide School Improvement. *Sage Publications*, 96(2), 154 - 171.
- Farooqui, U. R., & Ahmed, M. S. (Eds.). (2009). Proceedings from the Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009): *Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice*. San Cristobal, Venezuela.
- Gabor, A. (1992). *The Man Who Discovered Quality*. Penguin Press, New York, NY.
- Godfrey, A. B. (1986). Report: The history and evolution of quality in AT&T. *Bell Labs Technical Journal*, 65(2), 9-20.

- Gilmour, R. (2010). *Commonwealth Games 2010: what's going wrong in Delhi today?*. *The Telegraph*. Retrieved from: www.telegraph.co.uk/sport/othersports/commonwealthgames/8050220/Commonwealth-Games-2010-Whats-going-wrong-inDelhi-today.html (accessed November 29, 2010).
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. I. (1987). *The Deming guide to quality and competitive position*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Heinle, P. D. (2001). Vision, Mission, and Team Member Commitment. *Home Health Care Management & Practice*, *13*(2), 85 - 92.
- Hiam, A. (1993). Does Quality Work?: A Review of Relevant Studies. Conference Board, Incorporated.
- Hodgson, A. (1987). *Deming's never-ending road to quality*. *Personnel Management*, (July), 40-41.
- Hunt, V. D. (1993). *Managing for quality: Integrating quality and business strategy*. Irwin Professional Publishing.
- Kriemadis, A. (2004). A New Strategy for Higher Education Institutions: the Deming management method. *Management and Economics* (1), 11-23.
- Kriemadis, Th., Thomopoulou, I., Sioutou, A., (2017). *Ideological Function of Deming Theory in Higher Education: Emerging Research*. Hershey, PA: IGI Global.
- IHRSA (2016). *The 2016 IHRSA Health Club Consumer Report*. Boston: USA. Retrieved from <http://www.ihrsa.org/news/2016/9/7/ihrsa-releases-2016-health-club-consumer-report.html>
- Joiner, B., Reynard, S., & Ando, Y. (1994). *Fourth generation management: The new business consciousness*. McGraw Hill Professional.
- Kaushik, M. (2010). Business Today. India's leading business magazine. *Business Today*. Retrieved from: http://businesstoday.intoday.in/index.php?option=com_content&task=view&issueid=92&id=16093&Itemid=41§ionid=425 (accessed November 9, 2010).
- Kauppi, K., Moxham, C., & Bamford, D. (2013). Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, *33*(10), 1368-1399.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. JHU Press.
- Kruger, V. (2001). Main schools of TQM: "the big five". *The TQM Magazine*, *13*(3), 146 - 155.
- Laquinto, A.L. (1999). Can winners be losers? The case of the Deming prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms. *Managerial Auditing Journal*, *14*(1/2), 28-35.
- Larson, P. D., & Kulchitsky, J. D. (1998). Single sourcing and supplier certification: performance and relationship implications. *Industrial Marketing Management*, *27*(1), 73-81.
- Latzko, W., & Saunders, D. (1995). *Four days with Dr. Deming*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lee, S. F., Roberts, P., Lau, W. S., & Leung, R. (1999). Survey on Deming's TQM philosophies implementation in Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, *14*(3), 136-145.
- Lo, W. K. (1997). Application of Deming's principles in the management of change-a Hong Kong experience. *The TQM Magazine*, *9*(5), 336-343.

- Lobo, X.M. and Jones, J. (2003). *Quality Initiatives and Business Growth in Australian Manufacturing SMEs: An Exploratory Investigation*. Retrieved from: <http://www.flinders.edu.au/sabs/business/research/papers/03-3.pdf> (accessed 15 June 2015).
- Lorenzi N., Riley R. (1995). *Preparing the Organization for Change*. Organizational Aspects of Health Informatics. Springer Science & Business Media. New York, 1995.
- Lunenburg, F. C. (2010). Total quality management applied to schools. *Schooling*, 1(1), 1-6.
- Macintosh, E. & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
- Metri, B. A. (2006). Total quality transportation through Deming's 14 points. *Journal of Public Transportation*, 9(4), 3.
- Moxham, C. & Wiseman, F. (2009): Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 467-482.
- Murgatroyd, S. & Morgan, C. (1993). *Total quality management and the school*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Oakland, J. S. (2001). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Routledge.
- Oliver, J. J. (2003). Thinking strategically about customers: a view from the health and fitness industry. *International Journal of Customer Relationship Management*, 5(4), 339-342.
- Osayawe Ehigie, B., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925-940.
- Parks, B. J., Quarterman, J., Thibault, L. (2006). *Contemporary Sport Management* (3rd edition). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Phelps, S. (1998). More "walk the talk" Deming's 14 points applied to contracting out. *Journal of Management Development*, 17(6), 463-473.
- Poirier, C. C., & Houser, W. F. (1993). *Business partnering for continuous improvement: How to forge enduring alliances among employees, suppliers & customers*. Berrett-Koehler Publishers.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
- Prasad, R.V.S. (2017). Total Quality Management in Higher Education. In S. Vignesh & A.Ph. Arokiadoss (Eds.), *Statistical Approaches on Multidisciplinary Research* (pp. 118-125) India: Surragh Publishers.
- Rosen, R., (1996). *Leading people*. New York: Penguin Books
- Rungtusanatham, M., Ogden, A. J., & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 918 - 936.
- Sashkin, M. & Kizer, K. (1993). *Putting total quality to work*. San Francisco, CA: Berrett - Koehler.
- Schmidt, W. H., & Finnigan, J. P. (1993). *TQManager: A practical guide for managing in a total quality organization*. Jossey-Bass Inc Pub.

Scherkeribach, W. W. (1986). Performance appraisal and quality: Ford's new philosophy. *Quality, Progress*, 18(4), 40-46.

Spanbauer, S. J. (1992). A quality system for education. *Milwaukee: ASQC*.

Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.

Vinogradova, M. V., Larionova, A. A., Maloletko, A. N., & Kaurova, O. V. (2016). Digital Technology in the Field of Educational Services. *International Review of Management and Marketing*, 6(2S).

Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York.

Whyte, J., & Witcher, B. (1992). The adoption of TQM in northern England: an interim report. *Occasional Paper*, 9236.

Witcher, B. (1993). *The adoption of total quality management in Scotland*. Durham: Durham University Business School.

Υπεύθυνος έκδοσης: Ελληνική Επιστημονική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής

Υπεύθυνος Συντακτικής Επιτροπής: Αλεξανδρής Κωνσταντίνος. **Συντάκτες:** Αυθίνος Ιωάννης, Γαργαλιάνος Δημήτρης, Κριεμάδης Αθανάσιος, Κώστας Γεώργιος, Τζέτζης Γεώργιος, Κουθούρης Χαρίλαος, Κουστέλιος Αθανάσιος, Γουλιμάρης Δημήτριος, Θεοδωράκης Νικόλαος, Τσίτσου Ροδούλα, Τσίτσικαρη Ευθυμία, Παπαδημητρίου Δήμητρα, Γλυνιά Ελένη, Νάτσης Παντελής, Κιάφας Ζαχαρίας, Δράκου Αμαλία, **Τεχνική επεξεργασία και μορφοποίηση κειμένου:** Ζαφειρούδη Αγγελα
