

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ MANAGEMENT-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ-ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ»



ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧΑΗΛ (Α.Μ. 7625)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΠΑΤΕΔΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	3
1.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	4
1.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	7
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.....	11
2.1 ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ.....	12
2.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	13
2.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ MANAGEMENT ΧΡΟΝΟΥ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ.....	17
3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ.....	18
3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ.....	19
3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ.....	21
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ.....	26
3.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	28
3.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ.....	30
3.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ.....	32
3.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΒΛΗΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	35

3.9 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	41
4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	41
4.2 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	42
4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ.....	44
4.4 ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ.....	45
4.5 ΑΜΟΙΒΗ.....	46
4.6 ΑΜΟΙΒΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.....	48
4.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το management αποδίδεται στα ελληνικά με τη λέξη ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Είναι μια έννοια η οποία έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα, λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Η σημασία της περιγράφεται στα πρώτα κεφάλαια της πτυχιακής μου εργασίας.

Στη συνέχεια και στα πλαίσια της θεματολογίας της παρούσας πτυχιακής μου εργασίας, υπάρχει εκτενής αναφορά και ανάλυση στο θέμα της διαχείρισης του χρόνου και της σημασίας του σε επιχειρησιακά θέματα καθώς και σε θέματα προσωπικής σταδιοδρομίας και επαγγελματικής ανέλιξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Παρόλο που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της διοίκησης ή Management, διάφοροι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αποσαφηνίσουν τον όρο. Πρώτος ο Rousseau το 1972 είπε ότι "η πραγματική γνώση των πραγμάτων μπορεί να είναι καλό πράγμα, αλλά η γνώση των ανθρώπων και η των απόψεων τους είναι ακόμη καλύτερο, γιατί στην ανθρώπινη κοινωνία ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο εργαλείο και ευφυέστερος είναι αυτός που ξέρει καλύτερα να αξιοποιεί αυτό το εργαλείο". Με αυτόν τον ορισμό ο Rousseau αναγνώριζε όχι μόνο την πρακτική έννοια του Management αλλά και την κοινωνική.

Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1993 ο Druker βασιζόμενος στις ιδέες του Taylor επέκτεινε την έννοια του Management λέγοντας ότι στη μετά-βιομηχανική οικονομία «η έννοια του Management είναι η παροχή γνώσης για να βρεθούν τρόποι ώστε η υπάρχουσα γνώση να εφαρμοστεί αποδοτικότερα και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα». Άλλοι πάλι όρισαν το Management ως «προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» ή «το σύνολο των διαδικασιών με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της

οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.»

Στην πράξη ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Σήμερα ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και αναφέρεται, σε γενικές γραμμές, στη δημιουργική και συστηματική επιδίωξη πρακτικών αποτελεσμάτων αξιοποιώντας συνδυαστικά τη υπάρχουσα γνώση και τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους.

1.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Αν και βρίσκουμε σημαντικά οργανωτικά- διοικητικά στοιχεία στην Ελληνική Αρχαιότητα, ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας, ο Adam Smith, ήταν αυτός που πρώτος υποστήριξε την ανάγκη καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την παραγωγικότητα της εργασίας. Σχεδόν εκατό χρόνια αργότερα, ο Frederick Taylor, θεμελίωσε τις έννοιες της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης διατυπώνοντας ένα σύστημα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση του χρόνου εκτέλεσης της και ένα διαφορικό σύστημα αμοιβής με βάση την απόδοση. Παρότι το σύστημα ήταν γενικά πρωτοποριακό δέχθηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνοούσε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία.

Παράλληλα με τον Taylor, ο Andre Fayol, που θεωρείται θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης και ένας από τους διάσημους υποστηρικτές της κλασικής σχολής, πρόσθεσε αρκετά στοιχεία στην έννοια της διοικητικής λειτουργίας. Ο Fayol αντίκρισε την οργάνωση σαν ένα ενιαίο οργανισμό ο οποίος πρέπει να διοικηθεί με γενικές αρχές ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Πέραν αυτού, έδωσε την έννοια της διοίκησης, έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης, διατύπωσε αρχές επιστημονικής

διοίκησης και καθόρισε τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Όπως και στην περίπτωση του Taylor, όμως, η προσέγγιση του δέχθηκε δριμύτατες κριτικές επειδή δεν έλαβε υπόψη της τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά κυρίως επειδή αγνοούσε κοινωνικές και ψυχολογικές παραμέτρους της οργάνωσης και τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο γερμανός κοινωνιολόγος, Max Weber, θεωρείται μαζί με τον Fayol ο δεύτερος μεγάλος Ευρωπαίος θεμελιωτής του γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης. Σε αντίθεση με τους Taylor και Fayol, ανέλυσε την οργάνωση ως σύνολο και έδωσε έμφαση στην ανάγκη της ορθολογικής λειτουργίας της. Σύμφωνα με τον Weber, στο γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης κυρίαρχο ρόλο παίζει η δύναμη της εξουσίας. Παρότι στην σημερινή καθημερινή του χρήση ο όρος γραφειοκρατία είναι συνώνυμος με την έλλειψη αποτελεσματικότητας και την εξαντλητική τήρηση αρχείων, όπως τον διατύπωσε ο Weber ταυτίστηκε με την τεχνολογική ανωτερότητα, την ορθολογική δομή και την αποτελεσματικότητα. Η θεωρία της γραφειοκρατικής διοίκησης έχει δεχθεί έντονη κριτική για παρόμοιους λόγους με τις θεωρίες των Taylor και Fayol. Συγκεκριμένα, οι επικριτές των απόψεων του Weber πιστεύουν ότι η γραφειοκρατική θεώρηση των οργανώσεων οδηγεί σε έλλειψη ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, σε καθήκοντα που είναι αυστηρά και άκαμπτα και σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντί για το βασικό ενδιαφέρον να είναι η εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, να είναι τα καθήκοντα αυτοσκοπός.

Το έτος 1926, αποτέλεσε σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση. Ο Elton Mayo, γιατρός και καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard, ανέλαβε να συνεχίσει μια σειρά ερευνών που είχαν ξεκινήσει από το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής και που αποτέλεσαν το έναυσμα για να γίνουν σημαντικές και θεμελιώδεις τομές στη διοικητική σκέψη. Περιληπτικά, ο Mayo έκανε σημαντικές παρατηρήσεις πάνω στις

ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων ανθρώπων βγάζοντας το συμπέρασμα ότι η οικονομικοί παράγοντες είναι μικρότερης σημασίας από τους συναισθηματικούς για τους εργαζόμενους. Με αφετηρία τις εμπειρικές έρευνες του Mayo, προέκυψε η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων που έχει ως βασικό αξίωμα ότι το άτομο στην εργασία υποκινείται όχι μόνο από οικονομικά αλλά και από κοινωνικό-ψυχολογικά κίνητρα.

Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, τα τελευταία χρόνια υπήρξαν διάφορες νεότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε σχέση με το Management. Μια από αυτές είναι η Θεωρία της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, η οποία ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου και τις λειτουργίες των ομάδων, της ηγεσίας και του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης. (Στέλλα Ξηροτύρη- Κουφίδου, Οργανωσιακή Θεωρία). Βασικοί εκπρόσωποι της σχολής αυτής θεωρούνται οι Rensis Likert, Kurt Lewin, John Dean και Frederick Herzberg.

Μια δεύτερη μελέτη των οργανωτικών προβλημάτων προσέγγιζε την οργάνωση ως κοινωνικό σύστημα. Θεμελιωτής αυτής της θεωρίας ήταν ο Αμερικανός Chester Bernard που ανέλυσε τις κοινωνιολογικές πλευρές της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων και ανέπτυξε τη Θεωρία της Συνεργασίας. Συμφώνα με τη θεώρηση αυτή, όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς, συμφώνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα.

Η αύξηση του μεγέθους των οργανώσεων και η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησε στη Θεωρία των Συστημάτων που προσεγγίζει την επιχείρηση ως ένα σύστημα του οποίου οι επιμέρους λειτουργίες της αποτελούν υποσυστήματα. Ο εμπνευστής αυτής της θεωρίας, Kenneth Baldwin,

εξέτασε όλα τα στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση, τη διοίκηση και το παραγωγικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και ερμήνευσε το μηχανισμό των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων στον κόσμο των οργανώσεων.

Οι πιο πρόσφατες θεωρίες σχετικά με το Management είναι η Θεωρία της Λήψης Αποφάσεων και η Λειτουργική Προσέγγιση. Η Θεωρία της Λήψης Αποφάσεων, με κύριους εκπροσώπους τον Simon Chesterman και τον Eric Koziol, ασχολείται με τα πρόσωπα ή την ομάδα που παίρνει τις επιχειρησιακές αποφάσεις και την ανάλυση της σχετικής διαδικασίας. Από την άλλη, η Λειτουργική Προσέγγιση επιχειρεί να συνδέσει τις σχετικές με την διοίκηση γνώσεις με τις λειτουργίες των ανώτατων στελεχών. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει στοιχεία από όλες τις προηγούμενες θεωρίες και καταλήγει στο ότι η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία που η ανατομική της εξέταση γίνεται καλύτερα με την ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών.

1.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ MANAGEMENT

Παρότι οι επιστήμονες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένα και μοναδικό πρότυπο αποτελεσματικής διοίκησης, συμφωνούν ότι οι παράγοντες της διοίκησης είναι οι εξής:

- Οι άνθρωποι και γενικότερα η εργασία τους
- τα υλικά
- οι μηχανές
- τα διοικητικά στελέχη
- τα κεφάλαια και
- η αγορά.

Ο καθηγητής και συγγραφέας που ασχολήθηκε εκτενώς με την έννοια της διοίκησης, Π. Ντράκερ, έδωσε τον εξής ορισμό για το περιεχόμενο του

Management: «Το Management είναι έργο, είναι μια επιστήμη, αλλά και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία του Management είναι επιτυχία ενός manager. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το σλόγκαν του υπόλοιπου 20^{ου} αιώνα είναι: Η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοση του. Το Management είναι κοινωνική λειτουργία, ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνθήκες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management είναι πολυθεσμικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλούς θεσμούς, πολυεθνικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολυπολιτισμικό, δηλαδή κατάλληλο για πολλούς ξεχωριστούς πολιτισμούς. Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει πολλές λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργεί ο manager.»

Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει τη σημασία του manager στο περιεχόμενο του Management. Εν ολίγοις ο manager είναι το πρόσωπο σε μία επιχείρηση που είναι υπεύθυνο για την διοίκηση της επιχείρησης, την καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων και της οργάνωσης της εργασίας. Ένας αποδοτικός manager χρησιμοποιεί τους πόρους της επιχείρησης με τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει, αφενός μεν υψηλά αποτελέσματα, και αφετέρου, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στους ανθρώπους που επιτελούν το έργο.

1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των διαθέσιμων μέσων και του αποτελέσματος που επιτυγχάνεται με αυτά. Η αποτελεσματικότητα είναι καθοριστικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της να λειτουργεί στο βέλτιστο βαθμό. Γι' αυτόν

το λόγο, κάθε manager θα πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί την σημασία που έχει η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα σε μία εταιρεία, καθώς αυτοί είναι οι κύριοι παράμετροι που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα.

A. Παραγωγικότητα

Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ της μονάδας ή των μονάδων εισροής και της παραγωγής που επιτυγχάνεται μέσω αυτής ή αυτών. Αυτή η σχέση μπορεί να πάρει τις εξής ειδικότερες μορφές:

- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί ως σχέση ανάμεσα σε μονάδες παράγωγης (για παράδειγμα, ποσότητα σε βάρος, μήκος, τετραγωνικά ή κυβικά μέτρα.) και αριθμό ανθρώπων που εργάστηκαν για την παραγωγή αυτής της ποσότητας.
- Η παραγωγικότητα της μηχανής ορίζεται ως η σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και ώρες χρησιμοποίησης μιας μηχανής για αυτήν την ποσότητα.
- Η παραγωγικότητα του κεφαλαίου μπορεί ως σχέση ανάμεσα σε ποσότητα παραγωγής και κεφαλαίου που διατέθηκε για την πραγματοποίηση της.

B. Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι μία σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στα συνολικά κεφάλαια που χρησιμοποίησε για την επίτευξη τους. Η σπουδαιότητα του Management συνίσταται στο ότι μπορεί να επιτύχει τη βελτίωση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίηση τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Ενώ πολλοί παράγοντες, όπως η ευκολία προσέγγισης κεφαλαίων, οι κατάλληλες μονάδες παράγωγης, η διαθεσιμότητα εμπορευμάτων και οι ταλαντούχοι υπάλληλοι, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της

επιχείρησης, κανένας από αυτούς δεν έχουν τόσο έντονη επίδραση όσο η αποτελεσματικότητα. Μέσω του κατάλληλου Management και της ορθής οργάνωσης είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα του προσωπικού κατά τέτοιον τρόπο ώστε τα ίδια τα άτομα να παράγουν περισσότερο έργο, χωρίς να υποβαθμίζεται η ποιότητα. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος παράγωγης άρα αυξάνεται το ποσοστό κέρδους που έχει η επιχείρηση. Το συμπέρασμα είναι ότι το Management μπορεί να ενεργοποιήσει και να αξιοποιήσει δραστικά το προσωπικό, τον τεχνικό εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες και τα κεφάλαια έτσι ώστε να αυξηθεί η γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, με όλα τα θετικά αποτελέσματα που συνεπάγονται.

Ο χρόνος είναι μια μοναδική πηγή, η οποία αν χαθεί δεν μπορεί ποτέ να αντικατασταθεί. Ο χρόνος δεν μπορεί να αποθηκευθεί για να χρησιμοποιηθεί αργότερα. Όλα τα άτομα όμως έχουν στη διάθεση τους τον ίδιο ακριβώς χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας. Όλοι διαθέτουν εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο. Σε αντίθεση βεβαίως με άλλες πηγές που δεν είναι εξίσου κατανομημένες στα άτομα. Αυτό που κάνει τη διαφορά ο' ότι αφορά στο χρόνο είναι η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου που διαθέτουμε.

Ο προγραμματισμός του χρόνου έχει σχέση με την αυτοδιοίκηση και η αυτοδιοίκηση απαιτεί από το μάνατζερ να:

α. γνωρίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς και την προτεραιότητα που έχει κάθε σκοπός

β. έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα

γ. οργανώνει σωστά τη δουλειά του

δ. ελέγχει τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις από το αναμενόμενο αποτέλεσμα

ε. ελέγχει περιοδικά την πορεία της εργασίας του ώστε να διαπιστώνει αν ο χρόνος χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

Για να είναι το έργο αποτελεσματικό είναι απαραίτητο ο μάνατζερ να γνωρίζει τα αποτελέσματα ή τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρώσει σήμερα και στο μέλλον. Για την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος πρέπει να αναφέρεται και ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την πραγματοποίησή του. Κατά την πορεία πραγματοποίησης του έργου ο μάνατζερ πρέπει να παρακολουθεί αν ακολουθούνται τα χρονικά όρια που έχουν τεθεί στην αρχή. Γι' αυτό και πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα προτεραιοτήτων πραγματοποίησεως του έργου μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια.

Για το σκοπό αυτό πρέπει να ακολουθήσουμε τα παρακάτω βήματα.

α. Να τεθούν προτεραιότητες πραγματοποίησεως του έργου με βάση την περιγραφή

της εργασίας και των αντικειμενικών σκοπών,

β. Να μεταφραστούν οι προτεραιότητες σε δραστηριότητες,

γ. Να οριστεί χρονική διάρκεια για κάθε δραστηριότητα.

δ. Να λαμβάνονται αποφάσεις που να βασίζονται στις προτεραιότητες των δραστηριοτήτων.

ε. Να εξετάζονται και να αναθεωρούνται περιοδικά οι προτεραιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Πολλοί μάνατζερ διαμαρτύρονται ότι ο χρόνος περνάει πολύ γρήγορα χωρίς να τελειώσουν αυτό που ήθελαν να κάνουν. Ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα είναι η διατήρηση ενός καθημερινού ημερολογίου. Το ημερολόγιο αυτό βοηθάει τον μάνατζερ να διαπιστώσει το χρόνο που χάθηκε. Το ημερολόγιο συντάσσεται ως εξής:

Ταξινομούνται καθημερινά και για μια περίοδο περίπου δύο εβδομάδων όλες οι δραστηριότητες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Παράλληλα αναλύεται χρονικά κάθε δραστηριότητα. Στη συνέχεια ο μάνατζερ προσπαθεί να εντοπίσει και να εξαλείψει περιοχές ή δραστηριότητες οι οποίες αφενός μεν χρειάζονται πολύ χρόνο για να πραγματοποιηθούν αφετέρου δε δεν συμβάλλουν ουσιαστικά στην εκπλήρωση του έργου. Για το σκοπό αυτό ο μάνατζερ κάνει τις παρακάτω ερωτήσεις. Οι καθημερινοί συγκεκριμένοι σκοποί συνεισφέρουν στους μακροπρόθεσμους σκοπούς; Αν ναι, πώς;

- Ποιές δραστηριότητες κάνω που δεν έχουν σχέση με την εκπλήρωση των σκοπών του έργου;
- Ποιό έργο κάνω εγώ που κάποιος άλλος μπορεί να το κάνει το ίδιο καλά ή και καλύτερα;
- Πόσο χρόνο σπαταλώ για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που επαναλαμβάνονται συχνά;
- Ποιές περιοχές δραστηριοτήτων από αυτές που επιβλέπω προκαλούν τα περισσότερα προβλήματα;
- Σε ποιές περιοχές σπαταλώ τον περισσότερο χρόνο;
- Πόσο συχνά διακόπτεται το έργο μου;
- Τι μπορώ να κάνω για να εξαλείψω ή να ελέγξω αυτές τις διακοπές; (π.χ. τηλέφωνα, επισκέπτες κλπ.).
- Πόσο χρόνο σπαταλώ για τις συνεδριάσεις; Μπορούν να γίνουν πιο σύντομες;

2.1. ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Το χρονοπρόγραμμα πρέπει να έχει ευελιξία, ώστε να μπορούν να τοποθετηθούν ενδιάμεσα απρογραμμάτιστα γεγονότα ή καταστάσεις ανάγκης.

Ο μάνατζερ πρέπει να έχει υπόψη του τον τρίτο νόμο του Murphy, ο οποίος λέει ότι: "Αν κάτι πάει λάθος θα εξακολουθήσει να πηγαίνει". Γενικά ο μάνατζερ δεν προγραμματίζει περισσότερο από το 20 μέχρι το 50% του ημερήσιου χρόνου του. Τον υπόλοιπο χρόνο στην εργασία του τον χρησιμοποιεί για την αντιμετώπιση των μη αναμενόμενων γεγονότων και δραστηριοτήτων.

Γι' αυτό και δεν πρέπει ο μάνατζερ να είναι πολύ αισιόδοξος σ' ότι αφορά στο χρονικό προγραμματισμό των καθηκόντων. Πρέπει πάντοτε να έχει στο μυαλό του το δεύτερο νόμο του Murphy. "Το καθετί διαρκεί περισσότερο απ' ότι πιστεύουμε".

Ακόμα ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει ότι φυσικά και διανοητικά τα άτομα δεν αποδίδουν το ίδιο καλά κατά τη διάρκεια της ημέρας. Η έρευνα έδειξε ότι τα περισσότερα άτομα αποδίδουν καλύτερα το πρωί, έχουν κάποια μείωση μετά το γεύμα, αυξάνουν την ενέργεια τους λίγο *αργότερα και προς το τέλος της ημέρας* η απόδοσή τους πέφτει σημαντικά.

2.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Γνωρίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υφισταμένων του και άρα μπορεί να κάνει τη σωστή κατανομή των καθηκόντων σ' αυτούς.

Ένας άλλος βασικός παράγων σπατάλης χρόνου είναι η οργάνωση της εργασίας του γραφείου του μάνατζερ. Πολλοί μάνατζερ και διευθυντές χάνονται μέσα στα χαρτιά του γραφείου τους και αυτό γιατί δεν υπάρχει κατάλληλο σύστημα αρχειοθέτησης και ταξινόμησης των εγγράφων.

Επίσης ο μάνατζερ πρέπει να οργανώνει με προσοχή τις επισκέψεις και τα τηλεφωνήματα που θα δέχεται καθώς επίσης και τις συνεδριάσεις. Η οργάνωση

των συνεδριάσεων πρέπει να γίνεται με πολύ προσοχή, γιατί πολλές φορές χάνεται χρόνος χωρίς να είναι απαραίτητο.

Ο μάνατζερ μπορεί να καλεί τα άτομα σε συνεδρίαση όταν πρέπει να:

- προσδιορίσει τους σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- έχει τις απόψεις τους σχετικά με τη λήψη μιας απόφασης.
- διαπιστώσει, να αναλύσει ή να επιλύσει ένα πρόβλημα.
- έχει την αποδοχή για κάποιο πρόγραμμα ή απόφαση που θέλει να εφαρμόσει,
- συμβιβάσει συγκρουόμενες απόψεις.
- δώσει πληροφορίες στα άτομα.
- βεβαιωθεί ότι οι υφιστάμενοι του έχουν κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της επιχείρησης.

Ο μάνατζερ δεν πρέπει να καλεί τα άτομα σε συνεδρίαση όταν:

- μπορεί να επικοινωνήσει μαζί τους με άλλα μέσα και να έχει το ίδιο αποτέλεσμα.
- δεν υπάρχει χρόνος για να προετοιμαστούν ο ίδιος και τα άτομα που συμμετέχουν στη συνεδρίαση.
- δεν μπορεί να συμμετάσχει άτομο που είναι το κλειδί για την επιτυχία της συνεδρίασεως.
- ο χρόνος δεν είναι ο κατάλληλος.
- Ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να αποφύγει τη νοοτροπία μερικών συναδέλφων του που κάνουν περιττές συνεδριάσεις απλά και μόνο για να δείξουν ότι παράγουν έργο.

Τέλος ο μάνατζερ προτού καλέσει σε συνεδρίαση πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τα παρακάτω:

- Ποιος θα συμμετάσχει στη συνεδρίαση;
- Τι θέματα θα συζητηθούν;

- Πότε θα συζητηθούν;
- Πού θα συζητηθούν;
- Γιατί πρέπει να συζητηθούν; και
- Πόσα άτομα θα συμμετάσχουν;

Για να αποφύγουν δε οι μάνατζερ τη σπατάλη χρόνου κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων πρέπει:

- να αρχίζουν στην κανονική ώρα
- να έρχονται αμέσως στο θέμα
- να παρακολουθούν τη δυναμική της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να παρακολουθεί αν τα άτομα ενοχλούνται από κάτι ή αν υπάρχει μια ένταση «κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης. Αυτές οι καταστάσεις πρέπει να αποφευχθούν γιατί τα προβλήματα αυτά μεταφέρονται από τα άτομα πίσω στα γραφεία τους, με αποτέλεσμα έως ότου ηρεμήσουν να χάνουν χρόνο από την εργασία τους.
- να ανακεφαλαιώνουν τα αποτελέσματα των συζητούμενων θεμάτων.

2.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ MANAGEMENT ΧΡΟΝΟΥ

Το κύριο σημείο του μάνατζμεντ του χρόνου είναι η γόνιμη και αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου. Παρακάτω θα δώσουμε μερικές προτάσεις που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν το μάνατζερ να χρησιμοποιήσει σωστά το χρόνο του κατά τη εκτέλεση της εργασίας του.

- Να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν τόσο από την πλευρά του μάνατζερ όσο και από την πλευρά του οργανισμού.
- Να βαθμολογείται η σπουδαιότητα και η προτεραιότητα των στόχων. Να αρχίζει η εφαρμογή από τους πλέον σημαντικούς και απαραίτητους στόχους.

- iii. Να καθορίζονται με σαφήνεια οι αναγκαίες δραστηριότητες που χρειάζονται για να εκπληρωθούν οι στόχοι. Παράλληλα να εκτιμηθούν οι προτεραιότητες όλων των δραστηριοτήτων. Στο στάδιο αυτό θα έχουμε δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν αμέσως, δραστηριότητες που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν, δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν όταν μπορέσουμε και τέλος δραστηριότητες που ανατίθενται να πραγματοποιηθούν από άλλους. Δίνεται πρώτα έμφαση στην αποδοτικότητα και μετά στην αποτελεσματικότητα. Δηλαδή πρώτα να εντοπίζονται οι δραστηριότητες που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου και μετά να εκτελούνται.
- iv. Να κρατούν για τον εαυτό τους καθήκοντα τα οποία δεν μπορούν να τα εκτελέσουν οι άλλοι. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερ πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους. Για να συμβεί αυτό πρέπει προηγουμένως να τους εκπαιδεύσουν στο συγκεκριμένο αντικείμενο των αρμοδιοτήτων τους.
- v. Να αποφεύγεται να δέχονται πολλούς επισκέπτες και τηλεφωνήματα που διακόπτουν την εργασία και καθυστερούν το έργο του μάνατζερ. Μια εξειδικευμένη και με εμπειρία γραμματέας μπορεί να λύσει το συγκεκριμένο θέμα.
- vi. Να χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνικές οργάνωσης γραφείου ώστε να αποφεύγονται τα πολλά χαρτιά και η αταξία.
- vii. Να αποφεύγεται η μετάθεση πραγματοποίησης κάποιου έργου στο μέλλον, αν αυτό μπορεί να γίνει σήμερα.
- viii. Να ετοιμάζεται το ημερήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων με τα τέσσερα ή τα πέντε σπουδαιότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ο μάνατζερ. Αν ο κατάλογος των δραστηριοτήτων μεγαλώνει τότε πρέπει να τίθενται προτεραιότητες.
- ix. Να υπολογίζεται με αρκετή ακρίβεια ο χρόνος που απαιτείται για την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος. Αν δοθεί περισσότερος χρόνος, σύμφωνα

με το νόμο του Parkinson, το άτομο έχει την τάση να επεκτείνει την εργασία για να καλύψει το διαθέσιμο χρόνο.

Πιστεύεται ότι ο μάνατζερ που θα ακολουθήσει τις παραπάνω προτάσεις θα εξοικονομήσει χρόνο και θα προγραμματίσει καλύτερα τις δραστηριότητες του. Κερδίζοντας επομένως χρόνο μπορεί να ασχοληθεί και με θέματα για τα οποία προηγουμένως δεν είχε το χρόνο να ασχοληθεί. Έτσι θα γίνει περισσότερο επιτυχημένος μάνατζερ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΧΡΟΝΟΥ

Για την κατανόηση της έννοιας «Διαχείριση Χρόνου» είναι απαραίτητο αρχικά να αναλυθεί ο όρος «διαχείριση» (*management*) και έπειτα να προσδιοριστεί σε σχέση με τον «χρόνο». Στον οικονομικό χώρο, ως «διαχείριση» ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την επίτευξη διάφορων στόχων στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων. Έννοιες συνυφασμένες με την αποτελεσματική διαχείριση είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος, οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Μπουραντάς, 1992, σελ, 13). Ειδικότερα:

Προγραμματισμός, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας καθορίζονται οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι ενέργειες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στόχων.

Οργάνωση, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας οι εργασίες ή τα καθήκοντα καταμερίζονται.

Έλεγχος, είναι η λειτουργία βάσει της οποίας καθορίζονται τα πρότυπα βάσει των οποίων μετρούνται τα αποτελέσματα της διαχείρισης, εντοπίζονται οι

αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων και καθορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες.

Η αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των εργαζομένων είναι συνάρτηση του χρόνου στον οποίο ολοκληρώνονται. Με αυτή την έννοια ο χρόνος ολοκλήρωσης των εργασιών είναι ο παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της διαχείρισης. Συνεπώς η αποτελεσματική «διαχείριση χρόνου» (*time management*) συντελεί στο να ολοκληρώνονται οι εργασίες και διάφορες δραστηριότητες στον κατάλληλο χρόνο.

Η έννοια της «διαχείρισης χρόνου» συναντάται πολύ συχνά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Η ορθή διαχείριση του χρόνου έχει ιδιαίτερη σημασία για τα ανώτερα και μεσαία (διοικητικά) στελέχη που έχουν την ευθύνη της αξιοποίησης των πόρων και μέσων για την επίτευξη των γενικότερων στόχων αλλά για τα υπόλοιπα στελέχη που πρέπει να αξιοποιούν κατάλληλα τον εργασιακό τους χρόνο ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σκοπός της διαχείρισης χρόνου είναι η επίτευξη των εργασιακών στόχων χωρίς το άτομο-εργαζόμενος να υπερβαίνει τις δυνατότητές του και να φθείρεται φυσικά και ψυχολογικά.

3.1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ

Έχοντας αναφερθεί στις βασικές έννοιες με τις οποίες ασχολείται το εγχειρίδιο θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί αν η δυνατότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του, δηλαδή να είναι ικανός *time-manager*¹, είναι χάρισμα με το οποίο γεννιέται ή ικανότητα επίκτητη η οποία αναπτύσσεται μέσα

¹ Ο όρος αναφέρεται σε διαχειριστές χρόνου αλλά θα χρησιμοποιηθεί ο αγγλικός διότι έχει επικρατήσει και στην Ελληνική ορολογία.

από εκπαιδευτικές διαδικασίες. Το συγκεκριμένο θέμα αποκτά ιδιαίτερη σημασία διότι ουσιαστικά αναφέρεται στο κατά πόσο το άτομο μπορεί να ωφεληθεί από εγχειρίδια όπως το συγκεκριμένο. Η βάση για την κατανόηση του ερωτήματος δίνεται από την επιστήμη της ψυχολογίας. Χαρακτηριστικά του ατόμου όπως η κοινωνικότητα, προσαρμοστικότητα, επιμονή, τάση για μάθηση, δημιουργική έκφραση και δυνατότητα για επίλυση προβλημάτων καθορίζονται σε ένα βαθμό από κληρονομικούς παράγοντες. Δεν είναι η κληρονομικότητα όμως μόνο που παίζει ρόλο. Είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των κληρονομούμενων χαρακτηριστικών και του ευρύτερου περιβάλλοντος (μαθησιακών ευκαιριών και εμπειριών) που καθορίζει την εξέλιξη του ατόμου (Fontana, 1993, σελ. 12).

Είναι, λοιπόν, πιθανό συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ικανών *time-managers* να είναι σε κάποιο βαθμό φυσικά χαρίσματα. Εντούτοις, οι μαθησιακές και εκπαιδευτικές διαδικασίες/εμπειρίες είναι αυτές που καθορίζουν αν και σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά θα αναπτυχθούν. Η προσέγγιση αυτή φέρνει στο επίκεντρο τη σημασία της συνεχούς και συστηματικής προσπάθειας ως κύριου μέσου για την βελτίωση των ικανοτήτων εκείνων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση χρόνου.

Το κάθε άτομο λοιπόν μπορεί να εξελιχθεί σε ικανό *time-manager* αν καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια και εφαρμόσει συγκεκριμένες μεθόδους και τρόπους οργάνωσης των καθημερινών εργασιών και δραστηριοτήτων. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση είναι σημαντικότερη διότι αναγνωρίζει και δίνει έμφαση στη δυνατότητα του ατόμου να βελτιώνεται συνεχώς.

3.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Ο θετικός τρόπος σκέψης είναι σημαντικός για κάθε προσπάθεια βελτίωσης σε κάθε πτυχή των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Αποτελεί όμως απαραίτητη

προϋπόθεση σε εργασιακά πλαίσια στα οποία οι ρόλοι, τα καθήκοντα, ο τρόπος και μέθοδοι λειτουργίας καθώς και οι ευρύτερες οργανωτικές και διοικητικές πρακτικές έχουν καθιερωθεί και εφαρμόζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να αλλάζουν. Σε τέτοια πλαίσια το άτομο αναπτύσσει αρνητική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά πιθανή αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης του χρόνου του διότι αισθάνεται ότι ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού δεν αφήνουν κανένα περιθώριο βελτίωσης.

Πράγματι, πολλοί εξωτερικοί παράγοντες όπως προσκόλληση σε συγκεκριμένες πρακτικές (παραγωγής, οργάνωσης, διοίκησης, διάθεσης, προώθησης, εσωτερικού ελέγχου, λογιστικά συστήματα κτλ.), έλλειψη μηχανοργάνωσης, επαρκούς πληροφόρησης, χρήσης νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών (διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κτλ.) και εξειδίκευσης δημιουργούν σημαντικά εμπόδια στην προσπάθεια του ατόμου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του και τη διαχείριση του χρόνου του. Οι δυσκολίες αυτές σε συνδυασμό με την εξοικείωση του ατόμου με τις παλαιές μεθόδους και πρακτικές οδηγούν στη διαμόρφωση αρνητικής στάσης για κάθε ενδεχόμενη αλλαγή. Επιπλέον, ο αρνητισμός αυτός συντηρείται πολύ εύκολα διότι έχει τη βάση του στο δισταγμό του ατόμου να έλθει σε σύγκρουση με παραδοσιακές νοοτροπίες και να προσθέσει ένα ακόμα πρόβλημα στην δύσκολη εργασιακή καθημερινότητά του.

Είναι κατανοητό ότι καθιερωμένες συνήθειες και πρακτικές είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάζουν, ιδιαίτερα όταν αυτές συνοδεύονται από παγιωμένες νοοτροπίες προσκολλημένες σε παραδοσιακές μεθόδους και τρόπους λειτουργίας. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η βελτίωση οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου μπορεί να φαίνεται αδύνατη.

Όμως, είναι γεγονός ότι σε οποιονδήποτε χώρο υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης και παραγωγικότερης διαχείρισης του χρόνου. Το ίδιο το άτομο πρέπει να προσπαθήσει συνειδητά να μετατρέψει την αρνητική στάση, η οποία καλλιεργείται, σε θετική σκέψη και ως φορέας νέων ιδεών να επιχειρήσει μικρά βήματα τα οποία θα έχουν ως στόχο την οργάνωση και αποτελεσματικότερη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων για να αποκτήσει τον έλεγχο της εργασίας του.

3.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ

Η αξιολόγηση της διαχείρισης του χρόνου γίνεται κυρίως με τη χρήση ερωτηματολογίων. Ερωτήσεις σχετικά με τον προγραμματισμό, οργάνωση και σύστημα του ατόμου περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους ερωτηματολόγια⁷ τα οποία δείχνουν αν ο εργαζόμενος έχει κάποιες παγιωμένες συνήθειες που μειώνουν την αποδοτικότητά του και δημιουργούν καταστάσεις πίεσης και άγχους. Στη συνέχεια παρατίθενται τρία ερωτηματολόγια και ο τρόπος ερμηνείας των απαντήσεων τους αντίστοιχα.

1 ^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		ΝΑΙ	ΌΧΙ
1	Συνήθως δεν καταπιάνομαι με εργασίες μόλις ανατίθενται		
2	Λόγω άσχημου προγραμματισμού αντιμετωπίζω πολλές κρίσεις		
3	Πολλές φορές χρειάζεται να δεχτώ πιέσεις απ' τους άλλους για να τελειώσω αυτά που έχω αναλάβει		
4	Οι προτεραιότητές μου είναι συγκεχυμένες		
5	Ψάχνω πράγματα τουλάχιστον για μισή ώρα κάθε ημέρα		
6	Οι συσκέψεις μου τείνουν να διαρκούν περισσότερο απ' ό,τι είναι απαραίτητο		
7	Δέχομαι αρνητικές επιρροές από άλλους σχετικά με το χρόνο μου		
8	Καταπιάνομαι με περισσότερα πράγματα απ' όσα τελικά ολοκληρώνω		
9	Είμαι συνέχεια απασχολημένος, αλλά όχι πάντα αποδοτικός		
10	Καταπιάνομαι με πράγματα που μπορούν να κάνουν άλλοι		

(Πηγή: Declan, 1994, σελ. 12)

Αν πέντε από τις ανωτέρω απαντήσεις είναι ΝΑΙ τότε η αποδοτικότητα του εργαζομένου είναι περιορισμένη και είναι απαραίτητη η διαπίστωση των αιτιών

που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις καθώς και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών.

Σε συμπεράσματα σχετικά με την διαχείριση χρόνου οδηγεί και το επόμενο ερωτηματολόγιο. Σε κάθε ερώτηση μπορεί να δοθούν τέσσερις απαντήσεις οι οποίες αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους αριθμούς: Αν η απάντηση είναι «Ποτέ» τότε σημειώνεται ο χώρος κάτω από το 1, ομοίως αν η απάντηση είναι «Μερικές φορές» τότε το 2, «Συχνά» το 3 και «Πάντα» το 4.

2° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		1	2	3	4
1	Συντάσσω καθημερινά μια λίστα εργασιών που πρέπει να κάνω				
2	Μπορώ να ολοκληρώσω εργασίες χωρίς να με διακόπτουν συνάδελφοι				
3	Αποφασίζω πόσες φορές μπορούν να με διακόψουν σε μια μέρα				
4	Προβλέπω ορισμένες ώρες της ημέρας για επισκέψεις από τους συναδέλφους				
5	Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να ασχοληθώ με σημαντικά ζητήματα				
6	Περιορίζω την διάρκεια των τηλεφωνικών μου επικοινωνιών				
7	Αποφασίζω σε πόσα τηλεφωνήματα μπορώ να απαντήσω προσωπικά				
8	Οργανώνω τα εισερχόμενα και προς ενέργεια θέματα ώστε να μπορώ να τα διαχειρίζομαι καλύτερα				
9	Παρακολουθώ την πρόοδο κάθε δουλειάς που αναθέτω σε τρίτους				
10	Πετυχαίνω τη σωστή ισορροπία ανάμεσα σε χρόνο σκέψης και χρόνο δράσης				
11	Δουλεύω έναν ορισμένο αριθμό ωρών καθημερινά				
12	Ελέγχω και τακτοποιώ τους φακέλους και τα αρχεία (αρχειοθέτηση ηλεκτρονική ή όχι)				
13	Περιορίζω τις αναφορές μου σε μια μόνο σελίδα				
14	Ενθαρρύνω τους υφισταμένους να περιορίζουν τις αναφορές τους σε μια σελίδα				
15	Χρησιμοποιώ ηλεκτρονικό υπολογιστή για τις διάφορες εργασίες				
16	Χρησιμοποιώ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για επικοινωνία				
17	Χρησιμοποιώ το διαδύκτιο για πληροφόρηση και ενημέρωση				
18	Ενημερώνομαι για τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας				
19	Στις συσκέψεις είμαι καλά προετοιμασμένος				
20	Οι συσκέψεις δεν διαρκούν περισσότερο από ότι ήταν υπολογισμένο				

Πηγή: Hindle, 1998, σελ. 12-15

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απαραίτητη η άθροιση των βαθμών που αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις ερωτήσεις. Αν η άθροιση μας

δίνει σύνολο μικρότερο του 55 τότε τα περιθώρια βελτίωσης του εργαζομένου μέσω καλύτερης διαχείρισης του χρόνου είναι αρκετά.

Το τρίτο ερωτηματολόγιο αποτελείται από εξήντα ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε τρεις (3) ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1-20, οι οποίες αναφέρονται στις εργασιακές πρακτικές του ατόμου. Αν οι απαντήσεις είναι Ναι στα περισσότερα από τα ερωτήματα 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 20 και Όχι στα υπόλοιπα τότε υπάρχουν δυσκολίες με την διαχείριση χρόνου.

3 ^ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		ΝΑΙ	ΌΧΙ
α' Ενότητα			
1	Καταρτίζετε κάποιο εβδομαδιαίο πρόγραμμα το οποίο να καθορίζει τον τρόπο που κατανέμετε το χρόνο σας για τις ημέρες που ακολουθούν;		
2	Αισθάνεστε συχνά πανικό όταν σκέφτεστε πόση δουλειά έχετε να κάνετε;		
3	Βρίσκετε συχνά στη θέση να προσπαθείτε να διεκπεραιώσετε πολλές εργασίες την ίδια χρονική στιγμή;		
4	Όταν αρχίζετε μία εργασία έχετε σαφή στόχο που θέλετε να πετύχετε;		
5	Αντιμετωπίζετε συχνά πολύ φόρτο εργασίας;		
6	Βρίσκεστε εκτός γραφείου για λίγο, όταν επιστρέψετε βρίσκετε πολλά τηλέφωνα στα οποία πρέπει να απαντήσετε;		
7	Έχετε χρόνο να σχεδιάζετε και να προγραμματίζετε ή σας ξεπερνούν τα γεγονότα;		
8	Χρειάζεται συχνά να μένετε πολύ περισσότερο στη δουλειά σας για να τελειώσετε κάτι;		
9	Χρειάζεται συχνά να παίρνετε δουλειά ρουτίνας στο σπίτι για να την τελειώσετε;		
10	Βρίσκεστε εκτός γραφείου για δουλειές σχετικά με την εργασία σας, όταν επιστρέψετε βρίσκετε πολλά να σας περιμένουν;		
11	Αναγκάζεστε συχνά να βιάζεστε για να μην βγείτε εκτός προθεσμιών παράδοσης;		
12	Ελέγχετε τις δραστηριότητές σας σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να προσδιορίζετε την αποδοτικότητά σας;		
13	Γνωρίζετε που να βρείτε πληροφορίες που πιθανώς θα χρειαστείτε για την εργασία σας;		
14	Έχετε κάποιο σύστημα υπενθύμισης αντί να στηρίζετε μόνο στην μνήμη σας;		
15	Έχετε κάποιες τακτικές που σας βοηθούν να ανακαλείτε ό,τι χρειάζεστε από μνήμης;		
16	Κρατάτε σημειώσεις από τις συναντήσεις σας και τις καταχωρείτε μεθοδικά;		
17	Έχετε ξεκαθαρισμένες προτεραιότητες όσον αφορά τη δουλειά σας;		
18	Μπορείτε να βρείτε έγγραφα, τηλεφωνικούς αριθμούς, διευθύνσεις κ.τ.λ. αμέσως όταν τα χρειάζεστε;		
19	Κατηγοριοποιείτε τις διάφορες δουλειές με τέτοιο τρόπο ώστε να μην χρειάζεται να μεταβαίνετε από το ένα αντικείμενο στο άλλο;		
20	Ξυπνάτε καμιά φορά το βράδυ ενθουμούμενοι πράγματα τα οποία έπρεπε να είχαν γίνει κατά τη διάρκεια της ημέρας;		

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 21-45, αναφέρεται στη συγκέντρωση, μνήμη και διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αν οι απαντήσεις είναι

Ναι στα περισσότερα από τα ερωτήματα 21, 24, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 40, 41, 44, 45 και στα υπόλοιπα είναι Όχι, τότε πάλι ανακύπτει δυσκολία διαχείρισης χρόνου.

β' Ενότητα		ΝΑΙ	ΌΧΙ
21	Αναβάλετε συχνά δουλειές για αργότερα;		
22	Αρχίζετε συνήθως την εργασιακή σας ημέρα με καλή διάθεση;		
23	Τελειώνετε συνήθως την εργασιακή σας ημέρα με καλή διάθεση;		
24	Αποσπάστε εύκολα από την εργασία με την οποία ασχολείστε;		
25	Μπορείτε να θυμηθείτε, με σχετική λεπτομέρεια, πως περάσατε τη χτεσινή εργασιακή σας ημέρα;		
26	Γνωρίζετε ποια στιγμή της ημέρας είστε σε καλύτερη νοητική κατάσταση για να ασχοληθείτε με συγκεκριμένες εργασίες;		
27	Θα χαρακτηρίζατε (και οι συνάδελφοί σας) τον εαυτό σας ως ακριβή όσον αφορά το χρόνο;		
28	Έχετε συνήθειες που είναι αντιπαραγωγικές;		
29	Αισθάνεστε υπερβολικά κουρασμένος όταν βρίσκεστε στη δουλειά σας;		
30	Έχετε συχνά δυσκολία στο να αρχίζετε καινούργιες εργασίες ή τη δουλειά της ημέρας;		
31	Μπορείτε να συγκεντρώνετε στην εργασία σας μετά από διακοπές που αποσπούν την προσοχή σας;		
32	Αναλαμβάνετε εργασίες γνωρίζοντας ότι ο χρόνος που έχετε να τις ολοκληρώσετε είναι μικρός;		
33	Είστε αποφασισμένος να δουλέψετε για να τελειώσετε μια εργασία που έχετε αναλάβει όποτε υπάρχει διαθέσιμος χρόνος;		
34	Κάνετε λίστες σε πρόχειρα για θέματα που χρειάζονται την προσοχή σας;		
35	Συχνά βρίσκετε μικρά σημειώματα με διάφορες πληροφορίες που δεν θυμάστε τι αφορούν;		
36	Προσπαθείτε μερικές φορές να ανακαλέσετε εκείνη την «καταπληκτική» ιδέα που είχατε σκεφτεί και είναι αδύνατο;		
37	Είστε σίγουρος ότι δεν δημιουργείτε (μη απαραίτητες) δουλειές;		
38	Μπορείτε να ηρεμήσετε όταν έχετε ελεύθερο χρόνο ή το μυαλό σας γυρνά εκεί;		
39	Διστάζετε να παίρνετε αποφάσεις;		
40	Περηφανεύεστε για το ότι είστε συνεχώς απασχολημένος;		
41	Ξοδεύετε χρόνο σε μικρές λεπτομέρειες;		
42	Μπορείτε να διακρίνετε τα βασικά καθήκοντα της εργασίας σας και των σχετικών πληροφοριών ή μπλέκεστε συνεχώς στις λεπτομέρειες;		
43	Μπορείτε να διακρίνετε πότε ένα μικρό διάλειμμα θα βοηθήσει την αποδοτικότητά σας και να πράξετε αναλόγως;		
44	Αναβάλετε να ασχοληθείτε με μη ευχάριστες εργασίες στην ώρα τους;		
45	Συχνά θεωρείτε ότι πρέπει να διαχειρίζεστε το χρόνο σας πιο αποδοτικά;		

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 46-60, αναφέρεται στις επαγγελματικές σχέσεις. Αν οι απαντήσεις είναι Ναι στα περισσότερα από τα ερωτήματα 49, 50, 52, 53, 54, 55 και Όχι στα υπόλοιπα

είναι απαραίτητο να εστιάσουμε την προσοχή μας στις σχέσεις με τους συναδέλφους και πελάτες.

γ' Ενότητα		ΝΑΙ	ΌΧΙ
46	Μπορείτε να αναθέτετε εργασίες σε άλλους συναδέλφους όταν είναι απαραίτητο;		
47	Έχετε τρόπους να τερματίζετε συναντήσεις και συζητήσεις όταν παίρνετε την πληροφορία που θέλετε;		
48	Μπορείτε να βοηθήτε άλλους να μένουν προσηλωμένοι στο θέμα τους;		
49	Ξοδεύετε το χρόνο σας στο να αναζητάτε τα κίνητρα των άλλων;		
50	Ξοδεύετε συχνά χρόνο προσπαθώντας να ηρεμίσετε μετά από μια σύγκρουση με συνάδελφο ή μετά από ένα δύσκολο πελάτη;		
51	Μπορείτε να λέτε όχι και να εμμένετε σε αυτό;		
52	Όταν ενημερώνετε άλλους χρειάζεται συχνά να ψάχνετε επιπρόσθετες πληροφορίες και διευκρινίσεις;		
53	Όταν σας ενημερώνουν άλλοι χρειάζεται συχνά να ψάχνετε επιπρόσθετες πληροφορίες και διευκρινίσεις;		
54	Εμπλέκεστε συχνά σε εργασίες και δραστηριότητες που θα μπορούσαν να διεκπεραιωθούν από άλλους που δεν έχουν τα δικά σας προσόντα και εμπειρία;		
55	Συγκρούεστε συχνά με συναδέλφους;		
56	Είστε σίγουρος ότι αποφεύγετε να δημιουργείτε επιπρόσθετη εργασία σε άλλους;		
57	Έχετε κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας για να κρατάτε τους άλλους ενήμερους;		
58	Ενημερώνετε τους άλλους για τα σχέδιά σας εγκαίρως;		
59	Μπορείτε να χειρίζεστε διακοπές και ενοχλήσεις από άλλους ευγενικά αλλά σταθερά και αυστηρά;		
60	Ξέρετε τα άτομα που θα απευθυνθείτε για πληροφορίες και οδηγίες όταν είναι απαραίτητο;		

(Πηγή: Fondana, 1993, σελ. 26-28)

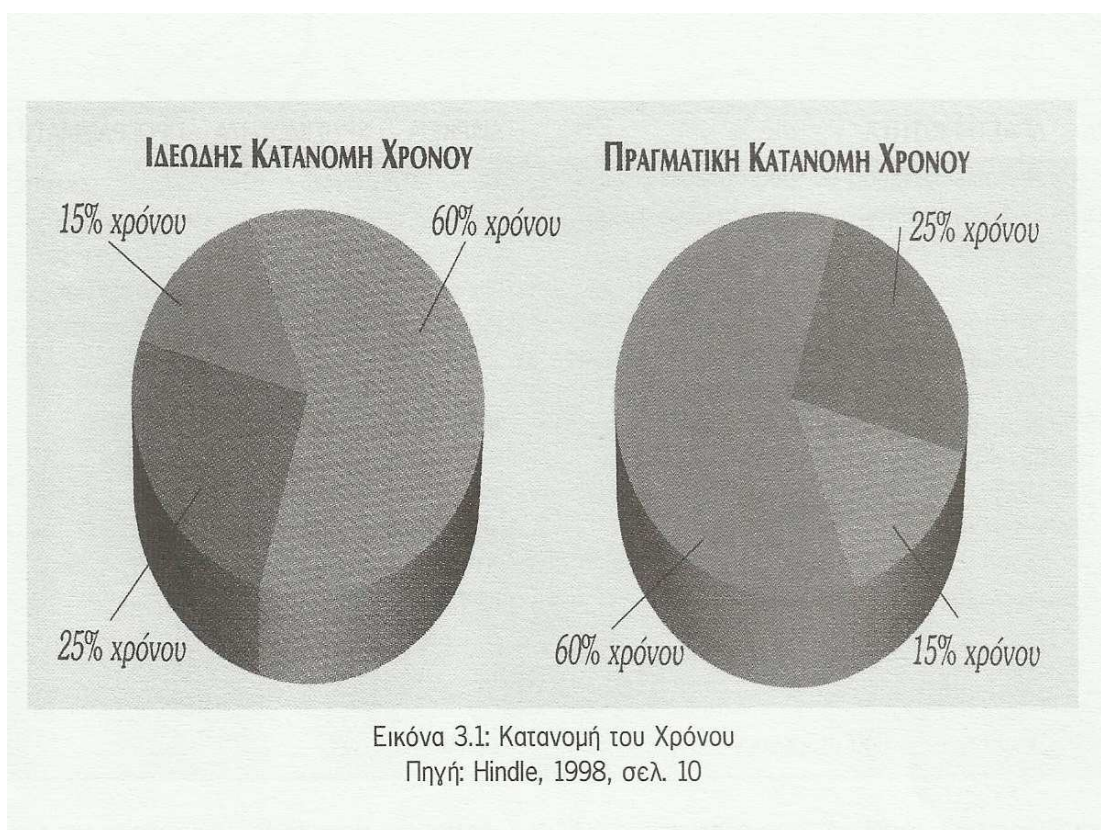
Από τα παραπάνω ερωτηματολόγια, είναι πιθανό να προκύπτουν δυσκολίες στη διαχείριση του χρόνου. Είναι σημαντικό, σε κάθε ερώτηση που αποκαλύπτει δυσκολία διαχείρισης χρόνου, να αναζητηθεί:

- Η αιτία (γιατί)
- Η αλλαγή που είναι απαραίτητη (τι)
- Πως θα δρομολογηθεί τέτοια αλλαγή (πως)

Δεν είναι απαραίτητο να βρεθούν λύσεις άμεσα στα θέματα που ανακύπτουν. Το γεγονός ότι τίθενται τα ερωτήματα «γιατί», «τι» και «πως» ενεργοποιεί μια νοητική λειτουργία η οποία είναι σημαντικότερη για τη λύση των προβλημάτων.

Η συνειδητοποίηση ενός προβλήματος οδηγεί το άτομο στο να επιστρέφει σε αυτό (σε επίπεδο συνειδητού και ασυνειδήτου) μέχρι να βρεθεί η λύση (Fontana, 1993).

Με τη χρήση ερωτηματολογίων, ερευνητές (Hindle, 1998; Deolan, 1994) έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για διάφορες δευτερεύουσες δραστηριότητες και πολύ λιγότερο για ουσιαστικές εργασίες. Η εικόνα (3.1) δείχνει την ιδανική κατανομή του χρόνου σε σχέση με την πραγματική, όπως προέκυψε από έρευνες. Με γκρι και σκούρο γκρι απεικονίζεται ο χρόνος που διατίθεται σε ουσιαστικές εργασίες και περιφερειακές δραστηριότητες, ενώ με απαλό γκρι ο χρόνος για διάφορες άλλες ενασχολήσεις. Η πραγματική κατανομή του χρόνου (σχήμα στα δεξιά της εικόνας 3.1) έχει ως αποτέλεσμα να βρίσκουν οι εργαζόμενοι τα καθήκοντά τους και τις καθημερινές τους εργασίες συγκεχυμένες και δύσκολες, διότι ο χρόνος που αφιερώνεται σε αυτές είναι ανεπαρκής.



Η χρήση των ερωτηματολογίων δίνει την δυνατότητα να ανιχνευτούν δυσκολίες σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου. Παρόλα αυτά τα ερωτηματολόγια ως προσχεδιασμένα εργαλεία είναι αδύνατο να προσεγγίσουν με ακρίβεια τις ιδιαιτερότητες του κάθε επαγγέλματος και να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες εκείνες που θα έπρεπε το άτομο να αποφύγει ή τις εργασίες εκείνες στις οποίες θα έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση. Η επόμενη ενότητα αναφέρεται σε μεθόδους οι οποίες βοηθούν στο να εντοπιστούν οι ακριβείς αιτίες που καθιστούν αντιπαραγωγική τη διαχείριση του χρόνου.

3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ

Η ανάλυση της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου είναι ένα σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ατόμου διότι δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθούν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες και ενασχολήσεις στις οποίες αναλώνεται πολύτιμος χρόνος. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι να καταρτιστούν χρονοδιαγράμματα συγκεκριμένων χρονικών περιόδων. Τέτοιες περίοδοι μπορεί να είναι κάποιες ημέρες ή εβδομάδες. Το χρονοδιάγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με την ώρα που αφιερώθηκε σε όλες τις ουσιαστικές, περιφερειακές και άλλες δραστηριότητες, τη χρησιμότητά τους και αν ήταν προγραμματισμένες ή όχι. Παράδειγμα ενός χρονοδιαγράμματος για τη συγκεκριμένη ημέρα ενός εργαζομένου που εργάζεται από τις 9.00-17.00 είναι το επόμενο:

ΩΡΑ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ
9.00	Σύντομη συζήτηση με τους συναδέλφους	15'	Μικρή	Όχι
9.15	Έλεγχος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και ακουστικών μηνυμάτων	25'	Μέτρια	Ναι
9.40	Τηλέφωνο από φίλο	5'	Μικρή	Όχι
9.45	Άφιξη φαξ σχετικά με τον αριθμό πωλήσεων της προηγούμενης περιόδου, απαραίτητο για την αναφορά που έχει ζητηθεί	20'	Υψηλή	Ναι
10.05	Απαντητικό τηλεφώνημα στον Προϊστάμενο για διευκρινίσεις σχετικά με την αναφορά	10'	Υψηλή	Όχι
10.15	Συζήτηση με συνάδελφο για την αναφορά	15'	Μέτρια	Όχι
10.30	Σύσκεψη	85'	Μέτρια	Ναι
11.55	Συζήτηση με συνάδελφο για αθλητικά	20'	Μικρή	Όχι
12.15	Απάντηση σε τηλεφωνήματα	10'	Μέτρια	Ναι
...	...			
...	...			
...	...			
16.00	Συνάντηση με προϊστάμενο για την αναφορά	Υψηλή	70'	Ναι

Η κατάρτιση ενός παρόμοιου χρονοδιαγράμματος δίνει χρήσιμες και σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το άτομο τον χρόνο του διότι δείχνει:

- i. αν ακολουθήθηκε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα
- ii. αν οι δραστηριότητες και διάφορες εργασίες ήταν προγραμματισμένες ή όχι
- iii. αν οι εργασίες πήραν περισσότερο χρόνο από ότι είχε αρχικά υπολογιστεί
- iv. πόσες διακοπές συνέβησαν κατά τη διάρκεια της ημέρας
- v. ποιες εργασίες ήταν ουσιαστικές
- vi. ποιες δραστηριότητες ήταν μη ουσιαστικές
- vii. σε ποιες δραστηριότητες αναλώνεται ο περισσότερος χρόνος σε βάρος των ουσιαστικών εργασιών και καθηκόντων.

3.5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Σημαντική προϋπόθεση για την βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων. Ο Fondana (1993) αναφέρει ότι ένας ικανός time-manager χρειάζεται ξεκάθαρους στόχους, οι οποίοι τον βοηθούν:

- i. να εξακριβώσει τι χρειάζεται να γίνει,
- ii. να σχεδιάσει το πώς θα το πραγματοποιήσει,
- iii. να ελέγξει την όλη πρόοδο και διαδικασία,
- iv. να εντοπίσει την επιτυχία όταν έχει επιτευχθεί,
- v. να επωφεληθεί από τις εμπειρίες που απέκτισε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Οι στόχοι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι. Παραδείγματος χάριν, ο στόχος «να τελειώσω με όλο τον όγκο δουλειάς αυτή την εβδομάδα» είναι ασαφής και ως εκ τούτου μη λειτουργικός. Δεν καθορίζει με ακρίβεια τι χρειάζεται να γίνει και πώς. Είναι πιθανόν ένας τέτοιος στόχος να οδηγήσει το άτομο να ασχοληθεί με πολλές εργασίες ταυτόχρονα και χωρίς πρόγραμμα, με αποτέλεσμα να απογοητευτεί σύντομα από την αναποτελεσματικότητα της προσπάθειάς του και από τον υπολειπόμενο όγκο δουλειάς. Επίσης, λόγω του ότι ο στόχος δεν συγκεκριμενοποιεί ένα αποτέλεσμα, δηλαδή δεν διευκρινίζεται ποιες εργασίες πρέπει να διεκπεραιωθούν, το άτομο δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει αν θα έχει τελειώσει με τις εργασίες στο τέλος της εβδομάδας, λαμβανομένου υπόψη ότι και άλλες εργασίες θα παρεμβάλλονται και θα προστίθενται συνέχεια. Σε αντίθεση με αυτό, το «πρέπει να τελειώσω με την επείγουσα αλληλογραφία μέχρι το τέλος της εβδομάδας, να ενημερώσω τους φακέλους α-γ, να ολοκληρώσω τις τρεις αναφορές για τα κέρδη προηγούμενων περιόδων και να διαβάσω τα σχετικά με την πορεία των μετοχών της ανταγωνίστριας εταιρείας AEG» διακρίνεται από σαφήνεια και ακρίβεια. Οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι μετρήσιμοι διότι στο τέλος της εβδομάδας είναι δυνατόν να εξεταστεί αν τελείωσε η επείγουσα αλληλογραφία, αν ενημερώθηκαν οι φάκελοι α-γ, αν ολοκληρώθηκαν οι τρεις αναφορές για τα κέρδη προηγούμενων περιόδων και αν έγινε ενημέρωση σχετικά με την πορεία των μετοχών της ανταγωνίστριας εταιρείας AEG. Οι στόχοι που θέτει το άτομο πρέπει πάντα να ακολουθούν τους εξής κανόνες:

- i. να είναι συγκεκριμένοι,
- ii. να είναι σύντομοι και συνεκτικοί, και
- iii. να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

Πρέπει να τονιστεί ότι είναι σημαντικό να γνωστοποιούνται οι στόχοι στους συναδέλφους ή στον ευρύτερο εργασιακό περίγυρο. Αυτή η ενέργεια είναι ενός είδους δημόσια δέσμευση η οποία αποτελεί τις περισσότερες φορές ένα σημαντικότερο κίνητρο για το άτομο το οποίο θέλει να δείξει τις δυνατότητές του και να καθιερωθεί στον εργασιακό του χώρο.

3.6. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ

Έχοντας προσδιορίσει κατάλληλους στόχους, το επόμενο βήμα είναι να καταρτιστούν σχέδια, τα οποία ουσιαστικά περιλαμβάνουν τους τρόπους υλοποίησης των στόχων. Το στάδιο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι ο κυριότερος λόγος σπατάλης πολύτιμου χρόνου είναι η έλλειψη σχεδιασμού για την ανάληψη κατάλληλης δράσης. Για την αναλυτική καταγραφή των σχεδίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια σελίδα χωρισμένη σε τρεις στήλες στις οποίες θα αναγράφονται αντίστοιχα οι στόχοι, οι τρόποι και οι υπόλοιπες απαιτήσεις για την υλοποίηση των στόχων. Παραδείγματος χάριν, αν υποθέσουμε ότι ο κύριος στόχος είναι «να μειωθεί ο χρόνος που σπαταλάται κατά τη διάρκεια των ταξιδιών για επισκέψεις σε εταιρικούς πελάτες», τότε η σελίδα σχεδιασμού μπορεί να περιλαμβάνει:

ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΟΠΟΙ	ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
Μείωση χρόνου που σπαταλάται σε ταξίδια για επισκέψεις σε πελάτες	Αποφυγή μη απαραίτητων διαδρομών	Αναλυτική καταγραφή των περιπτώσεων διαδρομών που έγιναν την προηγούμενη εβδομάδα
	Συνδυασμός επισκέψεων όπου είναι δυνατόν	Αναλυτικός οδικός χάρτης της περιοχής που καλύπτεται
	Επιλογή καλύτερων διαδρομών	Χρωματιστές επισημάνσεις για να σημαδέψουμε το γραφείο του κάθε πελάτη

Με τη σελίδα σχεδιασμού ο αρχικός στόχος συνδυάζεται με συγκεκριμένες λύσεις. Στη δεύτερη και τρίτη στήλη του διαγράμματος αναφέρονται οι βασικές ενέργειες οι οποίες πιθανότατα θα επιφέρουν μείωση του χρόνου που αναλώνεται κατά τη διάρκεια επαγγελματικών επισκέψεων. Εντούτοις, μόνο η εφαρμογή του σχεδίου θα δείξει αν πραγματικά θα οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου. Αν η εφαρμογή δείξει ότι τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, τότε θα πρέπει ο όλος σχεδιασμός να επανεξεταστεί και νέες μέθοδοι να δοκιμαστούν.

Η αξιολόγηση του σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό βήμα, αν ληφθεί υπόψη ότι ακόμα και αν δεν επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα η εμπειρία που αποκομίζεται από την αρχική προσπάθεια είναι πολύτιμη. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να διερευνηθεί αν η αποτυχία οφειλόταν σε:

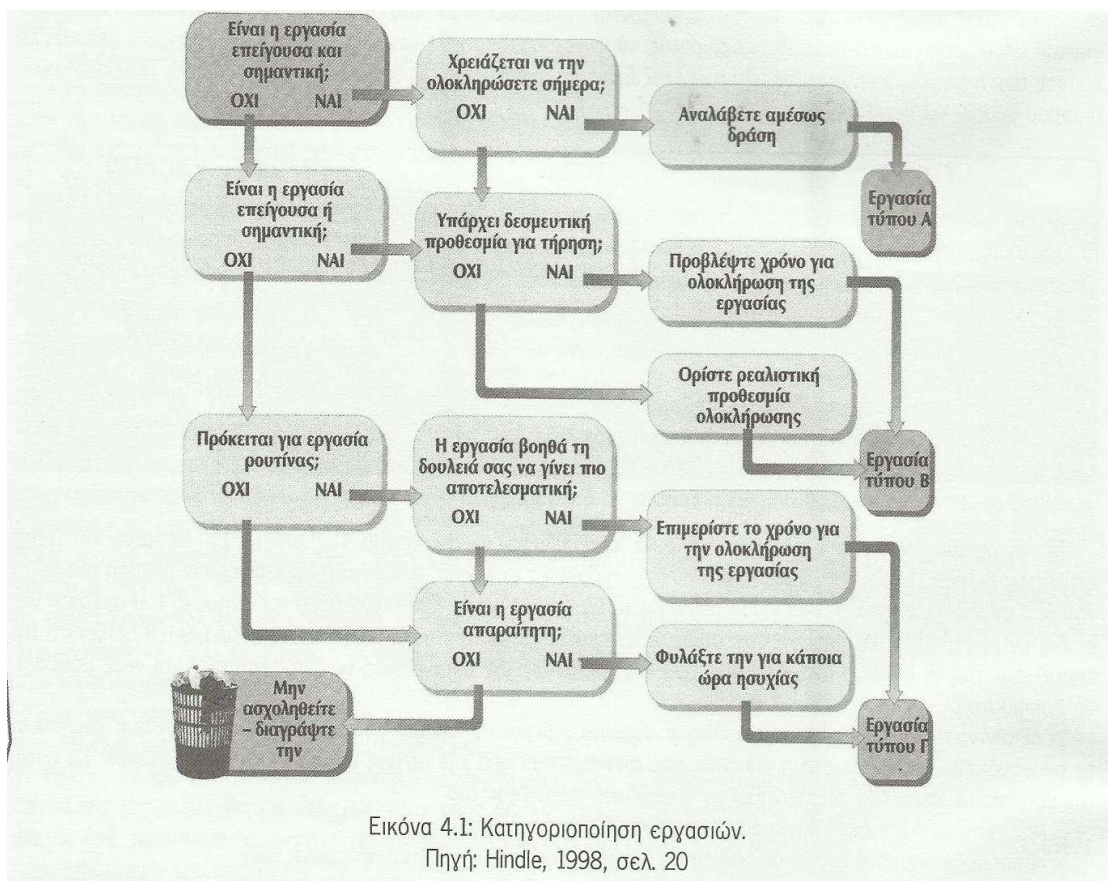
- i. λανθασμένο σχεδιασμό (ανεπαρκή, ακατάλληλο, μη ρεαλιστικό),
- ii. προσωπική αποτυχία (όσον αφορά τη μη συστηματική και μη συνεπή εφαρμογή του).

Ακόμα και τα μικρότερης σημασίας σχέδια πρέπει να αξιολογούνται με αυτόν τον τρόπο διότι μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για την αποδοτικότερη διαχείριση του χρόνου.

3.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Οι προηγούμενες ενότητες αναφέρθηκαν στη σημασία θέσπισης στόχων και σχεδιασμού για τη βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου. Επισημάνθηκε ότι ο καθορισμός κατάλληλων στόχων και ο ακριβής σχεδιασμός βοηθά το άτομο να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα ζητήματα και να μειώσει τον χρόνο που αναλώνεται σε περιφερειακές και άλλες ενασχολήσεις. Παρόλα αυτά, η θέσπιση των στόχων και ο σχεδιασμός δεν θα ήταν αποτελεσματικοί αν το άτομο δεν ήταν σε θέση να ορίσει προτεραιότητες σε σχέση με τα εργασιακά του καθήκοντα και δραστηριότητες. Η συγκεκριμένη ενότητα αναφέρεται σε μεθόδους που βοηθούν το άτομο να θέτει προτεραιότητες χωρίς να αποπροσανατολίζεται λόγω της πολυπλοκότητας των καθημερινών του δραστηριοτήτων και του φόρτου εργασίας (Hindle, 1998, σελ. 20; Declan, 1994, σελ. 43-52). Το επόμενο σχεδιάγραμμα περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες βοηθούν να καταχωρηθούν οι εργασίες και δραστηριότητες σε τρεις κατηγορίες, Α, Β και Γ. Στην Α κατηγορία εντάσσονται οι ουσιαστικές εργασίες υψηλής σημασίας. Στην Β συμπεριλαμβάνονται οι περιφερειακές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση των εργασιών τύπου Α. Ως Γ κατηγορία ορίζονται οι περιφερειακές δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να αναβληθούν αν δεν υπάρχει επαρκής χρόνος:

Η διαδικασία που ορίζεται από το σχήμα πρέπει να επαναληφθεί για όλες τις εργασίες και δραστηριότητες που ανατίθενται ή ανακύπτουν. Όταν όλες οι εργασίες κατηγοριοποιηθούν, τότε υπάρχει μια σαφής εικόνα των προτεραιοτήτων. Ο Hindle (1998, σελ. 19) με το ακόλουθο σχήμα δίνει γενικούς κανόνες για τη σειρά με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι εργασίες Α, Β και Γ τύπου:



Η διαδικασία που ορίζεται από το σχήμα πρέπει να επαναληφθεί για όλες τις εργασίες και δραστηριότητες που ανατίθενται ή ανακύπτουν. Όταν όλες οι εργασίες κατηγοριοποιηθούν, τότε υπάρχει μια σαφής εικόνα των

προτεραιοτήτων. Ο Hindle (1998, σελ. 19) με το ακόλουθο σχήμα δίνει γενικούς κανόνες για τη σειρά με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι εργασίες Α, Β και Γ τύπου:



Όπως προαναφέρθηκε, στη διάρκεια μιας ημέρας οι εργασίες και δραστηριότητες που ανακύπτουν είναι πολλές και αυτό αποτελεί μια επιπρόσθετη δυσκολία για το άτομο. Η επόμενη διαδικασία, η οποία βασίζεται στη κατάρτιση πινάκων, είναι εξαιρετικά χρήσιμη και βοηθά το άτομο να έχει τον πλήρη έλεγχο των εργασιών του:

1) Στο τέλος κάθε ημέρας υπάρχουν πάντα κάποιες εργασίες οι οποίες δεν έχουν ολοκληρωθεί λόγω έλλειψης χρόνου ή άλλων παραγόντων. Σε ένα πίνακα, ο οποίος χωρίζεται σε τρεις στήλες (Εργασίες, Προτεραιότητα, και Ολοκληρώθηκε), πρέπει να σημειωθούν οι εργασίες αυτές:

1. Να τελειώσω την αναφορά
για τα ναυπηγεία
2. Να ενημερώσω τον Γενικό
Διευθυντή για τις οικονομικές
καταστάσεις του εξαμήνου
3. Να ζητήσω πληροφορίες από
το λογιστήριο για τα ένσημα
4. Μελάνι για τον εκτυπωτή και
χαρτί εκτύπωσης

3.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΒΛΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι προηγούμενες ενότητες έδωσαν έμφαση στις μεθόδους οργάνωσης και προγραμματισμού εργασιών για την ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει επίσης να εξεταστεί είναι η αναβλητικότητα η οποία είναι χαρακτηριστικό όλων των εργαζομένων. Παράλληλα με τα κίνητρα, τα οποία ωθούν το άτομο να προχωρήσει για να φέρει εις πέρας τα σχέδιά του και να επιτύχει τους στόχους του, υπάρχει και μια φυσική αναβλητικότητα, η οποία λειτουργεί σαν αντίβαρο, δίνοντάς του χρόνο να ζυγίζει τα επόμενα βήματα και ενέργειες (Noon, 1993, σελ. 10-12). Συχνά, η αναβλητικότητα λειτουργεί θετικά διότι ο επιπλέον χρόνος μπορεί να είναι παραγωγικός και να δίνει την ευκαιρία για καλύτερα αποτελέσματα. Εντούτοις, η αναβλητικότητα είναι δυνατόν να αποτελέσει ισχυρό εμπόδιο όσον αφορά τη δυναμική βελτίωσης του ατόμου και την απόδοσή του

κατά την διάρκεια της εργασίας. Πολλοί εργαζόμενοι τείνουν να αναβάλλουν δύσκολες ή δυσάρεστες δραστηριότητες και να αποφεύγουν ή να μεταθέτουν απαιτητικές αναφορές και μελέτες για κάποια άλλη χρονική στιγμή. Η αναβλητικότητα μπορεί να έχει πολλές αιτίες:

- Ανεξαρτήτως των επαγγελματικών του ικανοτήτων, το άτομο είναι πιθανόν να αναβάλλει εργασίες όταν αμφιβάλλει για τις δυνατότητές του να ανταπεξέλθει στις συγκεκριμένες απαιτήσεις. Αποφεύγοντας τις εργασίες, αποφεύγει αποτελέσματα τα οποία μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην αυτοεκτίμησή του. Η αναβλητικότητα λοιπόν μπορεί να είναι ένας φυσικός μηχανισμός αμύνης υποκινούμενος από τον φόβο της αποτυχίας.
- Η αναβολή μπορεί επίσης να είναι το αποτέλεσμα της τάσης τελειοποίησης των εργασιών. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο θέτει υπερβολικά υψηλούς στόχους και θεωρεί ότι για να ανταπεξέλθει απαιτούνται συνεχώς περισσότερες πληροφορίες, πηγές ενημέρωσης, χρόνος και δημιουργικότερες ιδέες. Είναι λοιπόν πιθανόν να αναβάλλει την εργασία έχοντας την αίσθηση ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί και να επιτύχει τους αρχικούς στόχους.
- Η αναβλητικότητα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα λανθασμένων προτεραιοτήτων. Πολύ συχνά απαντάται το φαινόμενο χαμηλής προτεραιότητας δραστηριότητες να εκτελούνται πρώτες ενώ επείγουσες και ουσιαστικές εργασίες να μετατίθενται για αργότερα στη διάρκεια της ημέρας. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει καθυστέρηση στις ουσιαστικές εργασίες διότι, συνήθως, οι περιφερειακές δραστηριότητες διαρκούν περισσότερο από το αναμενόμενο ενώ άλλες εργασίες προστίθενται και με αυτόν τον τρόπο οι ουσιαστικές εργασίες μετατίθενται για την επόμενη ημέρα.

Ο Noon (1993) σημειώνει ότι η αναβλητικότητα, είτε είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας τελειοποίησης των εργασιών είτε λανθασμένων προτεραιοτήτων, έχει τις ρίζες της στον φόβο της αποτυχίας. Πρέπει να τονιστεί ότι η αμφιβολία για το αποτέλεσμα είναι σύμφυτη με τη φύση του ανθρώπου αλλά διαφέρει στο

αν και κατά πόσο μετατρέπεται σε φόβο. Σε αυτή τη βάση και αναγνωρίζοντας ότι η αναβλητικότητα έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση του χρόνου, ο Noon (1993) παρέχει μια σειρά συμβουλών, οι οποίες κατά κύριο λόγο επιχειρούν να ενδυναμώσουν το άτομο και να τονίσουν την αυτοπεποίθησή του:

1. Αποδεχτείτε ότι η αναβλητικότητα είναι κάτι κοινό και ότι δεν είστε μοναδικοί... αναβάλουμε εργασίες διότι φοβόμαστε την αποτυχία. Ο φόβος της αποτυχίας είναι τελείως φυσιολογικός και τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει πραγματική βάση για αυτό. Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να λύσετε το πρόβλημα.
2. Η αναβλητικότητα παρουσιάζεται σε συγκεκριμένες ενέργειες και περιπτώσεις. Αυτό σημαίνει ότι το πρόβλημα δεν είναι γενικευμένο και είναι πολύ μικρότερο από ότι αρχικά πιστεύουμε.
3. Η αναβλητικότητα είναι ένα πρόβλημα που μπορεί να λυθεί... όταν γνωρίζουμε τις «αδύναμες περιοχές» μας. Χρειάζεται να επικεντρωθούμε σε αυτές και να αυτοπειθαρχηθούμε. Αυτό συνεπάγεται ότι η τεχνική «κάντο τώρα» μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική όταν εστιάζουμε τις προσπάθειες μας σε μια περιοχή.
4. Επιβραβεύατε τον εαυτό σας όταν επιτυγχάνετε και ενισχύστε το ηθικό σας όταν είναι απαραίτητο.
5. Ασχοληθείτε με μία εργασία μία και μόνο φορά. Όταν αρχίζετε μια εργασία φέρτε τη εις πέρας και μην την εγκαταλείπετε.
6. Ποτέ μην ασχολείστε με χαμηλής προτεραιότητας δραστηριότητες (περιφερειακές) πριν διεκπεραιώσετε τις ουσιαστικές εργασίες.» (Noon, 1993, σελ. 11, μετ.)

Η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει την αναβλητικότητά του παίζει σημαντικό ρόλο για την παραγωγική διαχείριση του χρόνου του διότι του επιτρέπει να μειώσει τις όποιες αναβολές-καθυσιερήσεις σχετικά με την διεκπεραίωση των καθηκόντων ίου και να επιτύχει μια ικανοποιητική ροή ολοκλήρωσης εργασιών.

3.9. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Το εργασιακό άγχος είναι ένας παράγοντας που έχει επίσης επιπτώσεις στην διαχείριση του χρόνου. Η ικανότητα του ατόμου να διατηρεί την ψυχραιμία του κάτω από συνθήκες εργασιακής πίεσης και να παραμένει παραγωγικό είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να χρησιμοποιεί αποδοτικά τον διαθέσιμο χρόνο.

Το εργασιακό άγχος αποτελεί σημαντική ψυχολογική «φθορά» για τους εργαζόμενους, η οποία οδηγεί σε χαμηλή αποδοτικότητα, χαμηλή αυτοπεποίθηση και έλλειψη διάθεσης συνεργασίας με συναδέλφους ή το κοινό-πελάτες. Έχοντας να συνεργαστούν με συναδέλφους με διαφορετικούς χαρακτήρες, να επιτύχουν στόχους και να είναι συνεπείς με χρονικά όρια και προθεσμίες, πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν καθημερινά εξοντωτικές συνθήκες, το κύριο χαρακτηριστικό των οποίων είναι το υπερβολικό άγχος. Μια σειρά από άλλους παράγοντες², επίσης, οι οποίοι είναι πολύ συχνοί σε διάφορα επαγγέλματα και θέσεις επιτείνει το άγχος των εργαζομένων:

- Επαφή-εξυπηρέτηση κοινού-πελάτες
- Συναντήσεις και συσκέψεις που αναπόφευκτα συνεπάγονται συγκρούσεις με συναδέλφους
- Υπερφόρτωση καθηκόντων και εργασιών
- Έλλειψη πληροφοριών και απαραίτητου υλικού για τη διεκπεραίωση των εργασιών

² Πρέπει να τονιστεί ότι, ενώ καιά κανόνα οι ανωτέρω παράγοντες επιτείνουν το άγχος των εργαζομένων, υπάρχουν περιπτώσεις που ορισμένα άτομα τους εκλαμβάνουν ως ερεθίσματα και ευκαιρίες, ως εκ τούτου διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο τους και αυξάνουν την απόδοσή τους για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Για παράδειγμα ενώ προθεσμίες και στενά χρονικά όρια αποτελούν πρόβλημα για τους περισσότερους εργαζόμενους, ορισμένα άτομα λειτουργούν και αποδίδουν μόνο όταν υπάρχουν προθεσμίες.

- Έλλειψη επαρκούς οργάνωσης, κατάλληλων δομών και εκσυγχρονισμένων διαδικασιών και μεθόδων, όσον αφορά την επιχείρηση.

Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με καταστάσεις πίεσης δεν είναι σε θέση να διαπιστώνουν τις πραγματικές διαστάσεις των προβλημάτων, τείνουν να τις μεγεθύνουν, κλονίζοντας την συναισθηματική σταθερότητά τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κρίσεις που επιτείνουν την ήδη βεβαρημένη κατάσταση. Πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω του ότι τέτοιες καταστάσεις τείνουν να παγιώνονται και να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής ρουτίνας, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να συνειδητοποιήσουν το βαθμό στο οποίο τους επηρεάζουν.

Ένας τρόπος που βοηθά να προσδιοριστεί ο βαθμός εργασιακού άγχους και τις αιτίες που το προκαλούν είναι η συμπλήρωση κατάλληλων ερωτηματολογίων. Παραδείγματος χάριν, το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στη συνέχεια περιλαμβάνει μια σειρά προτάσεων που περιγράφουν καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιος στη δουλειά του. Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πρέπει να προστεθούν οι αριθμοί, που έχουν σημειωθεί και να διαιρεθούν με τον αριθμό 10. Αν η απάντηση είναι μεταξύ 1.0 και 1.4 τότε πιθανότατα υπάρχει πολύ άγχος κατά την διάρκεια της εργασίας. Μπορεί να υπάρχει η αίσθηση ότι το άτομο μπορεί να ανταποκριθεί αλλά στην ουσία η φθορά είναι πολύ μεγάλη και σημαντική. Αν η απάντηση είναι μεταξύ 1.5 και 2.4 τότε σημαίνει ότι υπάρχει άγχος και ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα για τις συγκεκριμένες προβληματικές περιοχές. Αν η απάντηση βρίσκεται μεταξύ 2.5 και 3.5 συνεπάγεται ότι υπάρχουν λίγες καταστάσεις που προκαλούν άγχος αλλά μπορεί να αντιμετωπιστούν σχετικά εύκολα. Μεταξύ 3.6 και 4.5 σημαίνει ότι υπάρχει πολύ λίγο άγχος κατά τη διάρκεια της εργασίας το οποίο αντιμετωπίζεται πολύ εύκολα. Μεταξύ 4.6 και 5.0 συνεπάγεται ότι έχει επιτευχθεί ένα απολύτως ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Η συνειδητοποίηση του προβλήματος και ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν άγχος είναι το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την αντιμετώπισή του. Ο έλεγχος όμως του εργασιακού άγχους για την αποδοτικότερη διαχείριση του χρόνου προϋποθέτει την εφαρμογή των μεθόδων που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Ο καθορισμός κατάλληλων στόχων (δείτε ενότητα 4.2), η κατάρτιση σχεδίων (δείτε ενότητα 4.2), ο προγραμματισμός και οι προτεραιότητες (δείτε ενότητα 4.3) διευκολύνει τη παρακολούθηση της ροής των εργασιών και τη διατήρηση υψηλής απόδοσης.

4° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ							
1	Τελευταία νιώθω ότι τα κίνητρα που έχω για τη δουλειά μου είναι λίγα	1	2	3	4	5	Τελευταία νιώθω μεγάλο ενδιαφέρον για τη δουλειά μου και ότι έχω πολύ ενέργεια
2	Τελευταία νιώθω χαμηλή αυτοπεποίθηση πράγμα που με καταβάλλει	1	2	3	4	5	Τελευταία αισθάνομαι σίγουρος για ότι κάνω και νιώθω αυτοπεποίθηση
3	Τελευταία νιώθω ότι επιτυγχάνω λιγότερα από τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5	Τελευταία αισθάνομαι ότι αποδίδω πάρα πολύ στην εργασία μου
4	Συχνά βρίσκω ότι έχω να κάνω πάρα πολλά και θεωρώ τη δουλειά μου δύσκολη	1	2	3	4	5	Θεωρώ ότι ο φόρτος εργασίας δεν είναι μεγάλος και ότι μπορώ να ανταπεξέλθω στα περισσότερα προβλήματα
5	Νιώθω πιεσμένος από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	Νιώθω χαλαρός στη δουλειά μου
6	Δεν μου είναι ξεκάθαρο τι πρέπει να κάνω και δεν γνωρίζω τι ακριβώς περιμένουν οι προϊστάμενοι από εμένα	1	2	3	4	5	Τα καθήκοντά μου είναι σαφώς καθορισμένα από τους προϊστάμενούς μου
7	Συχνά δημιουργούνται συγκρούσεις με συναδέλφους οι οποίοι μου αναθέτουν διάφορες εργασίες και αυτό μου δημιουργεί πίεση	1	2	3	4	5	Αντιμετωπίζω συγκρούσεις με συναδέλφους που μου αναθέτουν διάφορες εργασίες αλλά συνήθως τις αντιμετωπίζω ικανοποιητικά
8	Νιώθω ότι δεν συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων και βρίσκω ότι οι προϊστάμενοί μου έχουν αυταρχική συμπεριφορά	1	2	3	4	5	Νιώθω ότι συμμετέχω πολύ στη λήψη αποφάσεων και βρίσκω ότι οι προϊστάμενοί μου ζητούν τη συμμετοχή μου
9	Οι σχέσεις μου με τους προϊστάμενούς μου, συναδέλφους και υφισταμένους δεν είναι καλές και θα ήθελα να μπορούσα να τις βελτιώσω	1	2	3	4	5	Έχω πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου και γενικότερα μπορούμε να λύνουμε τις διαφορές μας με ικανοποιητικό τρόπο
10	Συχνά βρίσκω ότι τα πράγματα αλλάζουν τόσο γρήγορα ώστε χρειάζεται να καταβάλλω μεγάλη προσπάθεια για να ανταποκριθώ	1	2	3	4	5	Συχνά τα πράγματα αλλάζουν γρήγορα γύρω μου αλλά προσαρμόζομαι και βρίσκω ενδιαφέρον σε κάθε νέα κατάσταση

Πηγή: Noon, 1993, σελ. 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Η ανάδειξη των ανθρώπινων προβλημάτων στην πρώτη σειρά των μελημάτων των διοικούντων αντανakλάται σήμερα όχι μόνο στην πράξη αλλά και στη θεωρία. Ο άνθρωπος μέσα στην επιχείρηση δεν αντιμετωπίζεται πλέον σήμερα με τον ίδιο τρόπο όπως στις αρχές του 20ού αιώνα. Η σημασία του κρίνεται κεφαλαιώδης για την καλή λειτουργία των επιχειρήσεων: δεν είναι πια ένας απλός συντελεστής παραγωγής, ένα *input* που ενσωματώνεται στα προϊόντα, αλλά ένα πραγματικό κεφάλαιο που πρέπει να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί.

4.1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HRM)

Σε συνέχεια της εξέλιξης των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος τους, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων άρχισε να κερδίζει μια ολοένα και πιο σημαντική θέση σε όλες τις επιχειρήσεις, η οποία διαφαίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της οργάνωσης των επιχειρήσεων:

- τα οργανογράμματα εξελίχθηκαν. Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων δεν βρίσκεται σε δεύτερη μοίρα. Είναι, σήμερα, μια χωριστή διεύθυνση στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα με τις υπόλοιπες μεγάλες διευθύνσεις, όπως την εμπορική ή την οικονομική,
- η ορολογία άλλαξε. Για να αναφερθούμε σε έναν υπεύθυνο προσωπικού, χρησιμοποιούμε σήμερα όρους όπως «διευθυντής ανθρώπινων πόρων», «διευθυντές κοινωνικών υποθέσεων», «διευθυντής ανθρώπινης και κοινωνικής ανάπτυξης». Αυτοί οι νέοι τίτλοι μαρτυρούν την αυξανόμενη σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και στον εμπλουτισμό του αντικειμένου της λειτουργίας αυτής,
- τα καθήκοντα τροποποιούνται. Ο υπεύθυνος προσωπικού δεν είναι πλέον ένας απλός υπεύθυνος για τις προσλήψεις, τις πληρωμές, τις απολύσεις και την πειθαρχία μέσα στην επιχείρηση. Η εργασία του έχει αλλάξει ουσιαστικά

κι έχει αποκτήσει χαρακτήρα πρόβλεψης και πολιτικής, αντιπροσωπεύοντας μια διοικητική δραστηριότητα με την ευρύτερη έννοια του όρου. Ο υπολογισμός της αξίας μιας επιχείρησης στηρίζεται όλο και συχνότερα στον αγγλοσαξονικό κανόνα των «5M» : *Men* (άνθρωποι), *Money* (χρήματα, κεφάλαιο), *Machines* (μηχανές), *Materials* (υλικά), *Market* (αγορά). Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας τοποθετείται ισότιμα μεταξύ των υπόλοιπων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή.

Αυτή η λειτουργία θεωρείται σήμερα ότι αποτελεί όχι μόνο αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, αλλά και μία από τις βασικές συνιστώσες της, γιατί το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Χωρίς αμφιβολία ο τομέας που έχει αναπτυχθεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια και που θα κερδίσει στο μέλλον τη μεγαλύτερη προσοχή είναι ο τομέας της διοίκησης.

Την απλή σχέση εργασία-παραγωγή των αρχών της εκβιομηχάνισης αντικατέστησε ένα δίκτυο ιδιαίτερα πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των συνθετικών στοιχείων μιας επιχείρησης: των στόχων, της οργάνωσης και των ανθρώπων.

4.2. Η ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η στρατολόγηση προσωπικού είναι μια από τις σημαντικότερες ενέργειες της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων, γιατί περιλαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων που θα ασκούν αποφασιστική και συνεχή επιρροή στην επιχείρηση.

Είναι μια μακροχρόνια και πολυέξοδη διαδικασία που απαιτεί, λόγω της πολυπλοκότητάς της, μεγάλη εμπειρία.

Κάθε ενέργεια στρατολόγησης είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ του επιθυμητού (των αναγκών της επιχείρησης) και του εφικτού (της αγοράς εργασίας και του

προφίλ των διαθέσιμων υποψηφίων). Είναι ένα «μπόλιασμα» ενός ξένου στοιχείου στην επιχείρηση, που μπορεί να εκδηλώσει ή να υποστεί φαινόμενα απόρριψης. Προκειμένου να αποφευχθούν, λαμβάνονται οι μέγιστες προφυλάξεις, που μεταφράζονται σε μια πορεία που περιλαμβάνει πολλά στάδια:

— περιγραφή της θέσης προς κάλυψη, που είναι το προαπαιτούμενο κάθε στρατολόγησης. Κάθε υποψήφιος πρέπει να διαθέτει όσο το δυνατόν καλύτερη πληροφόρηση για τη θέση εργασίας του, τα καθήκοντα που του προτείνονται, τους στόχους του και τα μέσα που διαθέτει για να τους υλοποιήσει. Γενικά, η περιγραφή της θέσης εργασίας συντάσσεται γραπτώς, ώστε να περιορίζεται η πιθανότητα λανθασμένης υποκειμενικής ερμηνείας από το ένα ή το άλλο ενδιαφερόμενο μέρος,

— ορισμό του προφίλ του υποψηφίου, που συνίσταται στην περιγραφή του ατόμου που θέλουμε να στρατολογήσουμε, με την υπόδειξη των χαρακτηριστικών που αναμένουμε από αυτό: εκπαίδευση, εμπειρία, ηλικία κτλ., και την επισήμανση των ιδιοτήτων που θεωρούμε αναγκαίες, βασικές ή απλώς θεμιτές,

— επιλογή των πηγών στρατολόγησης, δηλ. απόφαση για το αν θα πραγματοποιηθεί εσωτερικά, από την επιχείρηση ή εξωτερικά,

— επιλογή του υποψηφίου μέσω εξέτασης του βιογραφικού σημειώματος, της συνοδευτικής επιστολής και μερικές φορές μέσω δοκιμασιών και συζητήσεων, πρόσληψη, που είναι το τελευταίο βήμα που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια μιας ανακεφαλαιωτικής συνάντησης με τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία στρατολόγησης. Η τελική απόφαση ανήκει στον προϊστάμενο του μέλλοντα εργαζόμενου που παραδίδει στον υποψήφιο μια επιστολή πρόσληψης, συνοδευόμενη από τη σύμβαση εργασίας. Μόλις συμφωνηθεί η

ημερομηνία έναρξης εργασίας, ακολουθούν οι διαδικασίες υποδοχής και ενσωμάτωσης (συντά προβλέπεται μια δοκιμαστική περίοδος) για την αποφυγή κάθε πιθανότητας απόρριψης του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση.

Η στρατολόγηση είναι μια μακροχρόνια και ευαίσθητη διαδικασία που πρέπει να προετοιμάζεται σχολαστικά, πόσο μάλλον αφού το κόστος πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου αντιπροσωπεύει υψηλά ποσά που ισοδυναμούν με μισθούς δύο μηνών ενός απλού υπαλλήλου και μπορεί να ξεπερνούν τους μισθούς έξι μηνών αν πρόκειται για διευθυντικό στέλεχος.

4.3. Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η διαχείριση της σταδιοδρομίας συνίσταται στην ταυτόχρονη εξέταση των αναγκών της επιχείρησης και των επιθυμιών των εργαζομένων για τον καθορισμό της κατανομής των ανθρώπινων πόρων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης επιτρέπει αποφάσεις προαγωγής και αποχώρησης. Η επιλογή της σταδιοδρομίας κάθε υπαλλήλου απαιτεί τη συλλογή πληθώρας πληροφοριών, ώστε να εκτιμηθεί όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα η συμπεριφορά του και οι δεξιότητες στην εργασία του και στις σχέσεις του με τους άλλους. Μπορούμε να διακρίνουμε τις διάφορες μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

— η αξιολόγηση του ατόμου έχει στόχο να αναδείξει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου. Καθιερώνεται λοιπόν ένα σύστημα βαθμολόγησης που αξιολογεί την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, τα κίνητρα, την οργανωτικότητα κτλ. Αυτή η αξιολόγηση καθιστά δυνατή, πέρα από τις προοπτικές προαγωγής, τη λήψη της σωστής απόφασης για την εκπαίδευση που πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος για να διορθώσει, εάν χρειάζεται, τις αδυναμίες του.

— η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμόζεται συνήθως για να προσδιορίσει, με βάση προκαθορισμένους στόχους, σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο ο εργαζόμενος εκπλήρωσε ή όχι τους στόχους του. Έτσι είναι δυνατή η καθιέρωση δεικτών απόδοσης που θα χρησιμεύσουν στη δημιουργία πλάνων σταδιοδρομίας.

Για να είναι αποτελεσματικό, ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι αποδεκτό από το προσωπικό, αφού κάθε είδους βαθμολόγηση δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς, ειδικά εάν τα κριτήρια που περιέχει και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί δεν είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες και δεν παρουσιάζουν διεξοδικά.

Τα πλάνα σταδιοδρομίας δείχνουν τη διαδοχή θέσεων εργασίας που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αποκτά αυξανόμενη εξειδίκευση, καθώς και τις συμπληρωματικές εκπαιδεύσεις που μπορεί να ακολουθήσει για να ανέλθει ιεραρχικά στη συνέχεια. Επιτρέπουν δηλαδή στον καθένα να προβλέψει και να προετοιμάσει τα βήματα της εξέλιξής του.

4.4. Η ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Το **empowerment** (από το αγγλικό ρήμα **to empower** εξουσιοδοτώ) γεννήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, και έκτοτε χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά, ενώ στη Γαλλία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990.

Αυτή η μέθοδος διοίκησης έγκειται στην παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας και περισσότερων ευθυνών στους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό μια νέα κατανομή εξουσίας οργανώνεται σε όλα τα επίπεδα. Αυτή η νέα διανομή ευνοήθηκε πολύ από την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Οι μάνατζερ αποτελούν περισσότερο συνεργάτες παρά προϊσταμένους.

Στην πράξη, το **empowerment** οδηγεί είτε στην παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων είτε στο σχηματισμό ομάδων που διοικούνται αυτόνομα. Μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για ένα είδος παραχώρησης ευθύνης με σκοπό να λειτουργήσει ως κίνητρο. Ωστόσο, αυτός ο μετασχηματισμός των κόλπων εξουσίας μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα, εάν, για παράδειγμα, κάποιοι εργαζόμενοι αρνηθούν να συμμετάσχουν ή αν οδηγήσει σε πληθώρα συσκέψεων χωρίς αποφάσεις. Γι' αυτόν το λόγο η μέθοδος αυτή δεν πρέπει να οδηγήσει σε κατάλυση ολόκληρης της δομής της ιεραρχίας, αλλά να συνοδεύεται, για να είναι αποτελεσματική, και από κάποιες αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής.

4.5. Η ΑΜΟΙΒΗ

Η αμοιβή του προσωπικού έχει μια πολύ ιδιαίτερη σημασία, όχι μόνο για την επιχείρηση λόγω του βάρους των μισθολογικών δαπανών στην προστιθέμενη αξία, αλλά και για τον κάθε εργαζόμενο, αφού η αμοιβή του είναι το βασικό του εισόδημα. Κάθε σύστημα αμοιβής πρέπει να στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- τη χρηματοοικονομική ισορροπία της επιχείρησης, αφού η συνολική μισθοδοσία, δηλαδή το ύψος των δαπανών που συνδέονται με τις αμοιβές (μισθοί, πριμ, αποζημιώσεις, κοινωνικές εισφορές), είναι μια πρωταρχική συνιστώσα των συνολικών δαπανών κάθε επιχείρησης,
- την αμεροληψία απέναντι στους εργαζομένους, ώστε η διάρθρωση των αμοιβών να είναι δίκαιη, λαμβανομένης υπόψη της εργασίας που ο καθένας εκτελεί,
- την ανταγωνιστικότητα, με την έννοια ότι οι αμοιβές πρέπει να είναι αρκετά ενδιαφέρουσες ώστε να προσελκύουν τους καλύτερους υποψήφιους και στη συνέχεια να τους παρακινούν να εργάζονται όσο το δυνατόν καλύτερα.

Κάθε πολιτική αμοιβών στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές: τη μέγιστη εξατομίκευση του μισθού, ώστε κάθε μέλος της επιχείρησης να αμείβεται σε συνάρτηση με την πραγματική του απόδοση, και την απλότητα των μεθόδων υπολογισμού, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται επακριβώς τι αναμένουμε από εκείνους.

Ενώ, εκ πρώτης όψεως, οι μισθοί καθορίζονται ελεύθερα στα πλαίσια μιας σύμβασης εργασίας, είναι πολλές οι συμβατικές και κανονιστικές διατάξεις που πρέπει να τηρηθούν:

- ένα ιεραρχικό ελάχιστο εγγράφεται υποχρεωτικά σε όλες τις συλλογικές συμβάσεις και αποτελεί τον ελάχιστο μισθό που πρέπει να καταβάλλεται σε κάθε άτομο ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει ή την επαγγελματική του εξειδίκευση,
- ο κατώτατος βασικός μισθός ανάπτυξης (*SMIC, Salaire minimum interprofessionnel de croissance*), που θεσπίστηκε στη Γαλλία με νόμο στις 2 Ιανουαρίου 1970, είναι το ελάχιστο ωρομίσθιο που πρέπει να λαμβάνει κάθε εργαζόμενος άνω των 18 ετών. 2,6 εκατομμύρια εργαζομένων, δηλαδή το 14% του συνόλου, λαμβάνουν το SMIC στη Γαλλία (2005),
- η απαγόρευση της κινητής κλίμακας καταργεί τις ρήτρες που προβλέπουν τιμαριθμική αναπροσαρμογή των μισθών. Ωστόσο επιτρέπονται συγκεκριμένες αναπροσαρμογές με βάση τον κύκλο εργασιών ή την κερδοφορία της επιχείρησης,
- η αρχή της ισότητας των αμοιβών μεταξύ αντρών και γυναικών σύμφωνα με την αρχή «για ίση εργασία, ίσος μισθός»,
- η απαγόρευση των μισθολογικών διακρίσεων λόγω συνδικαλιστικής ένταξης,
- η υποχρέωση συλλογικής διαπραγμάτευσης κάθε χρόνο τόσο σε κλαδικό όσο και σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο,

— η υποχρέωση της μηνιαίας καταβολής του μισθού για όλους τους εργαζομένους (νόμος της 19^{ης} Ιανουαρίου 1997), δηλαδή η πληρωμή του μισθού για ένα πραγματικό ωράριο εργασίας ανεξάρτητα από τον αριθμό ημερών εργασίας μέσα στο μήνα κτλ.

Από νομικής πλευράς, το πρώτο βήμα της πολιτικής αμοιβών αφορά κατ' αρχάς την αξιολόγηση και μετά την ταξινόμηση καθεμιάς από τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης μέσω διαφόρων μεθόδων λιγότερο ή περισσότερο εξειδικευμένων. Ο στόχος είναι να καθιερωθεί μια ιεραρχία στους μισθούς, ταυτόχρονα παρακινητική και μη αμφισβητήσιμη από τους εργαζόμενους, με το μισθό να αποτελείται από δύο μέρη, εκ των οποίων το ένα αμείβει τη θέση αυτή καθαυτή και το άλλο τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος κατέχει αυτή τη θέση.

Το 2003, σύμφωνα με το μέσο σύστημα αμοιβών στις γαλλικές επιχειρήσεις, ένα στέλεχος λάμβανε 2,7 φορές μεγαλύτερη αμοιβή από έναν εργάτη, δηλαδή 3.577 € έναντι 1.325 € καθαρά, ενώ ο μέσος καθαρός μισθός των Γάλλων έφτανε τα 1.811 €.

4.6. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Όλο και πιο συχνά, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν στην πολιτική αμοιβών τους συστήματα παροχής κινήτρων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Η προέλευση τους ανάγεται στον 19^ο αιώνα, αλλά η πρώτη φορά που οργανώθηκε ένα συμβατικό σύστημα παροχής κινήτρων από την επιχείρηση στους εργαζομένους ήταν στις 7 Ιανουαρίου 1959 μέσω διατάγματος. Σχεδόν μισό αιώνα αργότερα, ο νομοθέτης έχει παρέμβει οκτώ φορές σε» τομέα αυτό:

- το 1959, για την παροχή κινήτρων,
- το 1967, για τη συμμετοχή,

- το 1970, για τις δυνατότητες εγγραφής ή αγοράς μετοχών,
- το 1973, για το σώμα των μετόχων,
- το 1980, για τη δωρεάν διανομή μετοχών στους εργαζομένους,
- το 1984, για τα επενδυτικά ταμεία μισθωτών.
- το 1986, 1990 και 1994, για τη βελτίωση των υφιστάμενων συστημάτων.

Με απλά λόγια, μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία κινήτρων είναι η οικονομική διασύνδεση των Εργαζομένων με τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η συμμετοχή τη συμπληρώνει, συνδέοντας τους εργαζομένους με τον περιουσιακό πλούτο μέσω της δημιουργίας αποταμίευσης που επενδύεται στην επιχείρηση. Εάν η πρώτη από τις συμπληρωματικές αυτές αμοιβές είναι προαιρετική, η δεύτερη είναι υποχρεωτική.

Το 2002, οι γαλλικές επιχειρήσεις του μη αγροτικού εμπορικού τομέα διένειμαν 9,6 δισεκατομμύρια ευ(Μ\$) ως συμμετοχή ή παροχή κινήτρων σε σχεδόν 6 εκατομμύρια εργαζομένους (δηλ. 39% του συνόλου των εργαζομένων). Αυτές οι ανταμοιβές αυξάνονται κάθε χρόνο κατά περίπου 12%.

4.7. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ενώ, πριν από μισό αιώνα, η εκπαίδευση που παρείχε το σχολικό και πανεπιστημιακό σύστημα αρκούσε για την άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας, με τα ίδια κεκτημένα καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, αυτό δεν ισχύει πια στις μέρες μας. Η απαρχαίωση των γνώσεων συντελέστηκε γρήγορα και απαιτείται πλέον συνεχής ανανέωση για την αποτελεσματική άσκηση επαγγέλματος. Η εκπαίδευση αποτελεί αναγκαιότητα, όπως αποδεικνύουν οι πιο αποδοτικές επιχειρήσεις, γιατί αυτές είναι που δαπανούν τα υψηλότερα ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Μια πολιτική εκπαίδευσης πρέπει να ξεκινά από την κατάρτιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης με χρονικό ορίζοντα μεταξύ τριών και πέντε ετών. Αυτή η μεσοπρόθεσμη σκέψη βοηθά την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και του προσωπικού. Τέσσερα βήματα είναι αναγκαία:

- η ανάλυση και εκτίμηση των αναγκών,
- η οργάνωση των δράσεων εκπαίδευσης,
- η υλοποίηση των δράσεων αυτών,
- η αξιολόγηση και παρακολούθηση τους.

Παραδοσιακά, θεωρούμε ότι η εκπαίδευση πρέπει να έχει τριπλό περιεχόμενο: τη γνώση, δηλαδή τη μετάδοση γνώσεων πολλαπλών χρήσεων, την τεχνογνωσία, δηλαδή τη διάδοση διαδικασιών, μεθόδων, λειτουργικών μοντέλων κτλ., και τις δεξιότητες ζωής, που αφορούν τη στάση και συμπεριφορά στην εργασία.

Η εκπαίδευση στη Γαλλία, που θεσπίστηκε με τους νόμους της 1β⁷¹⁵ Ιουλίου 1971 και της 24^{ης} Δεκεμβρίου 1984, αποτελεί σήμερα δικαίωμα όλων των εργαζομένων και υποχρέωση για τις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 10 άτομα. Το Μάιο του 2004, μια νέα διαδικασία εκπαίδευσης δημιουργήθηκε, το ατομικό δικαίωμα στην εκπαίδευση, που επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να κεφαλαιοποιήσει το χρόνο εκπαίδευσης και να τον χρησιμοποιήσει αργότερα, υπό κάποιες προϋποθέσεις, με δική του πρωτοβουλία. Αυτό ισχύει για κάθε εργαζόμενο με σύμβαση αορίστου χρόνου, που έτσι διαθέτει ένα μίνιμουμ 20 ωρών εκπαίδευσης κάθε χρόνο, το οποίο μπορεί να μεταφέρεται για έξι χρόνια.

Με αυτή τη διαδικασία, οι γαλλικές επιχειρήσεις αφιέρωσαν, κατά μέσο όρο, τα τελευταία χρόνια, περίπου 3% των μισθολογικών δαπανών τους στη διά βίου εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Βασικές αρχές management, Γεωργία Μπαχλιτζανάκη,
Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Διαχείριση χρόνου, time management, Εμμανουήλ Δεδούλης,
Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Management, Μύρων Μ. Ζαβλάνος Ph. D, Εκδόσεις «Έλλην»
- Η διοίκηση επιχειρήσεων σε 100 λέξεις του Dominique Roux,
το Βήμα Γνώση