



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ
ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΖΩΗ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:
ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΚΟΛΟΒΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

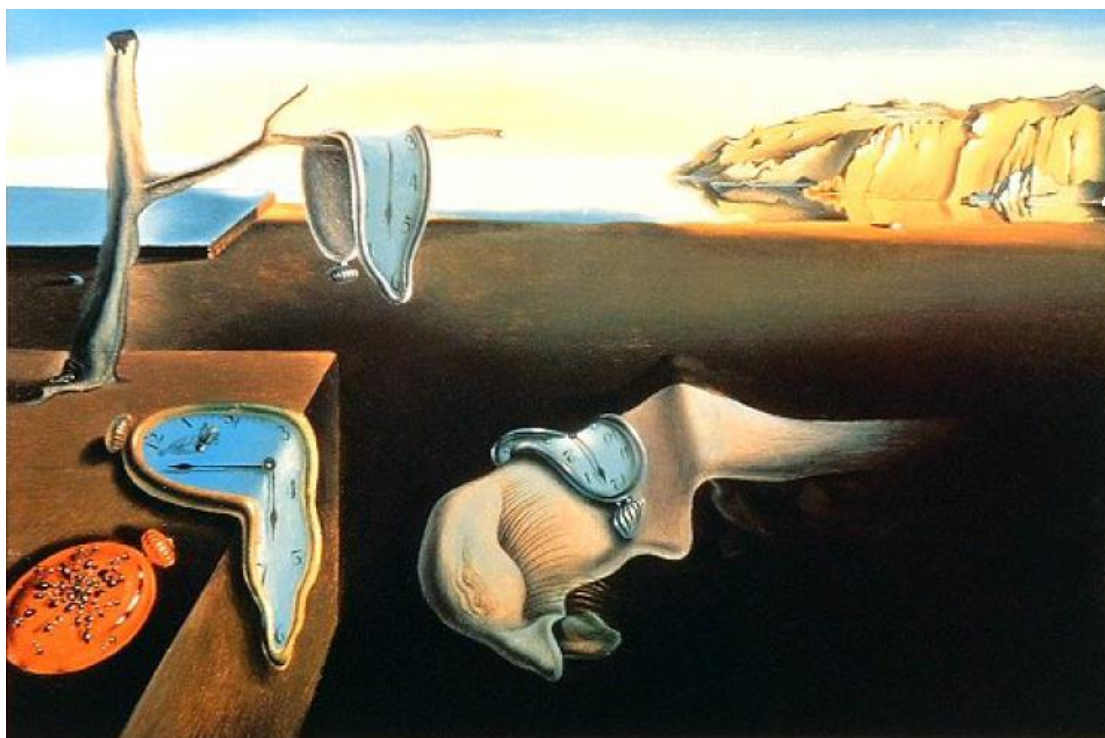
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	5
1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	7
2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	9
2.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.....	9
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	10
2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	11
2.4 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	12
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	14
2.6 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.....	18
2.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	19
2.8 Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ PARETO – ΚΑΝΟΝΑΣ 80-20 ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	22
3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ.....	24
3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ)	24
3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ (ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, ΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ)	28
3.3 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟΥ, ΛΙΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΤΗΡΗΣΗ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ).....	37
3.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΒΑΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ	39
3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ.....	41

3.6	ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	44
3.7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	47
4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
4.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
4.2	ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ..	49
4.3	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	50
5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	51
5.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ TRIUMPH INTERNATIONAL.....	51
5.1.1	Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TRIUMPH INTERNATIONAL	52
5.1.2	ΤΑ BRANDS ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TRIUMPH INTERNATIONAL	52
5.1.3	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TRIUMPH INTERNATIONAL.....	52
5.2	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ TRIUMPH INTERNATIONAL SA	55
6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	56
7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	90
8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
9	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	103

Περίληψη

Ο χρόνος είναι ο πιο πολύτιμος πόρος που διαθέτουν οι άνθρωποι. Είναι πολυτιμότερος ακόμα και από το χρήμα, διότι ο χαμένος χρόνος δεν κερδίζεται ποτέ και με κανένα τρόπο. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξημένες απαιτήσεις για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία δημιουργούν στα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αυξημένες απαιτήσεις για τη σωστή και αποδοτική διαχείριση των πόρων που διαθέτουν. Διαχείριση του χρόνου είναι η συμπεριφορά του ατόμου να «ελέγξει τον χρόνο του», με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προτεραιότητες του. Η αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού χρόνου είναι ένας από τους τομείς που βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια.

Κύριος στόχος αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης του χρόνου από τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε.. Για την επίτευξη αυτού του στόχου διεξαγάγαμε έρευνα. Ως μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος μέσω στατιστικής ανάλυσης δομημένου ερωτηματολογίου. Στην έρευνα συμμετείχαν 23 άτομα τα οποία είναι στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε.. Η μελέτη ανέδειξε ότι τα στελέχη με θέση ευθύνης, της εταιρείας ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε. έχουν κατορθώσει στην πλειοψηφία τους να διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο ποιοτικά και αποτελεσματικά. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών της ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε., έχουν κατορθώσει να συνδυάσουν επιτυχώς, τόσο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας τους, όσο με την εργασιακή ικανοποίηση, τα οποία είναι απόρροια της σωστής διαχείριση και αξιοποίηση του εργασιακού τους χρόνου.



Πηγή: http://kallitheia.hua.gr/epixeirein/hmerida7/Mpatagias_Presentation.pdf

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Το πρόβλημα της διαχείρισης του χρόνου

Ο χρόνος είναι ότι πολυτιμότερο διαθέτει ο άνθρωπος. Ο χρόνος βρίσκεται στο επίκεντρο προβληματισμού για τους φιλόσοφους, τους βιολόγους, τους θεολόγους, αλλά και για τους απλούς ανθρώπους, αφού η έννοια του χρόνου είναι παράξενη και αντιφατική. Άλλοτε θεωρούν ότι περνά πολύ γρήγορα, ενώ άλλοτε ότι περνά αργά, όλοι όμως συμφωνούν σε θεωρητικό επίπεδο ότι ο χρόνος είναι ανεκτίμητος και δεν πρέπει να τον σπαταλάμε αλόγιστα, χωρίς σκέψη. Όλοι συμφωνούν ότι η σωστή χρήση του χρόνου συνεπάγεται μια γεμάτη ευτυχισμένη ζωή.

Ο όρος «διαχείριση χρόνου» είναι παραπλανητικός διότι στην πραγματικότητα ο χρόνος είναι δυσπρόσιτος παράγοντας και δε μπορεί να τεθεί υπό έλεγχο. Μόνο ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο διαχειρίζεται το χρόνο του μπορεί να μεταβληθεί. Διαχείριση του χρόνου είναι η συμπεριφορά του ατόμου να *ελέγξει* τον χρόνο του, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προτεραιότητες του. Στην πραγματικότητα, ο χρόνος δεν ελέγχεται αλλά το άτομο προσπαθεί να ελέγξει τον ίδιο του τον εαυτό.

Η αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού χρόνου είναι ένας από τους τομείς που βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Η

συγκεκριμένη Διπλωματική Διατριβή έχει σκοπό να τονίσει την σημασία του χρόνου στην ζωή των ανώτερων στελεχών και να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο αποτελεσματικά και ποιοτικά. Η σωστή αξιοποίηση του χρόνου, έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα, άνεση, ευελιξία και απελευθέρωση από το άγχος που κατατρώγει καθημερινά τους εργαζόμενους και δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο και το πώς η βελτίωση της ποιότητας εργασίας μέσω της Διαχείρισης του εργασιακού χρόνου μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ανώτερων στελεχών εταιρειών. Να εξετάσει τη σχέση της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου με την αποτελεσματικότητα και με την ικανοποίηση των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων από την εργασία τους. Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου αποτελεί **αναγκαιότητα** στις μέρες μας καθώς τα ωράρια και οι απαιτήσεις της δουλειάς μας διευρύνονται και γίνεται πιο επιτακτική η ανάγκη της σωστής διαχείρισης του χρόνου. Η **σπουδαιότητα** της έρευνας είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν σήμερα τον χρόνο τους τα ανώτερα στελέχη και να εντοπισθούν περιοχές που χρίζουν βελτίωσης, προτείνοντας τρόπους για να οργανώσουν καλύτερα τη δουλειά τους, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να αξιοποιούν τη νέα γνώση και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο τους.

Επιπρόσθετα, **στόχος** της συγκεκριμένης έρευνας είναι να βρεθούν οι τρόποι σωστής οργάνωσης του χρόνου των ανώτερων στελεχών, οι οποίες διώχνουν το «αρνητικό» άγχος και βοηθούν στο να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί τονίζοντας τη σημασία του χρόνου στην ζωή τους. Για αυτό το λόγο η παρούσας διπλωματική εργασία, θα συνδέσει τη διαχείριση του εργασιακού χρόνου των ανώτερων στελεχών με την αποδοτικότητα, μέσα από τον εντοπισμό τεχνικών οι οποίες υποδεικνύουν πώς να αποφεύγονται οι χρονοβόρες διαδικασίες, στον εργασιακό χρόνο των ανώτερων στελεχών και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον χρόνο τους βρίσκοντας τρόπους εργασίας που τους εξυπηρετούν και τους δημιουργούν ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον.

Εικόνα 1: Ο Χρόνος

Ο Χρόνος.



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση και τη επίλυση των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

- 1 Πως θα πρέπει να αξιοποιείται ο εργασιακός χρόνος των ανώτερων στελεχών εταιρειών έτσι ώστε να ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τις εργασίες τους;
- 2 Πως ο κατάλληλος καθορισμός των στόχων βοηθάει στη διαχείριση του χρόνου των ανώτερων στελεχών εταιρειών έτσι ώστε να οργανώνουν, να σταθμίζουν και να εκτελούν σωστά το φάσμα των εργασιών προς διεκπεραίωση;
- 3 Πως μέσω της κατάρτιση των σχεδίων υλοποίησης των στόχων θα επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου των ανώτερων στελεχών με αποτέλεσμα την παραγωγική και ποιοτική εργασιακή ζωή;
- 4 Πως ο καθορισμός των προτεραιοτήτων θα βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένα ζητήματα και να μειώσουν τον χρόνο που αναλώνεται σε περιφερειακές και άλλες ενασχολήσεις;
- 5 Πως η αναβλητικότητα επηρεάζει δυσμενώς την απόδοσή των ανώτερων στελεχών εταιρειών κατά τη διάρκεια της εργασίας τους;
- 6 Πως το εργασιακό άγχος μπορεί να προκαλέσει ψυχολογική «φθορά» στα ανώτερα στελέχη, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή αυτοπεποίθηση και αποδοτικότητα και πως αυτό μπορεί να αντιμετωπισθεί μέσω της

αποτελεσματικής διαχείρισης και οργάνωσης του χρόνου διώχνοντας το «αρνητικό» άγχος;

- 7 Πως μπορεί να συνδυαστεί η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαχείριση συγκρούσεων με την διαχείριση χρόνου στον εργασιακό χώρο;
- 8 Πως θα πρέπει να οργανώνουν τα ανώτερα στελέχη εταιρειών τον χρόνο τους και τον χώρο του γραφείου τους με σκοπό την μεγαλύτερη παραγωγικότητα;
- 9 Πως η διαχείρισης του χρόνου μπορεί να αποτελέσει συνδετικό κρίκο μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας στην εργασία;
- 10 Πως η εκπαίδευση και η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συμβάλει αποτελεσματικά στη διαχείριση του εργασιακού χρόνου;

Συνεπώς, με αυτή την εργασία επιδιώκεται η συσχέτιση της διαχείρισης του χρόνου ανώτερων στελεχών με την αποτελεσματική και ποιοτική εργασιακή ζωή μέσα από τον εντοπισμό διαφορετικών προφίλ διαχείρισης του χρόνου. Επίσης, επιδιώκεται η διερεύνηση της σχέσης της διαχείρισης του χρόνου των ανώτερων στελεχών με την αποτελεσματικότητα των στελεχών και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

Το **πρώτο** κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στην εργασία αυτή και αρχικά περιλαμβάνει το πρόβλημα, το οποίο αποτέλεσε το έναυσμα για τη διεξαγωγή της έρευνας, το σκοπό για τον οποίο αναφέρεται η έρευνα. Στη συνέχεια επεξηγείται η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας, καθώς και τα ερωτήματα τα οποία αυτή η εργασία καλείται να απαντήσει. Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της Διαχείρισης του εργασιακού χρόνου καθώς επίσης και οι ορισμοί των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της ερευνητικής εργασίας. Στο **τρίτο** κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τεχνικές Διαχείρισης του εργασιακού χρόνου ανώτερων στελεχών εταιρειών και η αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Στο **τέταρτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η Μεθοδολογία και οι πηγές της έρευνας. Στο **πέμπτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας **ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Β.Ε.Ε.** Στο **έκτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Τέλος, στο **έβδομο** κεφάλαιο περιλαμβάνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της έρευνας.

2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

2.1 Η Έννοια του χρόνου

Ο χρόνος είναι ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτει ο άνθρωπος. Αναλύοντας τη χρήση του χρόνου σε τακτική βάση, μπορούμε να ανακαλύψουμε τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ορθολογικής αξιοποίησης του εργασιακού χώρου.

Η ώρα και ο χρόνος μας επηρεάζουν όλους ανεξαιρέτως, με πολλούς και διάφορους τρόπους, είτε το καταλαβαίνουμε είτε όχι. Η ώρα περνάει γρήγορα όταν ασχολούμαστε με κάτι ευχάριστο και δεν περνά με τίποτε όταν κάνουμε κάτι που είναι βαρετό ή δύσκολο.

Στην ελληνική μυθολογία, ο Χρόνος (ή Κρόνος)¹ είναι ο Θεός του χρόνου όπου, μεταξύ των άλλων χαρακτηριστικών του, θεωρείται καταστρεπτικός αφού «τρώει τα παιδιά του». Η προσωποποίηση αυτή του θεού Κρόνου μπορεί να θεωρηθεί παράδοξη (αφού τρώει τα ίδια του τα παιδιά), σίγουρα τρομακτική, αλλά και βαθιά φιλοσοφημένη και συμβολική, αν σκεφτεί κανείς τις προεκτάσεις της.

Ο άνθρωπος, προσπαθώντας να οργανώσει τη ζωή του, διατύπωσε την έννοια του χρόνου και εφηύρε τα πρώτα μέσα μέτρησης και προσδιορισμού του, παρατηρώντας τις μεταβολές των φαινομένων γύρω του. Η εναλλαγή της ημέρας και της νύχτας ήταν η πρώτη φυσική υποδιαίρεση που ανακάλυψε ο άνθρωπος και τη χρησιμοποίησε ως μονάδα χρόνου.

Ο χρόνος νοείται *"η ακαθόριστη κίνηση της ύπαρξης και των γεγονότων στο παρελθόν, το παρόν, και το μέλλον, θεωρούμενη ως σύνολο"*. Γενικά Χρόνος χαρακτηρίζεται η ακριβής μέτρηση μιας διαδικασίας από το παρελθόν στο μέλλον. Κάθε φυσικό φαινόμενο π.χ. μια πτώση αντικειμένου στο έδαφος εξελίσσεται στην έννοια της ορισμένης χρονικής περιόδου. Ο χρόνος μετράται σε μονάδες όπως το δευτερόλεπτο και με ειδικά όργανα τα χρονόμετρα π.χ. ρολόι. Οι καθημερινές εμπειρίες αποδεικνύουν πως ο χρόνος "κυλάει" με τον ίδιο πάντα ρυθμό και μόνο προς μια κατεύθυνση, από το παρελθόν προς το μέλλον. Η κίνηση γενικότερα ούτε μπορεί να διακοπεί αλλά και ούτε να αντιστραφεί στην έννοια του χρόνου. Όπως

¹ Κουτρουβίδης, Παναγιώτης, Διαχείριση Χρόνου, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. Διαθέσιμο στη: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.4.pdf>

εξηγεί η ειδική θεωρία της σχετικότητας, αυτή η κίνηση μπορεί να επιβραδυνθεί με ασύλληπτα μεγάλες ταχύτητες.

Ένας άλλος στερεότυπος ορισμός² για τον χρόνο είναι "ένα μη χωρικό γραμμικό συνεχές στο οποίο τα γεγονότα συμβαίνουν με εμφανώς μη αναστρέψιμη τάξη". Πρόκειται για μείζονα έννοια η οποία λειτουργεί τόσο ως θεμελιώδης οντότητα, όσο και ως σύστημα μέτρησης. Με τον χρόνο ασχολήθηκε τόσο η φιλοσοφία όσο και η επιστήμη, διαμορφώνοντας ενίοτε αντιφατικές απόψεις για το νόημά του. Επί της ουσίας οι διαφοροποιήσεις δεν αφορούν στις μονάδες μέτρησης του χρόνου αλλά στο αν ο χρόνος ως οντότητα είναι δυνατόν να μετρηθεί ή αποτελεί τμήμα του μετρητικού συστήματος.

2.2 Διαχείριση χρόνου και Εργασιακή αποτελεσματικότητα των ανώτερων στελεχών.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξημένες απαιτήσεις για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία δημιουργούν στα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αυξημένες απαιτήσεις για τη σωστή και αποδοτική διαχείριση των πόρων που διαθέτουν. Ο χρόνος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους που διαθέτει ο άνθρωπος και θα πρέπει να τον καταναίμει με σωστό τρόπο. Σύμφωνα με τον *Peter Drucker*, ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο του. «*Τα αποτελεσματικά ανώτερα στελέχη κάνουν ορθολογική χρήση του χρόνου τους, εργάζονται συστηματικά για την καλύτερη αξιοποίηση του περιορισμένου χρόνου τους. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε ορισμένους τομείς και διασφαλίζουν μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε αυτούς τους τομείς, θέτει προτεραιότητες και επιδιώκει αποτελέσματα κατά συστηματικό τρόπο*».

Αναμφισβήτητα, μέσα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τα αυξημένα καθήκοντα και ευθύνες με τα οποία επιφορτίζονται τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αποτελούν επιτακτική ανάγκη την εργασιακή αποτελεσματικότητα. Για αυτό το λόγο ένας μεγάλος αριθμός ερευνών στοχεύουν στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών στελεχών επιχειρήσεων. Το κλειδί στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων των ανώτερων στελεχών βρίσκεται στη σωστή διαχείριση του χρόνου. Διαχείριση του χρόνου είναι η

² <http://el.wikipedia.org/wiki>

διαδικασία καθορισμού αναγκών, καθορισμού στόχων για ικανοποίηση των αναγκών, καθορισμό προτεραιοτήτων και προγραμματισμό δραστηριοτήτων για επίτευξη των στόχων. Αναμφίβολα, τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων διαδραματίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στη ζωή και στην εξέλιξη μιας επιχείρησης. Η άσκηση ηγεσίας των ανώτερων στελεχών είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους καθώς επίσης και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Η ικανοποίηση των υφισταμένων από την εργασία τους αποτελεί δείκτη αποτελεσματικότητας των ανώτερων στελεχών. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής, ένας ηγέτης αποτελεί την κινητήριο δύναμη μιας επιχείρησης, έχει όραμα, θέτει στόχους, καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές και με τον τρόπο του επηρεάζει τα υπόλοιπα στελέχη έτσι ώστε να εργασθούν αποτελεσματικά για την επίτευξη αυτών των στόχων.

2.3 Διαχείριση Χρόνου και Ποιοτική Εργασιακή Ζωή των ανώτερων στελεχών εταιρειών

Η ποιότητα εργασίας και ο αντίκτυπός της στην αποδοτικότητα των ανώτερων στελεχών και των επιχειρήσεων αποτελούν αδιαμφισβήτητο γεγονός. Το να εργάζεται κανείς με τον πιο ωφέλιμο, αποδοτικό και ικανοποιητικό τρόπο, είναι τέχνη. Η διαχείριση του εργασιακού χρόνου των ανώτερων στελεχών αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η επίτευξη των στόχων της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την *ποιοτική εργασία* των υπαλλήλων της. Η *ποιοτική εργασία* μπορεί, όχι μόνο να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και να ενισχύσει την ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς επιτυγχάνοντας τους στόχους τους νιώθουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Η ποιοτική εργασία αποτελεί βασικά στοιχεία του κοινωνικού μοντέλου, τα οποία διέπουν τομείς όπως η οργάνωση της εργασίας, η κατάρτιση, οι δεξιότητες, η ευημερία και κυρίως ο χρόνος εργασίας και η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, η οποία θα επέλθει μέσω της διαχείρισης του χρόνου. Η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, των ανώτερων στελεχών θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

Στην περίπτωση που οι δραστηριότητες που διεκδικούν το χρόνο των ανώτερων στελεχών είναι τόσες πολλές, που δεν μπορούν να ξεκλέψουν ούτε ένα λεπτό από το πρόγραμμά τους, τότε είναι «παγιδευμένοι». Μια τέτοια διαδικασία όμως σταματά

την παραγωγικότητα και θα πρέπει να ληφθούν μέτρα και τεχνικές για την αποδέσμευση τους από αυτή τη νοσηρή κατάσταση που έχουν βρεθεί.

Όταν τα ανώτερα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πολύ πιεστικές καταστάσεις ή υπερβολικές απαιτήσεις στην εργασία τους στις οποίες δε μπορούν, για διάφορους λόγους, να ανταποκριθούν αισθάνονται ότι ο χρόνος δεν επαρκεί και βιώνουν ένα επιβλαβές άγχος. Το άγχος πηγάζει από την αναντιστοιχία που υπάρχει ανάμεσα στις απαιτήσεις που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του και την ικανότητά του να ανταποκριθεί σε αυτές, ειδικά όταν η μη επαρκής ανταπόκρισή του επιφέρει αρνητικές συνέπειες για αυτό. Στο σημείο αυτό την λύση έρχεται να δώσει η **σωστή διαχείριση του εργασιακού χρόνου**. Ο προγραμματισμός μπορεί να βοηθήσει στη σωστή διαχείριση του χρόνου, ώστε να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι της ημέρας. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να πραγματοποιούν τα ανώτερα στελέχη είναι η καταγραφή των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν μέσα στη μέρα και στη συνέχεια θα πρέπει να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους αρχίζοντας από την εργασία που επείγει περισσότερο. Η βελτίωση της ψυχολογίας και η ενδυνάμωση των ανώτερων στελεχών μέσω της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου θα βοηθήσει στο να υλοποιήσουν τα προσωπικά και επαγγελματικά όνειρά τους και να ζήσουν μια ευτυχισμένη ζωή!

2.4 Η εργασιακή ικανοποίηση των ανώτερων στελεχών

Η εργασιακή ικανοποίηση των ανώτερων στελεχών αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο της έρευνας της οργανωτικής και εργασιακής ψυχολογίας, δεδομένου ότι έχει συνδεθεί από πολλούς ερευνητές τόσο με την ψυχική υγεία των ανώτερων στελεχών όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των φορέων για τη μεγαλύτερη δυνατή επίδοση του προσωπικού που απασχολούν. Η ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού επιτυγχάνεται κάθε φορά που τα ανώτερα στελέχη αλλά και το κατώτερο προσωπικό του ταυτίζονται με τον οργανισμό, δηλαδή συνδέουν το μέλλον τους και την προσωπική τους επιτυχία με την ανάπτυξη και την ισχυροποίηση του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη συμμετέχουν πιο ενεργά, αφοσιώνονται στην επιχείρηση και θεωρούν τη δουλειά τους προσωπική υπόθεση. Τα δυνατικά οφέλη είναι πολλαπλά, οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως πρεσβευτές της επιχείρησης και βλέπουν την επιτυχία της σαν προσωπική τους επιτυχία. Οι καλά σχεδιασμένες εταιρικές πολιτικές εξισορρόπησης της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή

μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποδοτικότητα. Υπάρχει γενική ομοφωνία ότι όταν ο βαθμός ικανοποίησης των ανώτερων στελεχών είναι αυξημένος, τα ανώτερα στελέχη τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον ανθρωπιστή ψυχολόγο Abraham Maslow, οι δράσεις των ανθρώπων ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες (θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών). Η ελκυστικότητα της εργασίας και συνεπώς η ικανοποίηση που λαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη από αυτή είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι τα επιθυμητά. Ο Maslow, με κλινικές έρευνες προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη και εργασιακή συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινομήσε σε πέντε κατηγορίες: 1) Τις φυσιολογικές ανάγκες, 2) Τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, 3) Τις κοινωνικές ανάγκες, 4) Τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και 5) Τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης. Η συγκεκριμένη ιεράρχηση απεικονίζεται συχνά με την μορφή πυραμίδας. Στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας υπάρχουν οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες ανάγκες εντοπίζονται στην κορυφή της πυραμίδας.

Εικόνα 2: Η πυραμίδα του Μάσλου



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

Η κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου των ανώτερων στελεχών αποτελεί ένα βασικό οδηγό για την καλύτερη κατανόηση τόσο του εαυτού τους όσο και των άλλων, με απώτερο στόχο την προσωπική τους ανάπτυξη, τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται αλλά κυρίως την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Αναμφισβήτητα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Η εργασιακή ικανοποίηση των ανώτερων στελεχών θεωρείται ως μια στάση του ατόμου προς την εργασία του. Είναι μια λειτουργία, η οποία σχετίζεται με ανταμοιβές, με αξίες και με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκεται. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την ισορροπία των εισροών και των εκροών εργασίας. Ως εισροές εργασίας θεωρούνται η εκπαίδευση, ο χρόνος απασχόλησης και η προσπάθεια του ατόμου. Εκροές είναι η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η ύπαρξη ενδιαφέροντος στην εργασία, οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, η χρησιμότητα της εργασίας στην κοινωνία, η καλή σχέση με τη διαχείριση και τους συναδέλφους και οι αμοιβές. Συνεπώς, η αύξηση των εκροών της εργασίας οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της διαχείρισης του χρόνου, οδηγεί στην αύξηση της προσωπικής παραγωγικότητας. Η προσωπική παραγωγικότητα επικεντρώνεται στη βελτίωση των εργασιακών συνηθειών των ανώτερων στελεχών και της διαχείρισης του χρόνου και στη μείωση της χρονοτριβής. Επομένως, η υψηλή προσωπική εργασιακή παραγωγικότητα οδηγεί σε υψηλότερο εισόδημα, σε μεγαλύτερες ευθύνες και αναγνώριση, στη μείωση του άγχους και στην αφιέρωση περισσότερου χρόνου στην προσωπική ζωή.

2.5 Ανάλυση της χρήσης του εργασιακού χρόνου

(Καταμέτρηση του χρόνου εργασίας, Αποτίμηση της ημέρας, Κοστολόγηση του χρόνου εργασίας, Αποτίμηση αποδοτικότητας)

➤ Ανάλυση χρόνου

Οι απόψεις περί χρόνου είναι περίπλοκες και μεταβλητές. Για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά ο εργασιακός χρόνος, θα πρέπει να επαναξιολογηθούν οι συνήθειες και η αντίληψη για τη χρήση του. Σήμερα όλο και περισσότερο, τα ανώτερα στελέχη κατανοούν το κόστος του χρόνου. Οι στόχοι είναι

συγκεκριμένοι και η αθέτηση των προθεσμιών επιφέρει οικονομικές κυρώσεις. Η εταιρική φιλοσοφία επιδρά στον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη διαχειρίζονται το χρόνο τους. Σε πολλούς οργανισμούς επικρατεί η εντύπωση ότι το να δουλεύεις πολλές ώρες σημαίνει ότι δουλεύεις σκληρά. Στην πράξη, οι πολλές ώρες εργασίας συχνά μειώνουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να εξετασθούν και να βελτιωθούν οι τρόποι της διαχείρισης του χρόνου. Πρόκειται για μια επένδυση η οποία θα επιτρέψει τον έλεγχο του φόρτου εργασίας και την εστίαση στα σημαντικότερα ζητήματα. Είναι δύσκολο να παραδεχτούν τα ανώτερα στελέχη, ότι μεγάλο μέρος της εργάσιμης ημέρας τους κατασπαταλάται. Ο μόνος τρόπος για να βελτιώσουν τη διαχείριση του χρόνου τους είναι να αναλυθεί το πώς χρησιμοποιείται τώρα ο χρόνος και να βρεθούν τρόποι αποτελεσματικότερης ανακατανομής του.

Μια τέτοια διαδικασία προϋποθέτει την καταγραφή των δραστηριοτήτων τους με κάποια λεπτομέρεια. Όταν καταλήξουν σχετικά με τον τρόπο που δαπανάνε το χρόνο τους τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να κάνουν ανάλυση των δραστηριοτήτων τους, κατά πόσο συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων τους, αν μπόρεσαν να κατατάξουν τις εργασίες τους ανάλογα με την σπουδαιότητά τους. Είναι πολύ πιθανό να ανακαλύψουν ότι δαπανάνε περίπου το 30% του χρόνου τους σε άσκοπες δραστηριότητες. Αυτή η ανάλυση θα βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να αποφασίσουν τι πρέπει να αναθέσουν σε άλλους και τι πρέπει να απορρίψουν. Στη συνέχεια, αν συγκρίνουν την πραγματική χρήση του χρόνου τους με αυτή που είχαν προγραμματίσει, θα εντοπίσουν τις εργασίες που δεν πραγματοποίησαν ή που δεν πραγματοποίησαν εγκαίρως. Αν είναι σημαντικές ή επείγουσες για την επιχείρησή τους, θα ξέρουν ότι θα πρέπει να μειώσουν το χρόνο που δαπανάνε σε άλλες δραστηριότητες ή θα πρέπει να λάβουν άλλα μέτρα, ώστε να εξασφαλίσουν την διεκπεραίωσή τους.

Υπάρχουν πάντα ανταγωνιζόμενες απαιτήσεις επί του χρόνου. Είναι πολύ εύκολο να αναλωθεί υπερβολικός χρόνος σε δουλειές ρουτίνας εις βάρος παραγωγικών υψηλής προτεραιότητας εργασιών. Η κατανομή του χρόνου των ανώτερων στελεχών είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση στις εργασίες, των ανώτερων στελεχών έτσι ώστε να έχουν προτεραιότητα οι σημαντικές και οι επείγουσες. Επίσης, θα πρέπει να ελεγχθεί αν ο χρόνος μέσα στην ημέρα σπαταλιέται άσκοπα ή όχι.

➤ **Κοστολόγηση του χρόνου των ανώτερων στελεχών**

Ο χρόνος είναι χρήμα γι' αυτό θα ήταν χρήσιμο να υπολογισθεί πόσο κοστίζει ο χρόνος των ανώτερων στελεχών και να δουν πόσος από αυτόν αναλώνεται αναποτελεσματικά. Με βάση τον παρακάτω τύπο μπορεί να κοστολογηθεί ο εργάσιμος χρόνος ανά ώρα και ανά λεπτό. Χρησιμοποιώντας αυτά τα νούμερα τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αναλύσουν το σχετικό κόστος μερικών τυπικών δραστηριοτήτων της εργάσιμης ημέρας. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σκέφτονται αν κάποιες δουλειές πρέπει να ανατίθενται σε άλλους, γενικά είναι πιο αποτελεσματικό και κοστίζει λιγότερο να αναθέτουν τα ανώτερα στελέχη δουλειές ρουτίνας σε πιο χαμηλόβαθμο προσωπικό αντί να την διεκπεραιώνουν οι ίδιοι, καθώς το δικό τους κόστος είναι υψηλότερο για την εταιρεία.

$$1,5 * \text{ετήσιος μισθός} / \text{Εργάσιμες ώρες ανά έτος} = \text{Κόστος ανά ώρα}$$

$$\text{Κόστος ανά ώρα} / 60 = \text{Κόστος ανά λεπτό}$$

Το κόστος του χρόνου ανά λεπτό υπολογίζεται αν πολλαπλασιασθεί ο ετήσιος μισθός επί 1,5 (συμπεριλαμβάνοντας έτσι τα γενικά έξοδα) και διαιρεθεί με τον αριθμό των εργάσιμων ωρών ενός έτους (εργάσιμες ώρες εβδομάδας επί εργάσιμες εβδομάδες ανά έτος) και διαιρεθεί διά 60³.

➤ **Καταμέτρηση του χρόνου των ανώτερων στελεχών**

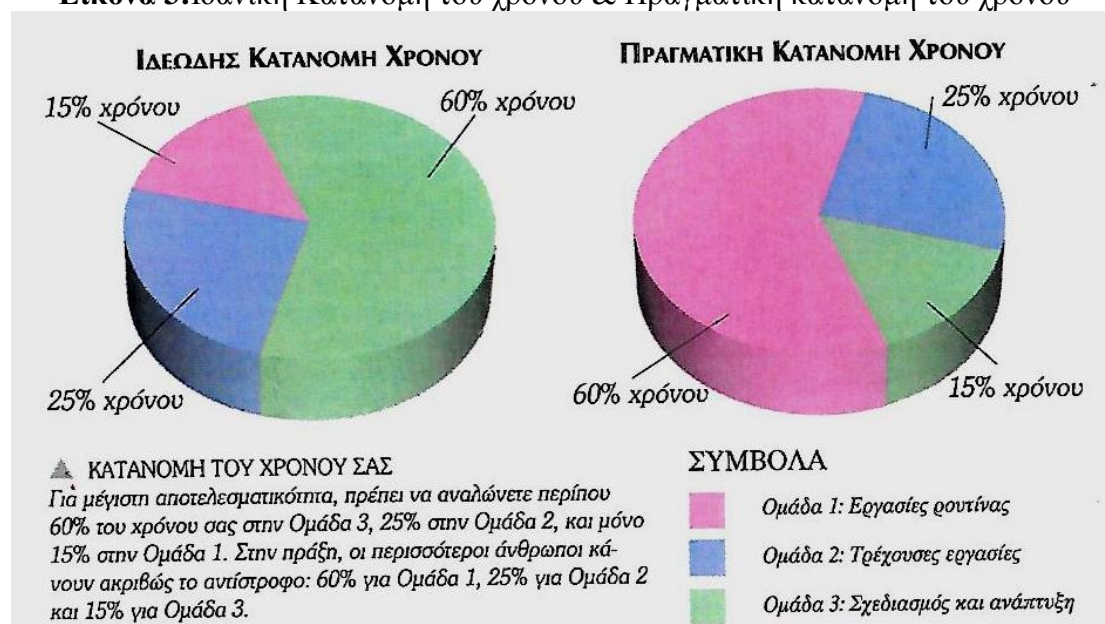
Ένα χρονομετρικό ημερολόγιο εργασίας των 30 λεπτών, το οποίο να δείχνει τον πραγματικό χρόνο που αναλώνουν τα ανώτερα στελέχη σε συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι θεμελιώδες για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Με αυτόν τον τρόπο θα διαπιστώσουν ότι σπαταλούν πολύ χρόνο σε άσκοπες συζητήσεις και λιγότερο στην εργασία αυτή καθαυτή και το σχεδιασμό της. Μπορεί να δώσει επίσης ένα έναυσμα για να εντοπισθούν περιοχές προς βελτίωση. Το διάστημα που θα χρειασθεί να τηρηθεί το συγκεκριμένο ημερολόγιο εξαρτάται από τη φύση της δουλειάς των ανώτερων στελεχών. Δηλαδή, αν η δουλειά των ανώτερων στελεχών ακολουθεί μηνιαίο κύκλο, τότε είναι αρκετό ένα δίμηνο και αν ο κύκλος είναι εβδομαδιαίος, τότε αρκούν δύο ή τρεις εβδομάδες. Για να αναλυθούν τα στοιχεία του χρονομετρικού ημερολογίου, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να κατηγοριοποιήσουν τις εργασίες ανάλογα με τη φύση της κάθε δουλειάς, όπως: **α)** εργασίες ρουτίνας, **β)**

³ Hindle, Tim., 2001. Διαχειριστείτε το χρόνο σας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

τρέχουσες εργασίες και γ) εργασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης και να υπολογισθεί ο χρόνος που αναλώθηκε για κάθε τύπο εργασίας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να δώσει μια καλύτερη εικόνα της εργάσιμης ημέρας των ανώτερων στελεχών και να τους επιτρέψει να αξιολογήσουν το πώς μπορούν να κατανέμουν αποτελεσματικότερα το χρόνο τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται δυο διαγράμματα αναφορικά με την *Ιδανική Κατανομή του χρόνου* και την *Πραγματική κατανομή του χρόνου*.

Εικόνα 3: Ιδανική Κατανομή του χρόνου & Πραγματική κατανομή του χρόνου



Πηγή: Hindle Tim, Διαχειριστείτε το χρόνο σας,

Για να υπάρξει αποτίμηση της αποδοτικότητας των ανώτερων στελεχών, θα πρέπει να διερευνηθεί σχετικά με το πόσο κοντά είναι ο τρόπος δουλειάς των ανώτερων στελεχών στην ιδανική κατανομή του χρόνου 60-25-15 (παραπάνω διάγραμμα) και στη περίπτωση που διαπιστωθεί ότι αναλώνεται υπερβολικός χρόνος σε δουλειές μιας ομάδας σε βάρος των άλλων, τότε θα πρέπει να αναδιοργανωθεί το ημερήσιο πρόγραμμα τους έτσι ώστε ο χρόνος τους να κατανέμεται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά⁴. Όπως για παράδειγμα αν εντοπισθεί ότι τα ανώτερα στελέχη αναλώνουν χρόνο σε δουλειές που μπορούν πολύ εύκολα να γίνουν από υφιστάμενο προσωπικό, τότε θα πρέπει να ανατεθούν αμέσως σ' αυτό. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν τα ανώτερα στελέχη να εστιάσουν σε περιοχές στις οποίες δεν αφιέρωναν αρκετό χρόνο.

⁴ Hindle, Tim., 2001. Διαχειριστείτε το χρόνο σας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

2.6 Η έννοια της Διαχείρισης και της Διαχείρισης του χρόνου

Ο όρος της *διαχείρισης* συχνά χρησιμοποιείται με διάφορους διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με την άποψη του Peter Drucker's, τα ανώτερα στελέχη δίνουν τις κατευθύνσεις στις εταιρείες τους, παρέχουν την ηγεσία, και αποφασίζουν σχετικά με το πώς θα χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Σύμφωνα με τον Richard A. Daft: *"Διαχείριση είναι η επίτευξη των οργανωτικών στόχων κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και τον έλεγχο των οργανωτικών πόρων"*

Υπάρχουν δύο σημαντικές ιδέες σε αυτόν τον καθορισμό: **1)** οι τέσσερις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου και **2)** της επίτευξης των στόχων οργάνωσης κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Η *διαχείριση χρόνου* μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο με το οποίο μπορούν τα ανώτερα στελέχη να δημιουργήσουν μια καλύτερη ζωή, που θα χαρακτηρίζονται από υψηλές επιδόσεις και αίσθημα ικανοποίησης και ολοκλήρωσης. Η διαχείριση χρόνου μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο που έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τα ανώτερα στελέχη από το σημείο που βρίσκονται στο σημείο που θέλουν να φτάσουν. Η διαχείριση χρόνου, των ανώτερων στελεχών, μπορεί να χαρακτηριστεί επίσης και ως ένα σύνολο προσωπικών αξιών, που από τη στιγμή που θα πειθαρχήσουν σε αυτές θα έχουν τη δυνατότητα να γίνουν αυτοί που επιθυμούν, να αποκτήσουν και να κάνουν ό,τι θέλουν ή ό,τι τους είναι απαραίτητο για να κατορθώσουν στη ζωή τους αυτά που θα τους δώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και ευτυχία.

Για να αναπτύξουν τα ανώτερα στελέχη σωστές δεξιότητες διαχείρισης χρόνου είναι να συνειδητοποιήσουν ότι η διαχείριση χρόνου αποτελεί στην πραγματικότητα διαχείριση ζωής. Είναι το μέσο με το οποίο φροντίζουν το πιο πολύτιμο δώρο. Ο **Μπέντζαμιν Φράνκλιν** είχε πει: *«Αγαπάτε τη ζωή; Τότε μην σπαταλάτε το χρόνο, γιατί αυτός αποτελεί το υλικό της ζωής»*.

Από τη στιγμή που μαθαίνουν τα ανώτερα στελέχη να διαχειρίζονται το χρόνο τους διαχειρίζονται αυτόματα τη ζωή τους, ενώ ελέγχουν απόλυτα το μέλλον τους και θα έχουν τον απόλυτο έλεγχο της ζωής τους.

2.7 Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα – Παραγωγικότητα

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη όμως αυτών αποτελεί παράλληλα τον όρο για την επιβίωσή της. Συνεπώς, ο βαθμός επίτευξης αυτών των στόχων θεωρείται σημαντικός. Μέσω της έρευνας της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου θα βοηθηθούν τα ανώτερα στελέχη να συνειδητοποιήσουν το γεγονός ότι η εποχή αυτή είναι γεμάτη από εκπλήξεις και απροσδόκητα γεγονότα και ότι πρέπει να αξιοποιηθούν παράγοντες, όπως ο χρόνος και η ανθρώπινη προσπάθεια, ως στοιχεία προσωπικής αποτελεσματικότητας. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί οι έννοιες: της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη διαχείριση του εργασιακού χρόνου των ανώτερων στελεχών.

➤ *Η αποτελεσματικότητα:*

Είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Η αποτελεσματικότητα (efficiency) είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό. Ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως στα οικονομικά, μια μέθοδος (διαδικασία, συμπεριφορά, κανόνας) είναι πιο αποτελεσματική από μια άλλη, όταν απαιτεί μικρότερο κόστος για το ίδιο αποτέλεσμα⁵. Συνεπώς, με την προϋπόθεση ότι στόχος των ανώτερων στελεχών είναι η μείωση του κόστους, θα επιλέξουν την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους.

➤ *Αποδοτικότητα:*

Με τον όρο *αποδοτικότητα*, που αποτελεί την ουσιαστική έννοια του επιθέτου αποδοτικός, εκ του ρήματος αποδίδω, χαρακτηρίζεται η ιδιότητα, ή η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος. Στις Οικονομικές Επιστήμες η έννοια της αποδοτικότητας αναφέρεται περισσότερο στις επιτεύξεις οικονομικών μονάδων ή οικονομικών συστημάτων, ή και προσωπικού. Μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση ο όρος αυτός χρησιμοποιούταν με ευρεία έννοια. Από τα τέλη όμως του 18ου αιώνα ξεκίνησε η αναζήτηση μιας βάσης για τη μέτρηση της βιομηχανικής αποδοτικότητας. Από τότε ξεκίνησαν απόπειρες του ακριβή προσδιορισμού της έννοιας, που όμως

⁵ <http://el.wikipedia.org/wiki>

μέχρι σήμερα δεν έχει επέλθει συμφωνία προσδιορισμού, με συνέπεια να χρησιμοποιούνται εναλλακτικές έννοιες, όπως π.χ. παραγωγικότητα, οικονομική απώλεια, κ.λπ..

Η *αποδοτικότητα* αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες, κόστη που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η *αποδοτικότητα* μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρανομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές). Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της παραγωγικότητας της εργασίας, της γης, κτλ. Αναμφίβολα η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα, αυτό όμως δε συμβαίνει πάντα. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση παραγωγής υφάσματος μπορεί η παραγωγικότητα να είναι πολύ υψηλή, η αποτελεσματικότητα όμως της επιχείρησης να είναι πολύ χαμηλή, γιατί δεν υπάρχει ζήτηση για το είδος του παραγόμενου υφάσματος.

➤ *Παραγωγικότητα:*

Στην Οικονομική Επιστήμη, ο όρος *παραγωγικότητα* χαρακτηρίζει το μέτρο της παραγωγικής ικανότητας, το οποίο και εκφράζεται κατ' αναλογία του είδους και του ύψους της παραγωγής σε σχέση με τους παραγωγικούς συντελεστές που απαιτούνται γι' αυτήν. Με την ευρύτερη έννοια του όρου η παραγωγικότητα αποτελεί τον λόγο ή τη σχέση μεταξύ των επιτευχθέντων χρήσιμων αποτελεσμάτων (εκροή), και των πόρων ή μέσων που δαπανήθηκαν για την επίτευξή τους (εισροή). Έτσι οι παραγωγικοί συντελεστές που είναι συνήθως η γη, η εργασία και το κεφάλαιο που εκλαμβάνονται ως πόροι που δαπανήθηκαν, συνεπώς εισροή, αποτελούν τον παρανομαστή του κλάσματος, που είτε εκλαμβάνονται όλοι μαζί, είτε ένας ένας χωριστά, με αντίστοιχο προσδιορισμό της παραγωγικότητας κατά είδος.

Τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές εκφράζονται με τους όρους των φυσικών επιστημών. Ειδικότερα όμως η μέτρηση της εκροής μπορεί να γίνεται είτε σε φυσικές ποσότητες, είτε με μονάδες αξίας. Στη συνηθέστερη αποδοχή του όρου, κατά την εφαρμογή του, η εκροή σχετίζεται με την εισροή χρόνου εργασίας υπολογιζόμενη έτσι η εκροή ανά ώρα εργασίας.

Παραγωγικότητα, είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφαλαίο).

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{παραχθέντα αγαθά (υπηρεσίες ή προϊόντα)}}{\text{παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

6

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή (π.χ. πρώτες ύλες ή με περισσότερους (εργασία, πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας. Στο πλαίσιο μιας χώρας, παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους. Σήμερα σε εθνικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο αναφερόμαστε συχνά στην παραγωγικότητα και δε θα ήταν υπερβολή ο ισχυρισμός ότι όλα τα προβλήματα της οικονομίας οφείλονται στη χαμηλή παραγωγικότητα, ιδιαίτερα της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο συντελεστής εργασία έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσης του κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας των ανώτερων στελεχών επιτυγχάνεται με την καλύτερη διαχείριση του χρόνου τους μέσω της οργάνωσης, με τη βελτίωση του επιπέδου τους και βέβαια με τα κατάλληλα κίνητρα που τους παρέχονται. Ισχυρά κίνητρα είναι η καλύτερη αμοιβή, το κλίμα σιγουριάς για την εργασία του, οι καλές συνθήκες εργασίας και ό,τι άλλο ενισχύει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών, στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία.

Οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων (ή οργανισμών). Συνδέονται επίσης άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (κόστος)⁷.

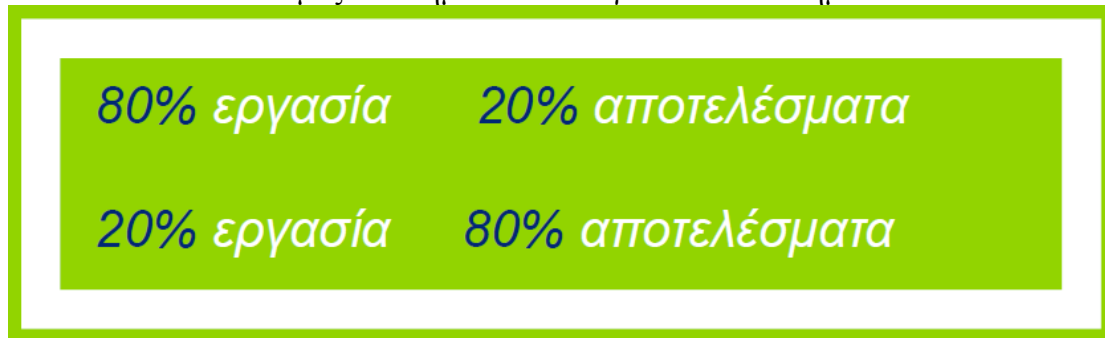
⁶ <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1098/>

⁷ Μπουραντάς, Δημήτριος., 2002. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

2.8 Η Αρχή του Pareto – Κανόνας 80-20 της Διαχείρισης του χρόνου

Ο νόμος των σημαντικών ολίγων και των ασήμαντων πολλών

Εικόνα 4: Ο νόμος των σημαντικών ολίγων και των ασήμαντων πολλών



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία του Vilfredo Pareto, Ιταλού οικονομολόγου, κοινωνιολόγου και φιλόσοφου, ο οποίος το 1897 παρατήρησε ότι 80% του πλούτου στην Ιταλία (και σε κάθε χώρα που μελέτησε στη συνέχεια) κατεχόταν από 20% του πληθυσμού. Η θεωρία του Pareto για την προβλέψιμη ανισομερή κατανομή έχει έκτοτε συσχετιστεί με σχεδόν κάθε πτυχή της ζωής. Η Αρχή του Pareto, στο ευρύτερο πλαίσιο της, υποστηρίζει ότι 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτίων. Με άλλα λόγια, ο Κανόνας 80-20 σημαίνει ότι, σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις. Ο Κανόνας 80-20 μπορεί να εφαρμοστεί σε οτιδήποτε, από την επιστήμη του μάνατζμεντ μέχρι το φυσικό κόσμο⁸.

Ο κανόνας του 80-20 δεσπόζει σε όλους τους τομείς, στις επιχειρήσεις θα διαπιστωθεί πως το 20% των πελατών αποδίδουν το 80% των κερδών τους. Το 20% των προϊόντων ή υπηρεσιών αντιπροσωπεύουν το 80% των κερδών. Το 20% των πωλητών πραγματοποιούν το 80% των πωλήσεων. Επίσης, το 20% των πελατών ευθύνονται για το 80% των προβλημάτων των επιχειρήσεων. Ο κανόνας του 80-20 κυριαρχεί⁹.

⁸ PANOPTRON, Η Αρχή του Pareto, Διαθέσιμο στη:
http://www.panoptron.gr/reference/tips/80-20_rule.htm

⁹ Tracy, Brian., 2005. Ο χρόνος είναι χρήμα. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

Όσον αφορά την εργασία των ανώτερων στελεχών, πριν αρχίσουν να κάνουν οτιδήποτε θα πρέπει να αναρωτηθούν: «Αυτό που πρόκειται να κάνω είναι άραγε μέσα στο κορυφαίο 20% που αποδίδει το 80% της αξίας όλων αυτών που κάνω;». Κάθε ώρα της ημέρας θα πρέπει να εφαρμόζουν αυτή την αρχή στην εργασία τους. Θα πρέπει να διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο με τρόπο αποτελεσματικό, θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο για να σκεφθούν πριν ενεργήσουν και ύστερα να επικεντρωθούν στο 20% των έργων και δραστηριοτήτων που αντιπροσωπεύουν την υψηλότερη απόδοση για τους ίδιους και για την επιχείρηση που εργάζονται. Με άλλα λόγια, η Αρχή του Pareto, ο Κανόνας 80-20, θα πρέπει να θυμίζει σε όλα τα ανώτερα στελέχη όλους τους εργαζόμενους, να μη δουλεύουν απλώς κοπιαστικά αλλά έξυπνα και αποτελεσματικά, κάνοντας τα σωστά πράγματα.

Εικόνα 5: Ικανότητα Vs Αποτελεσματικότητα

Το ότι εργαζόμαστε πολύ δεν σημαίνει ότι εργαζόμαστε αποτελεσματικά



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ.

Η κάθε μέρα της ζωής των ανώτερων στελεχών απαιτεί από αυτούς να διαλέξουν το πού και το πώς θα διαχειριστούν το χρόνο τους. Οι σωστές επιλογές που θα κάνουν και η σωστή διαχείριση του χρόνου θα τους βοηθήσει να ζήσουν την κάθε τους ημέρα αίσθημα της ικανοποίησης. Πολλά ανώτερα στελέχη υποστηρίζουν ότι «δεν υπάρχει ο χρόνος για τα πάντα». Η πραγματικότητα είναι ότι έχουν αρκετό χρόνο για πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες εργασίες για τη ζωή τους. Μπορούν να επανεξετάσουν το χρόνο και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις και να τον μοιράσουν ανάμεσα στις απαραίτητες εργασίες και στις δραστηριότητες που τους ευχαριστούν. Το μόνο που χρειάζεται είναι να τον διαχειριστούν σωστά. Η σωστή διαχείριση του χρόνου πριν τους γίνει συνήθεια και τρόπος ζωής, θα πάρει αρκετό χρόνο. Οι τεχνικές για τη διαχείριση του χρόνου στην αρχή θα γίνονται με κόπο, δεν θα επιτυγχάνουν πάντα, δεν θα βλέπουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέχρι να φτάσουν να γίνονται εύκολα και αυθόρμητα εκ μέρους τους. Στην πραγματικότητα, όταν μιλάμε για διαχείριση χρόνου, μιλάμε για πολλά πράγματα μαζί. Ακολουθώντας κάποιες βασικές αρχές, η διαχείριση χρόνου μπορεί να γίνει πιο εύκολα. Οι αρχές που διέπουν τη διαχείριση χρόνου έχουν συγκεκριμένη δομή και όταν τα ανώτερα στελέχη, τις ενσωματώσουν στο δικό τους σύστημα αξιών, και όχι απλά ως τεχνικές που πρέπει να μάθουν να εφαρμόζουν, τότε θα αποδώσουν τα μέγιστα. Θα πρέπει να τις αποδεχτούν ιδεολογικά και να τις υποστηρίζουν. Παρακάτω περιγράφονται οι σημαντικότερες από αυτές:

3.1 Ανάλυση των στόχων (Καθορισμός, Ανάλυση και Ρεαλιστικότητα των στόχων)

➤ Καθορισμός κατάλληλων στόχων

«Ένα όνειρο είναι μονάχα ένα όνειρο. Ένας στόχος είναι ένα όνειρο με σχέδιο και προθεσμία.»

Harvey Mackay



Τα ανώτερα στελέχη καθορίζοντας επακριβείς, ξεκάθαρα προσδιορισμένους στόχους, μπορούν να μετράνε την επιτυχία τους και να υπερηφανεύονται γι' αυτήν. Μπορούν να αντιλαμβάνονται την πρόοδο σε κάτι που προηγουμένως μπορεί να τους φαινόταν ατέλειωτη και άσκοπη ρουτίνα.

Ο καθορισμός των στόχων είναι κάτι που μπορεί να αποφέρει τεράστια οφέλη σε κάθε τομέα της ζωή των ανώτερων στελεχών. Η διαδικασία καθορισμού στόχων των ανώτερων στελεχών τους επιτρέπει να επιλέγουν που θέλουν να πάνε στη ζωή τους. Γνωρίζοντας ακριβώς τι επιθυμούν να επιτύχουν, ξέρουν σε τι πρέπει να συγκεντρωθούν και τι πρέπει να βελτιώσουν. Ο καθορισμός στόχων τους δίνει όραμα και παρακίνηση. Τους βοηθά να εστιάσουν την απόκτηση γνώσης και να οργανώσουν τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους. Τα ανώτερα στελέχη καθορίζοντας τους στόχους τους μπορούν να βελτιώνουν την απόδοσή τους, να αυξάνουν την παρακίνησή τους, να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση για τα επιτεύγματά τους και να μεγαλώνουν την αυτοπεποίθησή τους. Αναντίρρητα, τα ανώτερα στελέχη που καθορίζουν κατάλληλους στόχους εξομαλύνουν το άγχος, συγκεντρώνονται καλύτερα, έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αποδίδουν καλύτερα, είναι πιο ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι.

Συνεπώς, σημαντική προϋπόθεση για την βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων. Μακροπρόθεσμοι προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για τις γενικές επιδιώξεις των ανώτερων στελεχών. Για να μπορέσουν να πετύχουν τα ανώτερα στελέχη, την καλύτερη διαχείριση χρόνου τους χρειάζεται να έχουν ξεκάθαρους στόχους. Αν δεν ορίσουν το στόχο, δεν θα μπορέσουν σε καμία περίπτωση να τον πετύχουν. Οι στόχοι πρέπει να είναι «*SMART*», δηλαδή να είναι έξυπνοι.

Specific. Να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι ως προς το τι, πού, πότε και το πώς.

Measurable. Να είναι μετρήσιμοι, να τους αξιολογήσουμε ποσοτικά.

Attainable. Να είναι εφικτοί, ώστε να μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Realistic. Να είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με την πραγματικότητα του κάθε ατόμου.

Time Bound. Να είναι χρονικά προσδιορισμένοι, να δηλώνεται ξεκάθαρα μέχρι πότε θα πραγματοποιηθούν.

Αναλυτικότερα, οι στόχοι που θέτουν τα ανώτερα στελέχη, για να είναι έξυπνοι, θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Συγκεκριμένοι: Τι ακριβώς πρέπει να κάνουν τα ανώτερα στελέχη προκειμένου να πετύχουν τον κάθε στόχο που έχουν θέσει κάθε φορά. Ο στόχος δεν πρέπει να αφήνει περιθώρια για αμφιβολίες όσον αφορά στο τι πρέπει να κάνουν τα ανώτερα στελέχη.

Μετρήσιμοι: Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσουν τα αποτελέσματα των στόχων τους. Ο στόχος είναι μετρήσιμος όταν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τον τρόπο μέτρησής του.

Εφικτοί: Οι στόχοι που θέτουν τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν έναν στόχο τον οποίο και θέλουν. Είναι ανώφελο να στοχεύουν σε πράγματα που γνωρίζουν ότι είναι αντικειμενικά ανέφικτο να πραγματοποιήσουν. Από την άλλη, ένας στόχος μπορεί να είναι συγχρόνως και ρεαλιστικός και μεγάλος. Μόνο τα ίδια τα ανώτερα στελέχη μπορούν να κρίνουν πόσο υψηλός πρέπει να είναι ο στόχος τους. Ταυτόχρονα, πρέπει να ελέγχουν ότι κάθε στόχος αντιπροσωπεύει σημαντική πρόοδο.

Χρονικά Προσδιορισμένοι: Τα ανώτερα στελέχη πολύ συχνά αμελούν να ορίσουν ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων τους. Επομένως, τελικά, θα πρέπει να ορίζουν συγκεκριμένη προθεσμία. Μπορούν να γράφουν τους στόχους τους στο ημερολόγιό τους και να θυμίζουν στον εαυτό τους καθημερινά τις δεσμεύσεις τους, τους στόχους και τις ενέργειές τους.

Οι SMART στόχοι, αυξάνουν το αίσθημα της αυτοπεποίθησης των ανώτερων στελεχών, τους βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, συμβάλλουν στον καθορισμό προτεραιοτήτων, βελτιώνουν την απόδοση, συμβάλλουν στην υποκίνηση, δημιουργούν κίνητρα, συμβάλλουν στο αίσθημα ικανοποίησης από την επίτευξη των στόχων.

Οι περισσότερες εργασίες σε μια επιχείρηση μπορούν να ενταχθούν σε ένα σύστημα επίτευξης στόχων. Η στοχοθέτηση δεν αφορά μόνο τις πωλήσεις, αλλά όλα τα τμήματα. Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί τη σημαντικότερη λειτουργία της διαχείρισης του χρόνου και επομένως πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο σοβαρής προετοιμασίας εκ μέρους των ανώτερων στελεχών που θέτουν στόχους, ώστε οι στόχοι να προκύψουν ως προϊόν τεκμηριωμένης και ειλικρινούς συζήτησης με τους αποδέκτες των στόχων.

Η επίτευξη των στόχων πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά, να επισημαίνονται έγκαιρα αποκλίσεις και να υπάρχει ευελιξία στην αντικατάστασή τους όταν κρίνεται σκόπιμο.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα άτομα που εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικά από όσα εργάζονται χωρίς στόχους. Η στοχοθεσία λοιπόν αποτελεί μια αρκετά σημαντική τεχνική της διαχείρισης του χρόνου που οι επιχειρήσεις και τα ανώτερα στελέχη μπορούν και πρέπει να εφαρμόζουν. Όταν ο καθορισμός των στόχων των ανώτερων στελεχών λαμβάνει μια συστηματική μορφή με συνέχεια και συνέπεια και συνδυάζεται με την ουσιαστική συμμετοχή των υπολοίπων εργαζομένων, τα πλεονεκτήματα είναι ακόμη περισσότερα και λύνονται βασικά προβλήματα της διοικητικής πρακτικής. **Πρώτον**, αποσαφηνίζονται καλύτερα οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες. **Δεύτερον**, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός. **Τρίτον**, τα ανώτερα στελέχη, από τη μια, κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και τα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να φθάσουν και από την άλλη έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν προσπάθειες αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων. **Τέταρτον**, γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές οι υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες όπως ο έλεγχος, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός.

Επιπρόσθετα, τόσο οι μακροπρόθεσμοι όσο και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι βελτιώνουν την εικόνα που έχουν τα ανώτερα στελέχη για τον εαυτό τους, αποτελούν γραμμή πλευσης, βοηθούν στο να βάζουν προτεραιότητες και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις. Οι καλύτεροι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και εφικτοί. Όταν τα ανώτερα στελέχη θέτουν ένα στόχο, θα πρέπει να προσπαθήσουν να τον πετύχουν. Όταν συναντήσουν ένα εμπόδιο, θα έχουν δυο επιλογές ή να απαλλαγούν από το εμπόδιο ή να αλλάξουν το στόχο τους. Οι στόχοι μπορούν να αλλάξουν, οι στόχοι, σε αντίθεση με τις επιθυμίες, βοηθούν στο να

συνειδητοποιήσουν, τα ανώτερα στελέχη την πραγματικότητα και να είναι σε θέση τα ανώτερα στελέχη να ανταποκριθούν στις εργασίες τους σε λιγότερο χρόνο και να απολαύσουν τη εργασιακή τους ζωή απαλλαγμένοι από το άγχος.

Υπάρχει γενική ομοφωνία ότι λίγοι άνθρωποι έχουν το χρόνο να τα κάνουν όλα. Για αυτό είναι σημαντικό τα ανώτερα στελέχη, να εστιάζουν σε προτεραιότητες. Θα πρέπει να καθορίζουν τους στόχους τους για να μπορέσουν να καταναείμουν το χρόνο τους αποτελεσματικά. Θα πρέπει να βάλουν σκοπό να δαπανούν το χρόνο τους σε δραστηριότητες που βοηθούν την επίτευξη των στόχων τους. Όταν κατανέμουν το χρόνο τους τα ανώτερα στελέχη, οι πιο **σημαντικές και επείγουσες** δραστηριότητες θα πρέπει να μπαίνουν στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους. Όπως για παράδειγμα, σημαντικές δραστηριότητες που εμπλέκουν άλλα άτομα και η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών είναι απαραίτητη. Οποιαδήποτε καθυστέρησή θα έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερήσουν και οι υπόλοιποι και θα περιορίσουν τη δυνατότητα και των άλλων να ενεργήσουν αποτελεσματικά. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σκεφτούν και να φιλτράρουν αν χρειάζεται να δαπανούν χρόνο για πράγματα που είναι επείγοντα αλλά όχι σημαντικά. Για παράδειγμα, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δίνουν υψηλή προτεραιότητα στο **στρατηγικό σχεδιασμό**, όπως και σε καθετί που βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους και της επιχείρησης κατ' επέκταση. Επίσης, θα πρέπει να σκεφτούν αν θα πρέπει να δαπανούν χρόνο για πράγματα που δεν είναι ούτε σημαντικά ούτε επείγοντα.

Επομένως, τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να θέτουν ξεκάθαρους ρεαλιστικούς στόχους. Θα πρέπει να καταγράφουν όλους τους στόχους τους και να τους χωρίζουν σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Είναι χρήσιμο για τα ανώτερα στελέχη, να καταγράφουν τις επαγγελματικές εμπειρίες τους, τις δεξιότητές τους και τα τυπικά προσόντα τους. Θα πρέπει να σκεφτούν ποιες δεξιότητες χρειάζονται και πως θα αποκτηθούν, για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Επίσης, θα πρέπει να θέτουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα τα οποία θα ορίζουν το πότε θέλουν να πετύχουν καθένα από τους στόχους τους.

3.2 Προγραμματισμός και Καθορισμός Προτεραιοτήτων (Επιμερισμός εργασιών, Ισορρόπηση καθημερινών εργασιών, Σημαντικά και Επείγοντα, Αποτελεσματική αρχειοθέτηση του γραφείου)

➤ Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο **προγραμματισμός** των ανώτερων στελεχών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή διαχείριση του εργασιακού χρόνου και συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία των ανώτερων στελεχών και των επιχειρήσεων. Ο P. Drucker θέλοντας να τονίσει τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού αναφέρει ότι **«Προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο»** διότι όπως υποστηρίζεται από άλλους **«το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες»**.

Προγραμματισμός των ανώτερων στελεχών αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες διαχείρισης του εργασιακού χρόνου, τους βοηθούν στο να παίρνουν έγκαιρα αποφάσεις σχετικά με το πρέπει να κάνουν, πώς να το κάνουν, και πότε να το κάνουν. Είναι ένας ευέλικτος μηχανισμός για τη λήψη αποφάσεων. Αρκετά ανώτερα στελέχη αρνούνται να προγραμματίσουν, από φόβο μήπως δεν θα μπορέσουν να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Ο προγραμματισμός τους φέρνει αντιμέτωπους με τις επιλογές τους, αναγνωρίζουν τις προτεραιότητές τους και αξιολογούν τον εαυτό τους μέσα από την πραγματοποίηση των στόχων τους. Ο προγραμματισμός θεωρείται σωστός όταν είναι **ευέλικτος**. Αρκετές φορές τα ανώτερα στελέχη θέτουν περισσότερους στόχους από αυτούς που είναι σε θέση να εκπληρώσουν και το διαπιστώνουν μόνο όταν έρχεται η ώρα εκτέλεσης του προγράμματος που έχουν οι ίδιοι σχεδιάσει. Πάντα όμως υπάρχει η δυνατότητα του επαναπροσδιορισμού των στόχων και επανασχεδιασμού του ημερήσιου, εβδομαδιαίου ή ετήσιου προγράμματός τους.

Ο προγραμματισμός για πολλά ανώτερα στελέχη ισοδυναμεί με αύξηση του άγχους. Αισθάνονται ότι «ασφυκτιούν» όταν καλούνται να σχεδιάσουν το εβδομαδιαίο τους πρόγραμμα. Αυτό όμως δεν είναι τίποτε άλλο από μια ψευδαίσθηση. Αυτό που τους δημιουργεί στρες είναι η ανάγκη για προσδιορισμό στόχων, για την αξιολόγηση των προτεραιοτήτων τους και τη δέσμευση για την υλοποίησή τους. Ο προγραμματισμός βοηθά τα ανώτερα στελέχη από το στρες και τους οδηγεί στην αποτελεσματική και ποιοτική εργασιακή ζωή και κυρίως ελεύθερο χρόνο για τον εαυτό τους.

Συνεπώς, ο προγραμματισμός των εργασιών, των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τις προτεραιότητές τους. Είναι σημαντικό να ακολουθηθούν τα κάτωθι βήματα, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι. Αρχικά,

- ✓ Είναι χρήσιμο να ξεκινήσουν προγραμματίζοντας πρώτα την εβδομάδα τους και μετά την ημέρα τους. Θα πρέπει να αξιολογούν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους για την επίτευξη των στόχων τους και να καταναείμουν ανάλογα το χρόνο τους. Θα πρέπει να ομαδοποιούν τις κύριες καθημερινές τους εργασίες που διεκπεραιώνονται εύκολα.
- ✓ Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να αφιερώνουν λίγο χρόνο κάθε μέρα τακτοποιώντας εκκρεμότητες τους. Ξεμπερδεύοντας μικρές και επείγουσες εργασίες. Αναθέτοντας εργασίες που μπορούν να γίνουν από άλλους πιο γρήγορα, πιο οικονομικά ή πιο αποτελεσματικά.
- ✓ Θα πρέπει να θέτουν ρεαλιστικές προθεσμίες για όλες τους τις δραστηριότητες. Για πιο μακροπρόθεσμες εργασίες, εκτός από την τελική προθεσμία, θα πρέπει επίσης να ορίζουν ενδιάμεσες ημερομηνίες. Θα πρέπει να προβλέπουν χρόνο για τα απρόοπτα, όσο πιο μακροπρόθεσμη είναι η εργασία, τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται για τυχόν απρόοπτα. Θα πρέπει να σκεφτούν και να αποφασίσουν αν οι προθεσμίες τους είναι οριστικές ή ευέλικτες. Δεν θα πρέπει να παίρνουν περισσότερο χρόνο οι συγκεκριμένες εργασίες, ιδιαίτερα οι λιγότερο σημαντικές, από αυτόν που πρέπει και έχει προγραμματιστεί, αν μια δουλειά μπορεί να γίνει σε δέκα λεπτά, θα πρέπει να φροντίσουν να γίνει σε δέκα λεπτά.
- ✓ Όλοι οι άνθρωποι έχουν ημερήσιο ρυθμό ενέργειας, με στιγμές πνευματικής και φυσικής ευεξίας που ακολουθούνται από ώρες χαμηλότερης απόδοσης. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να προγραμματίζουν τις εργασίες τους ανάλογα με τη διάθεσή τους σε διαφορετικές ώρες της ημέρας ή της εβδομάδας. Θα πρέπει να εξοικειωθούν με το δικό τους βιορυθμό για να μπορέσουν να δουλέψουν σύμφωνα και όχι αντίθετα από αυτόν.

«Πολλοί άνθρωποι αποτυγχάνουν στην ζωή τους όχι επειδή δεν έχουν το μυαλό ή το κουράγιο αλλά επειδή δεν οργάνωσαν ποτέ σωστά την ενέργειά τους προς έναν σκοπό»,

Elbert Hubbard

➤ Καθορισμός Προτεραιοτήτων

Καθορισμός προτεραιοτήτων σημαίνει προγραμματισμός των δραστηριοτήτων κι εργασιών που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και με συγκεκριμένους τρόπους.

Τα επιτυχημένα ανώτερα στελέχη μαθαίνουν να βάζουν προτεραιότητες. Κάνουν τα πιο σημαντικά πράγματα πρώτα. Κατά τη διάρκεια της ημέρας σταματούν και αναρωτιούνται, αν χρησιμοποιούν το χρόνο τους με τον καλύτερο τρόπο.

Ο πλέον αποφασιστικός και αποτελεσματικός παράγοντας εξοικονόμησης χρόνου των ανώτερων στελεχών είναι η ορθή διαχείριση των Σημαντικών και Επείγουσών εργασιών. Το «**ΕΠΕΙΓΟΝ**» δεν είναι απαραίτητως «**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ**». Τα ανώτερα στελέχη δυστυχώς συγχέουν το Επείγον με το Σημαντικό, το Επείγον σημαίνει ότι προϋποθέτει άμεση προσοχή, είναι «Τώρα». Τα επείγοντα θέματα είναι συνήθως ορατά (απτά), τους πιέζουν, απαιτούν άμεση αντίδραση, κάποιες φορές όμως είναι Ασήμαντα.

Τα «Σημαντικά» θέματα έχουν να κάνουν με το αποτέλεσμα. Συνεισφέρουν στην αποστολή τους και στους στόχους υψηλής προτεραιότητας. Θα πρέπει λοιπόν τα ανώτερα στελέχη να φιλτράρουν το αν τα επείγοντα είναι και σημαντικά έτσι ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο αποτελεσματικά.

Εικόνα 6: Κατηγορίες Εργασιών



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

Εικόνα 7: Πίνακας Διαχείρισης του χρόνου
(Ο χρόνος μας διανέμεται στα 4 τετραγωνίδια)

	ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ	ΟΧΙ ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ
ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Προβλήματα που πιέζουν ◆ Σημαντικές εργασίες με “στριμωγμένες” ημερομηνίες ◆ Κρίσεις ◆ Έκτακτα σημαντικά θέματα 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Χτίσιμο σχέσεων ◆ Σχεδιασμός στρατηγικής ◆ Αναζήτηση ευκαιριών ◆ Αύξηση παραγωγικότητας ◆ Εκπαίδευση
ΟΧΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ορισμένα meetings ◆ Ορισμένοι πελάτες (στο τηλέφωνο) ◆ Κάποια e – mails ◆ Θέματα που πιέζουν (Με κοντινή ημ/νια) ◆ Αναφορές, Επιστολές 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ξεκαθάρισμα e – mails ◆ Τηλεφωνήματα ρουτίνας ◆ Ταξινομήσεις / αρχειοθετήσεις ◆ Συναντήσεις /γεύματα με συναδέλφους και Μέσα ◆ Συνέδρια/ Συνεντεύξεις Κλάδου-Ινστιτούτων. ◆ Χασομέρια/ Μπλα – μπλα

Πηγή: http://kallithea.hua.gr/epixeirein/hmerida7/Mpatagias_Presentation.pdf

Τα ανώτερα στελέχη καθημερινά καλούνται να εκπονήσουν διάφορες εργασίες μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι εργασίες αυτές πρέπει να αριθμηθούν ανάλογα με τον βαθμό της προτεραιότητάς τους. Σε αντίθετη περίπτωση, τα ανώτερα στελέχη αδυνατούν να τις εκπληρώσουν, ασχολούνται λίγο με κάθε μια και στο τέλος εισπράττουν απογοήτευση.

Τέλος, η αδυναμία των ανώτερων στελεχών να πουν όχι σε δραστηριότητες που αδυνατούν να εκπληρώσουν, είτε γιατί δεν έχουν χρόνο είτε γιατί δεν έχουν τη δυνατότητα να τις φέρουν εις μέρας επιτυχώς οδηγούν στην άσκοπη σπατάλη του χρόνου και καταστρέφουν τον προγραμματισμό τους.

Θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους και εφαρμόζοντας ημερήσιο, εβδομαδιαίο ή ετήσιο πρόγραμμα τα ανώτερα στελέχη μπορούν να απαλλαγούν από το άγχος της έλλειψης χρόνου. Ο προγραμματισμός και ο καθορισμός προτεραιοτήτων κάνει τα ανώτερα στελέχη ώριμα και προσεκτικά στις επιλογές τους. Μαθαίνουν να αξιολογούν τις δραστηριότητες τους, να βάζουν προτεραιότητες και να μη φοβούνται να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους, όταν αυτοί δεν τους προσφέρουν ευχαρίστηση και καλή ποιότητα ζωής.

Επίσης, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς και την προτεραιότητα που έχει κάθε σκοπός, να έχουν συγκεκριμένο πρόγραμμα, να μπορούν να οργανώνουν σωστά τη δουλειά τους, να ελέγχουν περιοδικά την πορεία της εργασίας τους ώστε να διαπιστώνουν αν ο χρόνος χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

Για να είναι το έργο των ανώτερων στελεχών αποτελεσματικό πρέπει να γνωρίζουν τα αποτελέσματα ή τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρώσουν σήμερα και στο μέλλον. Για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας πρέπει να αναφέρεται και ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την πραγματοποίησή τους. Κατά την πορεία της ολοκλήρωσης της εργασίας του έργου, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν αν ακολουθούνται τα χρονικά όρια που έχουν τεθεί αρχικά. Γι' αυτό και πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα προτεραιοτήτων πραγματοποίησεως του έργου μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια.

Τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να καταγράφουν κατά σειρά προτεραιότητας τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους. Κάθε στόχος συνεπάγεται την επιτυχή ολοκλήρωση ενός αριθμού εργασιών. Θα πρέπει να αποφασίσουν ποια είναι τα πιο σημαντικά και επείγοντα. Αναμφίβολα, τα ανώτερα στελέχη αναλώνουν πολύτιμο χρόνο κάνοντας τη λάθος δουλειά στη λάθος ώρα και χάνουν τους στόχους που έχουν θέσει για την τρέχουσα ημέρα. Αν πρέπει ημερησίως να διευθετήσουν 5 διαφορετικές εργασίες τα οποία διαφέρουν από άποψη σημαντικότητας, τότε θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις επείγουσες και περίπλοκες εργασίες και όχι στις ασήμαντες και δουλειές ρουτίνας οι οποίες θα μπορούσαν να ανατεθούν σε άλλους. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν την εργάσιμη ημέρα τους και να αποφασίσουν ποια από τα καθήκοντά τους αποτελούν ρουτίνα και ποιες εργασίες είναι υπερεπείγουσες και σημαντικές και πρέπει να ολοκληρωθούν άμεσα. Ο προσεκτικός σχεδιασμός και οργάνωση της εργασιακής τους ημέρας θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και θα τους βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Για να μπορέσουν τα ανώτερα στελέχη να βρουν τις συγκεκριμένες προτεραιότητες θα πρέπει να κάνουν μια λίστα με όλες τις τρέχουσες και καθημερινής ρουτίνας εργασίες και όλους τους στόχους τους. Στη συνέχεια, θα πρέπει να τις χωρίσουν σε τρεις κατηγορίες: τύπου Α, Β και Γ¹⁰. Οι εργασίες *τύπου Α*

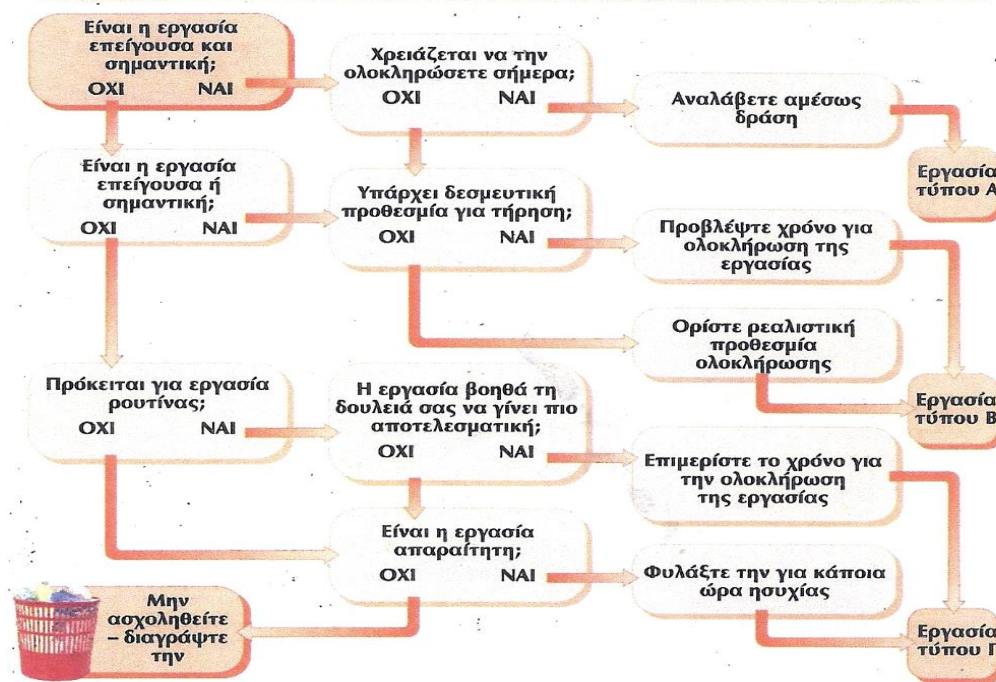
¹⁰ Hindle, Tim., 2001. Διαχειριστείτε το χρόνο σας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

θα αναφέρονται στις σημαντικές και επείγουσες εργασίες, οι εργασίες **τύπου Β** θα αναφέρονται στις εργασίες σημαντικές ή επείγουσες αλλά όχι και τα δύο, τέλος οι **τύπου Γ** εργασίες θα είναι ούτε επείγουσες ούτε σημαντικές αλλά ρουτίνας. Έπειτα, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να ξαναδούν τη λίστα των εργασιών τους και να φτιάξουν μια νέα ξεχωριστή λίστα για κάθε κατηγορία εργασίας (τύπου Α, Β,Γ) και να αποφασίσουν ποιες απαιτούν τη συμβολή άλλων και να ζητηθεί άμεσα η συμβολή των κατάλληλων ατόμων, ποιές μπορούν να ανατεθούν σε άλλους και να ανατεθούν αμέσως σε κάποιον άλλο και τέλος ποιες πρέπει να γίνουν εξ ολοκλήρου από τους ίδιους. Με αυτόν τον τρόπο η λίστα των εργασιών που θα πρέπει να ολοκληρωθεί από τα ίδια τα ανώτερα στελέχη θα μειωθεί αισθητά, επιτρέποντάς τους να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα σχεδιασμού της ημέρας τους. Υπολογίζοντας πόσο χρόνο χρειάζονται για κάθε μια από αυτές τις εργασίες, θα έχουν τη δυνατότητα να συντονίζουν καλύτερα την εργασία των υφισταμένων τους, να οργανώνουν συναντήσεις και να σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα πλάνα.

Κάθε εργάσιμη ημέρα των ανώτερων στελεχών πρέπει να περιλαμβάνει ένα μίγμα εργασιών τύπου Α, Β και Γ¹¹. Θα πρέπει να γίνει ένας ρεαλιστικός σχεδιασμός των εργασιών που μπορεί να γίνει σε μια εργάσιμη ημέρα. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να μοιράζουν τους τρεις τύπους εργασιών μέσα στην ημέρα. Μπορούν να εναλλάσσουν ώρες έντονης συγκέντρωσης (τύπου Α) με περιόδους για λιγότερο απαιτητικές δουλειές (τύπου Β και Γ).

¹¹ Hindle, Tim., 2001. Διαχειριστείτε το χρόνο σας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Εικόνα 8: Η Προτεραιότητα μιας Εργασίας



Πηγή: Hindle Tim, Διαχειριστείτε το χρόνο σας,

➤ **Αποτελεσματική οργάνωση του χώρου εργασίας – Αρχαιοθέτηση**

«Μια θέση για όλα, όλα στη θέση τους (Benjamin Franklin)»

Από πρακτικής πλευράς υπάρχουν αρκετά πράγματα που μπορούν να κάνουν τα ανώτερα στελέχη για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Το να διατηρούν για παράδειγμα τακτικό το γραφείο τους αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες εξοικονόμησης χρόνου. Αξίζει τον κόπο να αναλώσουν, τα ανώτερα στελέχη, χρόνο για να οργανώσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αρχείου, αν αναλογιστούν τις ώρες που χάνουν ψάχνοντας κάτι φυλαγμένο στην τύχη. Η αποτελεσματική οργάνωση και αρχαιοθέτηση του χώρου εργασίας των ανώτερων στελεχών θα βοηθήσει στην προβολή της θετικής τους εικόνας. Για παράδειγμα, καταλαβαίνει κανείς πολλά για το κάτοχο ενός γραφείου από το πώς είναι τακτοποιημένο και από την τάξη που επικρατεί στο γύρω χώρο. Αν ένα ανώτερο στέλεχος δουλεύει σε ένα ακατάστατο εργασιακό περιβάλλον, δεν θα μπορέσει να πείσει ποτέ κανέναν ότι πρόκειται για ένα συγκροτημένο άτομο.

Εικόνα 9: Ακατάστατο εργασιακό περιβάλλον



Πηγή: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης, Deloitte Academy

Όσο περισσότερο καθυστερούν τα ανώτερα στελέχη να ξεκαθαρίσουν το γραφείο τους, τόσο πιο δύσκολη δουλειά γίνεται αυτή και το πιθανότερο είναι ότι σπαταλούν άσκοπα χρόνο ψάχνοντας. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να σκεφτούν το γραφείο τους ως αλυσίδα παραγωγής. Οι πρώτες ύλες (έγγραφα) μπαίνουν από το ένα άκρο για να τις επεξεργαστεί ένα μηχάνημα (το μυαλό τους) πριν προωθηθούν στο επόμενο στάδιο. Οι τεχνικές που εφαρμόζονται στην παραγωγική διαδικασία μπορούν να ισχύουν και για το γραφείο των ανώτερων στελεχών. Αυτό σημαίνει ότι γνωρίζουν πόσο επείγοντα είναι τα χαρτιά τους και που πρέπει να πάνε. Θα πρέπει να τα ελέγχουν καθώς φτάνουν σε αυτούς σχετικά με το εάν είναι επείγοντα, θα πρέπει να τα διεκπεραιώνουν την ίδια στιγμή ή να τα αναθέτουν αμέσως σε άλλους και όλα τα άλλα μη επείγοντα θα πρέπει να τα βάζουν στα εισερχόμενα προς διεκπεραίωση την επόμενη φορά που θα τα ελέγξουν.

3.3 Κατάρτιση των σχεδίων υλοποίησης των στόχων (Σχέδιο διαχείρισης χρόνου, Ενημέρωση ημερολογίου, Λίστα εργασιών, Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, Τήρηση Χρονοδιαγράμματος)

Τα ανώτερα στελέχη που εργάζονται αρκετά και πιέζονται υπερβολικά, νιώθουν παγιδευμένοι. Θα πρέπει να μάθουν να παίρνουν γρήγορα αποφάσεις και να ενεργούν άμεσα. Θα πρέπει να ακολουθούν ένα σύστημα προτεραιοτήτων, να κατακερματίζουν τις μεγάλες δουλειές και να ανταμείβουν τον εαυτό τους για τα επιτεύγματα τους. Καλό θα ήταν να γράφουν τις προτεραιότητες τους για να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν καλύτερα το χρόνο τους. Με αυτόν τον τρόπο θα μάθουν να λένε όχι σε ασήμαντες δραστηριότητες και θα αρχίζουν την κάθε τους μέρα με ένα σκοπό. Ακολουθώντας τις αυτές τις αρχές για τη διαχείριση του χρόνου, τις προτεραιότητες δηλαδή και τους στόχους, θα έχουν περισσότερο χρόνο στη διάθεση τους για να απολαμβάνουν τις χαρές και τις απολαύσεις της ζωής.

Οι τεχνικές για τη διαχείριση του χρόνου, των ανώτερων στελεχών, συνήθως πετυχαίνουν λόγω του ότι μια αύξηση της αποτελεσματικότητας, σημαίνει και αύξηση της παραγωγικότητας. Πιο αποτελεσματική χρήση του χρόνου σημαίνει περισσότερη χαλάρωση, ικανοποίηση και περισσότερος χρόνος με την οικογένειά τους και το αποτέλεσμα είναι ποιοτική εργασιακή ζωή, λιγότερο άγχος και στρες.

Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να:

- **Να θέτουν ετήσιους στόχους**, να καταρτίζουν ένα ετήσιο στρατηγικό πλάνο, να βάζουν στόχους που βασίζονται στους στόχους της επιχείρησης και στο τι επιθυμούν οι ίδιοι. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να τοποθετούν τους στόχους με σειρά προτεραιότητας και να ορίζουν προθεσμίες επίτευξης του κάθε στόχου.
- **Να θέτουν μηνιαίους στόχους**, θα πρέπει να σκεφτούν και να αποφασίσουν τα ανώτερα στελέχη τι πρέπει να κάνουν κάθε μήνα έτσι ώστε να πιάσουν τους ετήσιους στόχους τους. Να χρησιμοποιούν ένα ημερολόγιο για να καταγράφουν τις μηνιαίες δραστηριότητες (αναφορές, μελέτες, συναντήσεις, παρουσιάσεις κλπ)
- **Να καταστρώνουν ένα εβδομαδιαίο πλάνο**, μπορούν να σπάσουν τους μηνιαίους στόχους σε εβδομαδιαία πλάνα, να φτιάξουν ένα οργανόγραμμα για κάθε εβδομάδα του μήνα, για κάθε εβδομάδα καλό θα ήταν να καταγράψουν ορισμένες από τις εργασίες που έχουν να ολοκληρώσουν μέχρι την Παρασκευή, πρέπει να καταγράψουν τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν για να υλοποιήσουν τις προγραμματισμένες εργασίες τους και θα πρέπει να προσδιορίσουν επίπεδο

σπουδαιότητας για κάθε δραστηριότητα, το πότε θα την έχουν ολοκληρώσει και πόσος χρόνος θα απαιτηθεί. Μέσα από ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα, στο οποίο θα έχουν συμπεριλάβει, τα ανώτερα στελέχη, την εργασίες τους, τις υποχρεώσεις τους, τις δραστηριότητες τους, θα διαπιστώνουν ότι ο χρόνος είναι συγκεκριμένος και πολύτιμος. Δεν αφήνει περιθώρια σπατάλης, μιας και τα αποτελέσματα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της ζωής τους.

- **Να προγραμματίζουν τον ημερήσιου χρόνου τους.** Ο ημερήσιος προγραμματισμός βασίζεται στην εβδομαδιαία κατανομή, στο τέλος κάθε εργάσιμης ημέρας τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να μεταφέρουν τις εργασίες που δεν πρόλαβαν, σαν πρώτες την επόμενη ημέρα, στο ημερολόγιό τους, να χαρακτηρίζουν τις εργασίες ανάλογα με τον βαθμό σημαντικότητας ή βαθμό προτεραιότητας και πιθανούς συνδυασμούς, θα πρέπει να εκτιμούν τον χρόνο που χρειάζεται κάθε εργασία και να διαγράφουν κάθε εργασία που ολοκληρώνεται.

Η τήρηση ενός ακριβούς ημερολογίου με τις εργασίες και τις υποχρεώσεις των ανώτερων στελεχών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να οργανώσουν το χρόνο τους και θα πρέπει να αναζητήσουν αυτόν που ταιριάζει καλύτερα στις δικές τους ανάγκες. Υπάρχουν πολλά συστήματα οργάνωσης του χρόνου και ο πιο παραδοσιακός τρόπος είναι να καταγράφουν με το χέρι τα μελλοντικά τους σχέδια σε ένα ημερολόγιο. Η τήρηση ενός ημερολογίου απαιτεί πειθαρχία. Θα πρέπει να βρίσκουν το χρόνο να καταχωρούν τα ραντεβού και τις εργασίες τους τη στιγμή που αποφασίζονται και θα πρέπει να σημειώνουν το χρόνο που απαιτείται να προετοιμαστούν πριν από κάθε συνάντησή τους, συνυπολογίζοντας το διάστημα της προετοιμασίας και της μετακίνησής τους πριν από κάθε ραντεβού. Θα πρέπει να σχεδιάζουν τις σημαντικές δουλειές τύπου Α (σημαντικές και επείγουσες εργασίες) και να βεβαιωθούν ότι τις ολοκληρώνουν σε προκαθορισμένο χρόνο.

Μετά από την ομαδοποίηση όλων των εργασιών τύπου Α, Β και Γ (Β: σημαντικές ή επείγουσες, αλλά όχι και τα δυο, Γ: εργασίες ούτε επείγουσες ούτε σημαντικές), ανάλογα με τη σπουδαιότητα και το επείγον του χαρακτήρα τους. Θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη, να αφιερώνουν λίγα λεπτά για να συντάξουν μια λίστα εργασιών, με όλες τις δουλειές τους, μεγάλες και μικρές, σημειώνοντας τις προθεσμίες εκτέλεσής τους. Επίσης, θα πρέπει να αφήνουν αρκετό περιθώριο για τυχόν απρόοπτες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Μια τέτοια λίστα μπορεί να δώσει στα ανώτερα στελέχη μια καλύτερη εικόνα των εργασιών προς διεκπεραίωση. Θα

πρέπει να ελέγχουν τακτικά τις προγραμματισμένες εργασίες της κάθε ημέρας και να βεβαιώνονται αν τις έχουν καταλείψει σωστά. Στη συνέχεια, θα πρέπει να διαγράφουν τις δουλειές που τελειώνουν και να αλλάζουν τις προτεραιότητες όταν αυτό απαιτείται. Έτσι εξασφαλίζεται περισσότερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία τους.

3.4 Εργασιακή αναβλητικότητα και η καταπολέμηση της

«μην αναβάλλετε για αύριο ό,τι μπορείτε να πράξετε σήμερα»,

Ησίοδος

Λόγω των γρήγορων ρυθμών ζωής των ανώτερων στελεχών οι περισσότεροι έχουν την αίσθηση, ότι κάθε μέρα λιγοστεύουν οι ώρες που έχουν στη διάθεσή τους. Αγχώνονται όταν σκέφτονται όλα αυτά τα πράγματα που ακόμα δεν έχουν τελειώσει. Εργάζονται πολύ σκληρά, αλλά δυστυχώς, σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχουν τα αποτελέσματα που θέλουνε. Εάν αυτό είναι που συμβαίνει στη ζωή των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό.

Τα ανώτερα στελέχη σε κάθε τομέα πρέπει να εργασθούν πιο έξυπνα και πιο σκληρά για να αποδείξουν ότι αξίζουν.

Ο Τρόπος με το οποίο διαχειρίζονται τον χρόνο τους τα ανώτερα στελέχη μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την καριέρα τους. Η **αναβλητικότητα (Procrastination)** είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που κάθε ανώτερο στέλεχος έχει να αντιμετωπίσει, για να πετύχει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η αναβλητικότητα δεν γνωρίζει όρια, επηρεάζει τους πάντες, από τα ανώτατα μέχρι τα κατώτερα στελέχη, άνδρες και γυναίκες. Είναι υπεύθυνη για χαμένες ευκαιρίες, αναβολή εργασιών και προθεσμίες που δεν προλαβαίνουν. Η αναβλητικότητα οδηγεί στη κακή διαχείριση του χρόνου, που με τη σειρά της επιφέρει μεγαλύτερο άγχος, και εκνευρισμό. Το ταλέντο και η εξυπνάδα εξαφανίζονται και τα αίτια είναι η αναβολή.

«Η Αναβολή Είναι Ο Σιωπηλός Δολοφόνος Των Δυνατοτήτων & Των Ονείρων Μας»¹²

Η κακή διαχείριση χρόνου, είναι ένα από τα αποτελέσματα της αναβλητικότητας. Τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να σταματήσουν να αναβάλουν εργασίες και να τις ολοκληρώνουν. Θα πρέπει να αντικαταστήσουν το "πρέπει να το κάνω", με το "θέλω

¹² Anapolis Center for Human Excellence, 2014. Τι Κι Εάν Μπορούσαμε Να Σταματήσουμε Την Αναβλητικότητα Διαθέσιμο στην: http://www.anapolis.gr/nikiste_tin_anavlitikotita.html

να το κάνω". Αυτό θα τους απελευθερώνει και θα τους δώσει δυνατότητα να βγάλουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Η αναβλητικότητα των ανώτερων στελεχών, γενικώς βασίζεται σε φόβο αποτυχίας και αμφιβολίας. Δηλώνει έλλειψη αυτοπεποίθησης και στις ικανότητες τους. Αρκετά ανώτερα στελέχη, συμπεριλαμβανομένων και αυτών με επιστημονική επάρκεια, διστάζουν να αναβάλουν δραστηριότητες από φόβο ότι δεν θα τα καταφέρουν και αυτό θα έχει αντίκτυπο στην εικόνα τους.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος που τα ανώτερα στελέχη έχουν την τάση να είναι αναβλητικά, είναι το ότι δυσκολεύονται να δεσμευθούν σε κάτι. Το μεταφράζουν, βέβαια, ως έλλειψη χρόνου ή έλλειψη κινήτρων, αλλά η αλήθεια είναι ότι δεν μπορούν να δεσμευθούν σε ένα νέο στόχο. Θα είχαν περισσότερο ελεύθερο χρόνο, εάν πραγματοποιούσαν αυτό που ήταν να κάνουν. Το πρώτο βήμα είναι να ανακαλύψουν τα ανώτερα στελέχη για ποιό λόγο αναβάλουν τις εργασίες τους και να απαλλαγούν οριστικά και με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την αναβλητικότητά τους και θα καταφέρουν να φέρουν εις πέρας επιτυχώς τους στόχους τους και νέες προκλήσεις. Αντιμετωπίζοντας τα ανώτερα στελέχη την αναβλητικότητα, θα μάθουν τρόπους που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν κίνητρα και θα κάνουν να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες τους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία τους. Θα μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τον χρόνο τους κάνοντας τα πράγματα που έχουν αξία για αυτούς, θα μειώσουν το άγχος, θα κοιμούνται καλύτερα και θα αποκτήσουν μια πιο υγιή ζωή. Θα αποκτήσουν καλύτερη απόδοση και περισσότερη ασφάλεια στο επάγγελμά τους.

Εάν λοιπόν τείνουν τα ανώτερα στελέχη να είναι αναβλητικά και η αναβλητικότητα επηρεάζει αρνητικά τη ζωή τους, τότε θα πρέπει να ενεργήσουν άμεσα.

Θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα ανώτερα στελέχη ότι υπάρχει περισσότερη δυσκολία στο να αναβάλλουν από ότι να διεκπεραιώνουν άμεσα τις εργασίες τους. Συνήθως είναι αναβλητικοί γιατί θέλουν να αποφύγουν κάτι που βρίσκουν βαρετό ή δύσκολο. Όμως, σύντομα θα διαπιστώσουν ότι η τακτική αυτή τους δημιουργεί μάλλον περισσότερα προβλήματα από ότι θα τους δημιουργούνταν, εάν πραγματικά έκαναν αυτό που πρέπει να κάνουν.

Εάν τα ανώτερα στελέχη έχουν αναλάβει μια μεγάλη εργασία με την οποία δυσκολεύονται να αποφασίσουν από πού να αρχίσουν και πού να τελειώσουν, θα παρατηρήσουν ότι είναι περισσότερο αναβλητικά. Η λύση είναι να αρχίσουν από

κάπου. Δεν χρειάζεται να ξεκινήσουν με το πιο δύσκολο μέρος, αλλά από κάτι απλό και εύκολο. Όταν θα κάνουν την αρχή, θα διαπιστώσουν ότι είναι πιο εύκολο να συνεχίσουν και τελικά να το ολοκληρώσουν. Θα πρέπει λοιπόν να μην αναλώνουν τον χρόνο τους επικεντρώνοντας την προσοχή τους στα δύσκολα μέρη της εργασίας αλλά να ξεκινήσουν από οπουδήποτε.

Επίσης, θα πρέπει να επανεξετάσουν, τα ανώτερα στελέχη τι σημαίνει αποτυχία. Εάν δεν έκαναν κάτι σωστά στο παρελθόν και φοβούνται να ενεργήσουν ξανά για να μην κάνουν λάθος ή για να μην επαναλάβουν τα λάθη του παρελθόντος, θα πρέπει να σκεφτούν ότι η αποτυχία δεν είναι παρά μια εμπειρία για να μάθουν κάτι νέο και να συνειδητοποιήσουν ότι μάλλον κάτι πρέπει να αλλάξουν στην τακτική τους για να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι λάθος να νομίζουν ότι δεν έχουν ικανότητα ή ότι είναι λιγότερο καλοί από τους υπόλοιπους. Εξάλλου, η επιτυχία εξαρτάται από τον τρόπο που κάθε άνθρωπος διαχειρίζεται τις αποτυχίες του, κι όχι από το πόσο αλάνθαστος είναι.

Τέλος, θα πρέπει να βάζουν τα ίδια τα ανώτερα στελέχη προθεσμίες και να συγκεντρώνονται στις συγκεκριμένες εργασίες που θέλουν να φέρουν εις πέρας κάθε φορά.

3.5 Διαχείριση του εργασιακού άγχους

Όσο παράδοξο και αν ακούγεται, το άγχος μπορεί να είναι «δημιουργικό». Όταν όμως βιώνεται σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να επηρεάσει τη σωματική και ψυχική του υγεία των ανώτερων στελεχών, η οποία οδηγεί στην κακή διαχείριση του χρόνου. Το άγχος πηγάζει από την αναντιστοιχία που υπάρχει ανάμεσα στις απαιτήσεις που δέχονται τα ανώτερα στελέχη από το περιβάλλον τους και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε αυτές.

Όταν τα ανώτερα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πολύ πιεστικές καταστάσεις ή υπερβολικές απαιτήσεις στην εργασία τους στις οποίες δε μπορούν, να διαχειριστούν ένα επιβλαβές αρνητικό άγχος. Η διάκριση ανάμεσα στο αρνητικό και το δημιουργικό άγχος είναι ιδιαίτερος σημαντική, καθώς ένα δημιουργικό άγχος παρακινεί και ικανοποιεί τα ανώτερα στελέχη και τα βοηθά να αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις νέες προκλήσεις.

Το εργασιακό άγχος είναι η αντίδραση, που έχουν πολλοί άνθρωποι και κατ' επέκταση και τα ανώτερα στελέχη όταν υφίστανται πιέσεις στο χώρο εργασίας τους.

Πολλά ανώτερα στελέχη παρακινούνται από τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Όταν οι πιέσεις στον εργασιακό χώρο φτάνουν σε υπερβολικά επίπεδα, τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται την ύπαρξη μιας απειλής της περεταίρω εξέλιξής τους βιώνουν συναισθήματα του φόβου και του άγχους.

Το εργασιακό άγχος μπορεί να κάνει την εμφάνισή του από την κακή οργάνωση της εργασίας των ανώτερων στελεχών. Όσο πιο απαιτητική και πιεστική είναι η εργασία των ανώτερων στελεχών, και στην περίπτωση που οι γνώσεις και οι ικανότητές τους δεν αντιστοιχούν στις εργασιακές απαιτήσεις, τόσο πιο αγχωμένοι αισθάνονται.

Το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα υγείας που επηρεάζουν τα ανώτερα στελέχη. Η αρνητική επίδραση του εργασιακού άγχους επηρεάζει, την ίδια την υγεία των ανώτερων στελεχών και την παραγωγικότητά τους. Επομένως, το εργασιακό άγχος είναι ένα από τα βασικότερα προβλήματα στους χώρους εργασίας.

Βέβαια, το εργασιακό άγχος είναι μια υποκειμενική κατάσταση. Σχετίζεται με την αίσθηση των ανώτερων στελεχών ότι οι ικανότητές τους δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους και στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Αυτή η κατάσταση «ανισορροπίας» δημιουργεί την κατάσταση άγχους. Το άγχος που αισθάνονται τα ανώτερα στελέχη μπορεί να είναι πραγματικό ή πλασματικό. Η διάσταση που της δίνεται κάθε φορά είναι και αυτή υποκειμενική. Δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν όλα τα ανώτερα στελέχη μια κατάσταση κατά τον ίδιο τρόπο.

Η σημασία της αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους, των ανώτερων στελεχών είναι μεγάλη, καθώς από την εργασία τους μπορούν να αντλήσουν ικανοποίηση ή απογοήτευση.

Οι συνέπειες του υπερβολικού εργασιακού άγχους δε μπορεί παρά να είναι αρνητικές και επηρεάζουν τόσο τα ίδια τα ανώτερα στελέχη, όσο και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το εργασιακό άγχος, εκτός από τα προβλήματα υγείας που δημιουργεί, καθιστά προβληματική και την ομαλή λειτουργία και επαγγελματική απόδοση των ανώτερων στελεχών στον εργασιακό τους χώρο, αφού δημιουργεί αρκετές παρενέργειες: Επιβάρυνση της σωματικής και ψυχικής τους υγείας, εκνευρισμός, αδυναμία χαλάρωσης και συγκέντρωσης, δυσκολία λογικής σκέψης και λήψης αποφάσεων, θυμός, κούραση, απογοήτευση, απόγνωση, χαμηλή εργασιακή

ικανοποίηση, χαμηλή αυτοεκτίμηση, μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κακές σχέσεις με συναδέλφους, διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και φυσικά κακή διαχείριση του χρόνου, με τα αρνητικά συνεπακόλουθα.

➤ *Τρόποι διαχείρισης του εργασιακού άγχους*

Για τα περισσότερα ανώτερα στελέχη, το εργασιακό άγχος αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα στην εργασία τους. Υπάρχουν όμως αρκετοί τρόποι-τεχνικές που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες στη διαχείρισή του¹³.

- ✓ Δεν χρειάζεται να είναι πάντοτε τέλειοι, δεν είναι απαραίτητο κάθε ώρα της ημέρας να αποδίδουν τα μέγιστα και δεν είναι δυνατόν να είναι συνεχώς σωστοί.
- ✓ Θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη, να μάθουν κάποιες στιγμές να λένε όχι. Έχουν το δικαίωμα να μην αναλάβουν επιπλέον εργασία, όταν πραγματικά δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε αυτή. Είναι προτιμότερο να πουν όχι δυσανεσιώντας κάποιους προσωρινά, εξηγώντας τους τον λόγο της άρνησής τους, παρά να πουν ναι και να αποδειχτούν ανεπαρκείς.
- ✓ Ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν τα γεγονότα, τα ανώτερα στελέχη, μπορεί να είναι είτε αρνητικός είτε θετικός και αυτό εξαρτάται μόνο από τους ίδιους. Εάν βλέπουν μόνο τα αρνητικά σημεία μιας υπάρχουσας κατάστασης τότε να είναι σίγουροι ότι εκείνη θα χειροτερέψει αμέσως. Εάν, όμως, εστιάσουν στα θετικά της σημεία, η ίδια κατάσταση θα βελτιωθεί από μόνη της.
- ✓ Ένας άλλος τρόπος για να μπορέσουν να διαχειριστούν το άγχος τους τα ανώτερα στελέχη είναι να παρατηρήσουν προσεκτικά τους ανθρώπους γύρω τους. Μπορούν να ξεκινήσουν παρατηρώντας τους αγχώδεις ανθρώπους. Να δουν τις αντιδράσεις τους, να τις καταγράψουν και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να μην τους μοιάσουν σε καμία από αυτές. Στη συνέχεια, να παρατηρήσουν τους θετικούς ανθρώπους και να προσπαθήσουν να συναλλάσσονται μόνο μαζί τους.
- ✓ Μια άλλη τεχνική διαχείρισης του άγχους των ανώτερων στελεχών είναι να προγραμματίζουν ένα χρόνο στον οποίο θα επιτρέπουν στον εαυτό τους να ανησυχεί. Θα πρέπει να αφιερώνουν μόνο μια συγκεκριμένη ώρα της ημέρας,

¹³ Businesscenter, Pireausbank., Διαχείριση Χρόνου, Διαθέσιμο στη: http://www.bookbeast.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58

μια ώρα σταθερή, καθημερινά, στην οποία θα καταγράφουν τις ανησυχίες τους σε ένα φύλλο χαρτί. Με αυτόν τον τρόπο δεν θα επιτρέπουν στις αρνητικές σκέψεις να απασχολούν το μυαλό τους για διάστημα μεγαλύτερο της μιας ώρας καθημερινά. Ταυτόχρονα, καταγράφοντας τις ανησυχίες τους σε ένα φύλλο χαρτί, τους δίνεται την πραγματική τους διάσταση και όχι την υπερβολική βαρύτητα που δημιουργεί το μυαλό τους με το να σκέφτεται συνεχώς τα ίδια και τα ίδια όλη την ημέρα.

3.6 Αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας, Διαχείρισης των συγκρούσεων και Διαχείριση χρόνου στον εργασιακό χώρο

➤ Αρχές Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Η σωστή διαχείριση του χρόνου των ανώτερων στελεχών στον εργασιακό χώρο προλαμβάνει την σύγχυση και αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον χρόνο τους, υπάρχουν αρκετοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τόσο προς το δικό τους ατομικό συμφέρον όσο και προς το γενικότερο συμφέρον της εταιρείας στην οποία εργάζονται, κάποιες από αυτές είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαχείριση των συγκρούσεων.

Τα προβλήματα που ανακύπτουν στη επικοινωνία των ανώτερων στελεχών έχουν να κάνουν είτε με την αντίληψη, είτε με την προσωπικότητα τους, είτε με την ιεραρχική δομή, είτε με τις δεξιότητες επικοινωνίας.

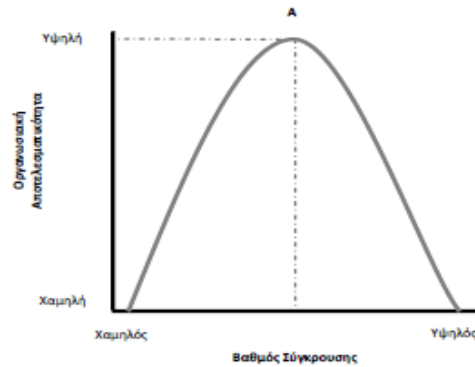
Μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ενίσχυση του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, η πρόληψη του άγχους και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου.

Επίσης, σύμφωνα με μελέτη της CPP Inc., στις ΗΠΑ ο κάθε εργαζόμενος εξαιτίας κάποιας σύγκρουσης στον χώρο που εργάζεται, δαπανά 2,1 ώρες την εβδομάδα – περίπου μια ημέρα τον μήνα. Αλλά και τα οφέλη είναι μετρήσιμα. Σύμφωνα με την έρευνα Conflict Management Survey Report του CIPD, βελτιώθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων (80%), μειώθηκε το άγχος (64%) και αποφεύχθηκαν τα έξοδα για τις εργασιακές νομικές διεκδικήσεις (52%)¹⁴.

¹⁴ Δαμουλιάνου, Χριστίνα., 2015. Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο για διαχείριση συγκρούσεων λόγω κρίσης. Καθημερινή, Διαθέσιμο στη: <http://www.kathimerini.gr/798976/article/oikonomia/epixeirhseis/diamesolavhsh-ston-ergasiako-xwro-gia-diaxeirish-syngkroysewn-logw-krishs>

Εικόνα 10: Σχέση σύγκρουσης - απόδοσης

Σχέση σύγκρουσης - απόδοσης



Προσαρμοσμένο από: Jones, G. (1993),
"Organizational theory: text and cases",
2nd edition, Addison-Wesley

Σύγκρουση είναι η κατάσταση αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο μεγεθών, όπου το ένα μέγεθος θεωρεί ότι το άλλο παρεμποδίζει τις προσπάθειές του για πραγματοποίηση των στόχων του. Η σύγκρουση των ανώτερων στελεχών, στον χώρο εργασίας, είναι κάτι δυσάρεστο. Συνήθως, οι αιτίες σύγκρουσης πηγάζουν από την κακή επικοινωνία. Γενικά, η κακή επικοινωνία προκαλεί συγκρούσεις που οφείλονται σε έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων: τα ατομικά εγώ, οι φιλοδοξίες, οι ιεραρχίες, οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι δημογραφικές διαφορές, οι προκαταλήψεις, αλλά και άλλοι παράγοντες, όπως, οι υπερβολικές υψηλές απαιτήσεις, οι περιορισμένοι πόροι, και η χρονική πίεση καλλιεργούν κλίμα συγκρούσεων. Προκειμένου να διαχειριστούν τα ανώτερα στελέχη επωφελώς μια συγκρουσιακή κατάσταση που επιβαρύνει την επίτευξη των στόχων των ανώτερων στελεχών τους και της επιχείρησης κατ' επέκταση, είναι απαραίτητο να δώσουν βαρύτητα στα κάτωθι¹⁵:

- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν της ύπαρξης προβλήματος και το πρόβλημα πρέπει να τίθεται καθαρά, με σκοπό να ανευρεθεί η λύση του.
- ✓ Πολλές φορές, τα αίτια της σύγκρουσης των ανώτερων στελεχών δεν είναι λογικά, αλλά συναισθηματικά. Αν καταφέρουν να εμβαθύνουν στο φαινόμενο της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο, θα διαπιστώσουν ότι τα αίτια της σύγκρουσης είναι κυρίως συναισθηματικού χαρακτήρα.

¹⁵ Ψαρόπουλος, Χρήστος., 2013. Αρχές Αποτελεσματικής Επικοινωνίας και Διαχείριση Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, Διαθέσιμο στη:
http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_3967.html

- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν αρχικά τον δικό τους χαρακτήρα και τη δική τους συμπεριφορά. Θα πρέπει να διαπιστώσουν τι εικόνα εκπέμπουν εκείνοι στον εργασιακό τους χώρο, πώς τους βλέπουν οι υπόλοιποι και αν τα προβλήματα προέρχονται από τον δικό τους χαρακτήρα και τη δική τους συμπεριφορά. Συνήθως, οι άλλοι έχουν για αυτούς διαφορετική εντύπωση από αυτή που οι ίδιοι νομίζουν ή από αυτή που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Αυτή η κατάσταση αποτελεί τροχοπέδη στην ανεύρεση των αιτιών, των συγκρούσεων και στην αντιμετώπιση τους.
- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να ελέγχουν τον εαυτό τους και να μην αφήνουν το συναίσθημα να τους κυριεύει. Αυτό βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρουσιακών καταστάσεων.
- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να προσπαθούν να κατανοήσουν τον τρόπο που σκέφτεται και αντιδρούν οι άλλοι. Να μπαίνουν στη θέση του άλλου, χωρίς να επηρεάζονται οι δικές τους πεποιθήσεις.
- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να ενισχύουν τους υφισταμένους τους και με αυτόν τον τρόπο απαλύνονται οι συγκρούσεις όταν επιχειρήσουν να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους και να τους δείξουν ότι αξιολογούν θετικά.
- ✓ Μέσω των τεχνικών της πειθούς και του συμβιβασμού, μπορούν τα ανώτερα στελέχη να μεταβάλουν την αντίληψη ή τη συμπεριφορά κάποιου και να την στρέψουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- ✓ Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν, να μην ακούνε μηχανικά, αλλά δημιουργικά. Αυτό μπορεί να τους οδηγήσει σε μεγαλύτερη κατανόηση της κατάστασης και των κινήτρων της άλλης πλευράς και στον εντοπισμό προβλημάτων που δεν είχαν λάβει υπόψη τους, μπορεί επίσης, να δημιουργήσει καλύτερο κλίμα συνενόησης με τους άλλους. Αρκετές παρεξηγήσεις και εντάσεις πηγάζουν από την κακή επικοινωνία και την αδυναμία να ακούσουνε τους άλλους.



Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η βασικότερη προϋπόθεση για να διαχειριστούν τα ανώτερα στελέχη επωφελώς μια σύγκρουση είναι να μπορούν να μπαίνουν κάθε φορά και στη θέση των άλλων, τότε η επίλυση των προβλημάτων δύναται να γίνει ευκολότερη.

3.7 Διαχείριση του χρόνου και εκπαίδευση – ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

Ο Adam Smith στον Πλούτο των Εθνών το 1776 αναφέρθηκε ότι «οι δαπάνες για την εκπαίδευση είναι επένδυση που δημιουργεί ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) με αποδοτικότητα συναφή με αυτή των επενδύσεων σε υλικό κεφάλαιο».

Η εκπαίδευση, των ανώτερων στελεχών, παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Στην σημερινή πολυσύνθετη οικονομική πραγματικότητα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η εκπαίδευση, η γνώση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία δημιουργούν την ιδανική υπεραξία για την επιχείρηση. Η σωστή εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών στην αγορά εργασίας αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και συμβάλει αποτελεσματικά στη σωστή διαχείριση του εργασιακού χρόνου. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις ζητούν όλο και περισσότερες δεξιότητες από τα στελέχη τους. Προς αυτή την κατεύθυνση η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συμβάλει στην άριστη προετοιμασία με διαρκή επιμόρφωση η οποία μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα

στελέχη στο να διαχειριστούν τον χρόνο τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο¹⁶. Η εκπαίδευση που παρέχει μία επιχείρηση στους εργαζομένους της, μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης, αλλά και της οργανωμένης και συστηματικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας τους, ονομάζεται ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Το εργασιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι σε αυτές πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς τις νέες ικανότητες που απαιτούνται τόσο για την προσωπική τους εξέλιξη, όσο και για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις, γενική μόρφωση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ομαδικότητας, και ειδικές δεξιότητες που παίζουν σημαντικότατο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, όπως είναι η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία.

Τα οφέλη της κατάρτισης των ανώτερων στελεχών είναι πολλά και πολυδιάστατα, τα ανώτερα στελέχη, αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους, πιο αποδοτικοί, πιο ανταγωνιστικοί και πιο καινοτόμοι. Ταυτόχρονα τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους προσέχει, τους θέλει καλύτερους και τους βοηθάει να εξελιχθούν, η απόκτηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους και μειώνει τον χρόνο που χρειάζονται για να φέρουν εις πέρας τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Η κατάρτιση του προσωπικού υποστηρίζει επίσης τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, γεγονός που μπορεί να ενισχύει την εφαρμογή των αξιών και των στόχων της επιχείρησης. Όταν η κατάρτιση των ανώτερων στελεχών πραγματοποιηθεί ικανοποιώντας τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης, μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα και να διαχειρίζονται πλέον τον εργασιακό τους χρόνο αποτελεσματικά με τεράστια οφέλη προς τους ίδιους και την επιχείρησης κατ' επέκταση.

¹⁶ Γκαγιαλής, Σωτήρης., 2011. Η σημασία της σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων (Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση), Διαθέσιμο στη: http://alexanderstravel.blogspot.gr/2011/03/blog-post_27.html

4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θέλοντας να διαπιστώσουμε το πώς διαχειρίζονται το χρόνο τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας Triumph International SA θα διεξάγουμε μια έρευνα. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα οριστεί και θα τεκμηριωθεί η μεθοδολογία που επιλέχτηκε να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή της έρευνας.

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μια στρατηγική επιλογή που φτιάχνεται με σκοπό την αναγνώριση της προσέγγισης που μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, απαντήσεις σε προβληματισμούς με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει τη διαδικασία της έρευνας που ακολούθησε η συγκεκριμένη Διπλωματική Διατριβή.

4.2 Μέθοδος έρευνας και Μέσα συλλογής δεδομένων - Ερωτηματολόγια

Η μέθοδος της έρευνας που επιλέχθηκε για την συγκεκριμένη μελέτη είναι η ποσοτική μέθοδος μέσω στατιστικής ανάλυσης δομημένου ερωτηματολογίου. Για να διαπιστώσουμε το πόσο καλά διαχειρίζονται το χρόνο τους και πως αυτό συμβάλει αποτελεσματικά στην ποιοτική και εργασιακή τους ζωή των στελεχών της εταιρίας Triumph International, διεξήχθη στατιστική έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίου.

Στην έρευνα συμμετείχαν 23 άτομα τα οποία είναι στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA. Οι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια μόνοι τους χωρίς καμία καθοδήγηση. Ο τρόπος διανομής των ερωτηματολογίων στους ερωτηθέντες πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της «παράδοσης» και «συλλογής». Με αυτόν τον τρόπο η συλλογή των ερωτηματολογίων είναι άμεση και αποτελεσματική.

Το ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιηθεί περιέχει ερωτήσεις τύπου Likert, με τη μορφή multiple-choice, οι οποίες διευκολύνουν τους ερωτηθέντες και καταναλώνουν λιγότερο χρόνο. Επιπρόσθετα, η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο εύκολα λόγω του ότι τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων μπορούν να μετατραπούν σε αριθμητικά δεδομένα.

Όσον αφορά τον σκοπό της έρευνας, θα αναφέρεται προφορικά τη ώρα της παράδοσης των ερωτηματολογίων σε κάθε ερωτηθέντα.

Οι ερωτήσεις είναι στο σύνολό τους 54 και έχουν συνταχθεί με τη μορφή multiple-choice, έτσι ώστε να μην κουράσουν τους ερωτηθέντες. Κατά μέσον όρο, για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο χρειάζεται τουλάχιστον δέκα λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση του εργασιακού χρόνου, πόσο καλά προγραμματίζουν τις εργασίες τους τα ανώτερα στελέχη, πόσο οργανωτικοί είναι, πόσο συνεπείς είναι και πόσο αποτελεσματικοί είναι σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη διερεύνηση του επαγγελματικού άγχους και την επαγγελματική ικανοποίηση, τα οποία αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες για την αποτελεσματική και ποιοτική διαχείριση του χρόνου των ανώτερων στελεχών.

4.3 Περιορισμοί μεθοδολογίας

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που παρατηρείται είναι ότι οι ερωτηθέντες, πολλές φορές δεν δίνουν απαντήσεις που να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, δεν απαντούν με ειλικρίνεια ή δεν απαντούν καθόλου, ιδιαίτερα αν οι ερωτήσεις είναι αρκετά προσωπικές. Μια τέτοια κατάσταση ίσως οδηγήσει σε ψευδή ή λανθασμένα αποτελέσματα. Τέτοια φαινόμενα παρατηρήθηκαν και στην συγκεκριμένη έρευνα, καθώς κάποιες ερωτήσεις ήταν αρκετά εμπιστευτικές.

Επιπλέον, το ότι η έρευνα διενεργήθηκε σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (στατική) αποτελεί περιορισμό, τα αποτελέσματα ίσως να ήταν διαφορετικά αν η έρευνα διεξαγόταν σε άλλη χρονική στιγμή.

5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ



5.1 Η εταιρεία TRIUMPH INTERNATIONAL

Η εταιρεία Triumph International, έφτασε στην επιτυχία που βρίσκεται ξεκινώντας από χαμηλά. Η μεταμόρφωση της από ένα μικρό εργοστάσιο το 1886, σε έναν από τους ηγετικούς κατασκευαστές εσωρούχων και lingerie παγκοσμίως, αποτελεί αναμφίβολα μία ιστορία επιτυχίας.

Η Triumph σήμερα έχει παρουσία σε περισσότερες από 120 χώρες παγκοσμίως. Τα brands, που έχει κάτω από την ομπρέλα της, είναι τα: Triumph, sloggi, Valisère και HOM, τα οποία δημιουργεί, παράγει και πουλάει σε εσώρουχα, lingerie, homewear και μαγιό, προϊόντα τα οποία διακρίνονται για την εξαιρετική ποιότητα, την τέλεια εφαρμογή και τα μοντέρνα σχέδια. Η Ελλάδα γνώρισε από νωρίς την άνεση και την εφαρμογή των προϊόντων της Triumph. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '40, Ελληνίδες δοκίμαζαν κατενθουσιασμένες τα μοντέλα της εποχής που έφθαναν στην Ελλάδα. Η προτίμηση των ελληνίδων για την άριστη ποιότητα, τον τέλειο σχεδιασμό και την ποικιλία των σχεδίων της Triumph, οδήγησε την εταιρεία στην ίδρυση βιομηχανικής μονάδας παραγωγής και στη χώρα μας. Το 1962 δημιουργήθηκε στον Περισσό Αττικής ένα μεγάλο, σύγχρονο για την εποχή εργοστάσιο, ικανό να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη εγχώρια ζήτηση αλλά και στις ανάγκες για εξαγωγές. Η Triumph διαθέτει σήμερα στην ελληνική αγορά γυναικεία εσώρουχα, homewear, μαγιό και beachwear. Τα προϊόντα μας διανέμονται σε περίπου 1.000 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

5.1.1 Η Ιστορία της εταιρείας Triumph International

Το εμπορικό σήμα "Triumph" έχει χρήση για περισσότερα από 100 χρόνια και η εταιρεία συνεχίζει την ανάπτυξή της και τη νέα χιλιετία. Το 2011 η Triumph γιόρτασε τα 125 χρόνια δημιουργίας, καινοτομίας και αφοσίωσης στη συνεχή προσπάθεια, ώστε να προσφέρει την τέλεια εφαρμογή και διαμόρφωση στη γυναικεία σιλουέτα. Ακολουθώντας αυτή την παράδοση επί χρόνια και κυνηγώντας πάντα τις καινοτομίες και τις τάσεις της μόδας, κατάφερε να δημιουργήσει εσώρουχα, που συνδυάζουν αρμονικά την τέλεια εφαρμογή με το όμορφο σχέδιο.

5.1.2 Τα brands της εταιρείας Triumph International

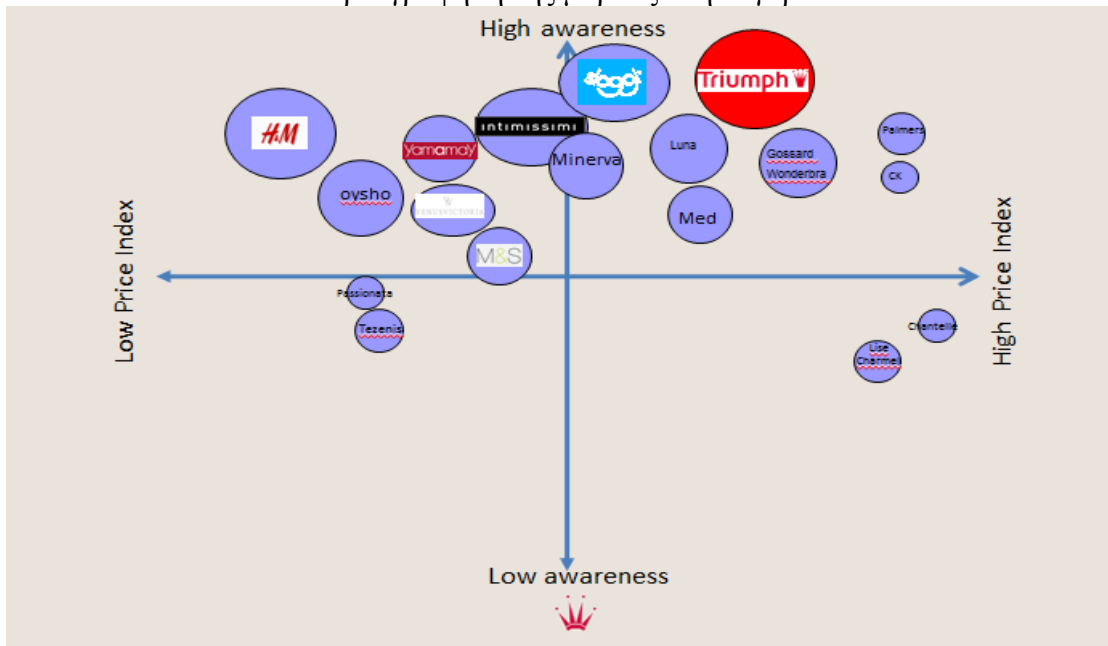
Τα brands της εταιρείας Triumph International είναι από σαγηνευτικά εσώρουχα, μέχρι αθλητικά σουτιέν με τις τελευταίες τεχνολογίες. Από νεανικά fashion styles, μέχρι αντρικά και από τα πιο άνετα, μέχρι τα πιο εμπνευσμένα. Αυτά τα εσώρουχα συμπεριλαμβάνονται στα brands που υπάρχουν κάτω από την ομπρέλα της Triumph, η οποία προσφέρει ποιότητα και μόδα, σε γυναίκες και άντρες.

5.1.3 Εταιρική Ευθύνη της εταιρείας Triumph International

Στην Triumph International πιστεύουν ακράδαντα, ότι ως εταιρεία έχουν την ευθύνη των πράξεων τους, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τους γύρω τους, πέρα από την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Στην προσπάθειά τους για βιώσιμη και κερδοφόρα ανάπτυξη, δεσμεύονται για τη νόμιμη διεξαγωγή της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας, που είναι ηθικά και δεοντολογικά ορθή και ενδιαφέρεται για την ευημερία του λαού, της κοινωνίας, των μετόχων και του φυσικού περιβάλλοντος. Η δέσμευση αυτή είναι σύμφωνη με τις αξίες και τις αρχές τους, την τιμιότητα, την ακεραιότητα και το σεβασμό για τους άλλους. Η κουλτούρα τους και η δίψα τους για συνεχή μάθηση και βελτίωση, καθώς και η ανάγκη τους για αποτελεσματική οργανωτική δομή, τους δίνει τη δυνατότητα να εξασφαλίζουν μια βιώσιμη κληρονομιά για τις μελλοντικές γενιές¹⁷.

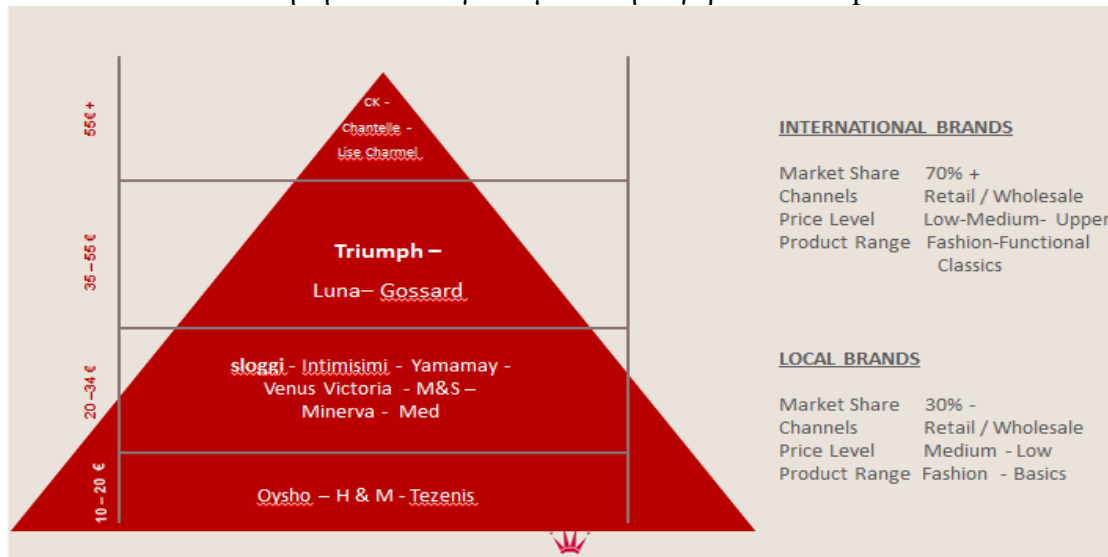
¹⁷ <http://www.triumph.com/gr/el/9739.html>

Εικόνα 11: Αντιληπτικός χάρτης της εταιρείας Triumph International SA - Χαρτογράφηση της μάρκας στην αγορά



Πηγή: Triumph International, Business review, 11.2013

Εικόνα 12: Επισκόπηση του Ανταγωνισμού στην αγορά – Triumph International SA



Πηγή: Triumph International, Business review, 11.2013

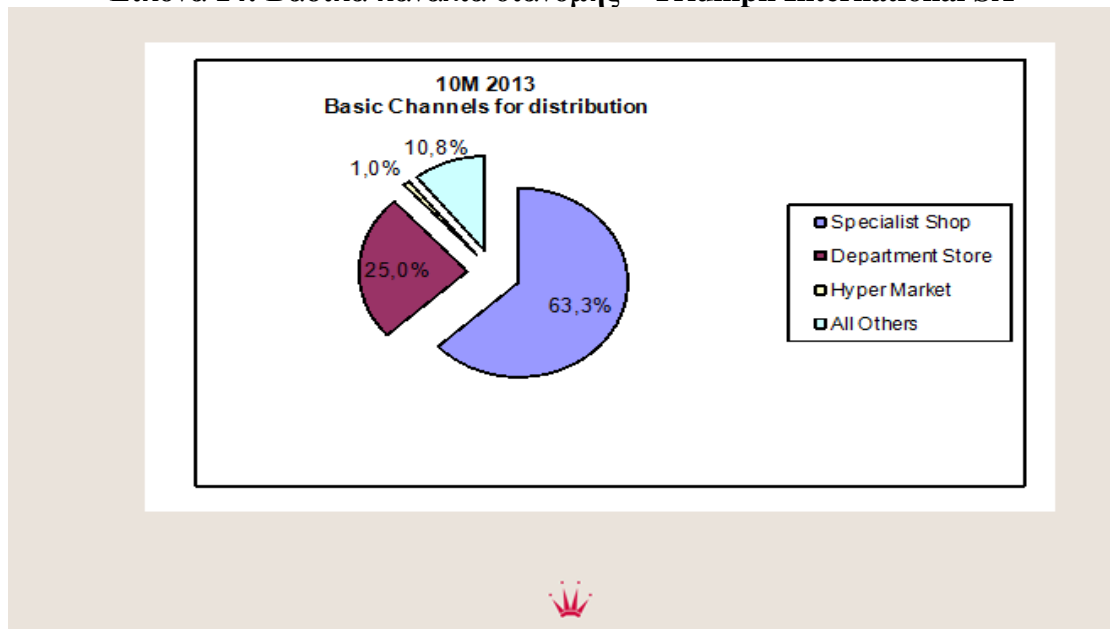
Εικόνα 13: ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ- ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ (SWOT Analysis) της εταιρείας Triumph International SA

<p style="text-align: center;"><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Established brand names - Wholesale network - Financial health - Dedicated and experienced team with winning attitude 	<p style="text-align: center;"><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pricing - Conservative product collection - Lack of investments (trade and A&P) - Lack of engagement with younger ages
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail expansion in key areas - Putting higher pressure on W/S competitors and increase market share - Product innovations, new products - Low price point 	<p style="text-align: center;"><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Country risks - Bad debts - Competition (esp. <u>Intimissimi</u>)



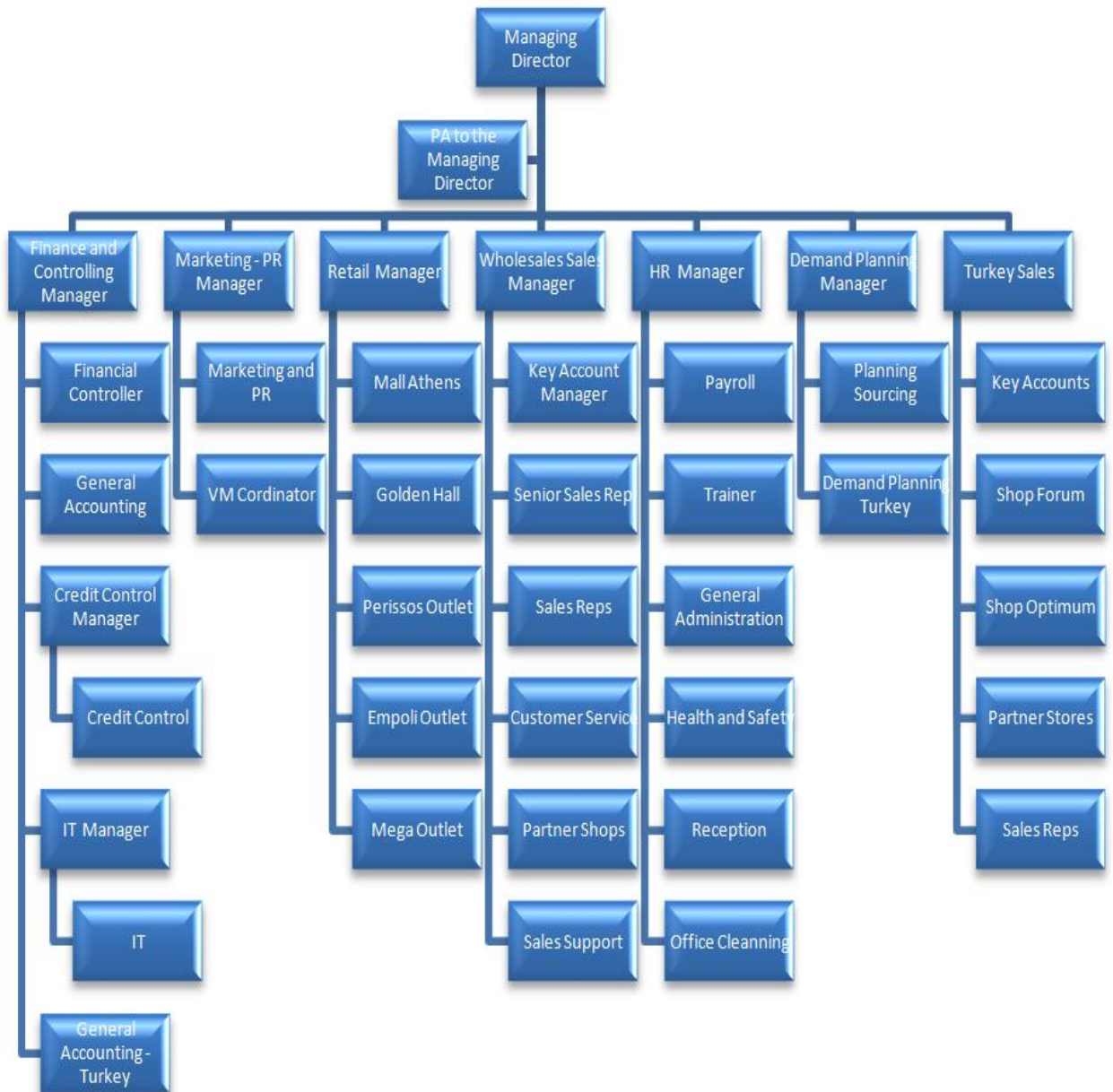
Πηγή: Triumph International, Business review, 11.2013

Εικόνα 14: Βασικά κανάλια διανομής – Triumph International SA



Πηγή: Triumph International, Business review, 11.2013

5.2 Οργανόγραμμα της εταιρείας Triumph International SA



6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου για κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ

Ερώτηση 1:

Φθάνω πάντοτε εγκαίρως και καλά προετοιμασμένος στις επαγγελματικές συναντήσεις μου.



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης				10	13	23
%	0.00%	0.00%	0.00%	43.48%	56.52%	100.00%

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, πάνω από το 50% των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 56,52% των στελεχών της Triumph International σχεδόν πάντα πηγαίνουν εγκαίρως και καλά προετοιμασμένοι στις επαγγελματικές τους συναντήσεις. Να σημειώσουμε ότι όλες οι απαντήσεις κινήθηκαν μεταξύ του «συχνά» και του «σχεδόν πάντα».

Ερώτηση 2:

Φροντίζω να υπάρχει ένα ρολόι σε εμφανές σημείο στο χώρο των συναντήσεων



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3	2	5	8	5	23
%	13.04%	8.70%	21.74%	34.78%	21.74%	100.00%

Η ύπαρξη του ρολογιού στο χώρο των συναντήσεων, από ότι φαίνεται δεν είναι μια πρακτική που υιοθετείται από όλα τα στελέχη της εταιρίας. Από ότι γίνεται εμφανή και από τον παραπάνω πίνακα οι απαντήσεις ποικίλουν και συγκεκριμένα, το 34,78% ερωτηθέντων φροντίζουν συχνά να υπάρχει ένα ρολόι σε εμφανές σημείο στο χώρο των συναντήσεων, το 21,74% σχεδόν πάντα ενώ σχεδόν ποτέ, σπάνια και μερικές φορές απάντησε το 13,04%, το 8,70% και το 21,74% αντίστοιχα.

Ερώτηση 3:

Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω πετυχαίνουν τον σκοπό τους

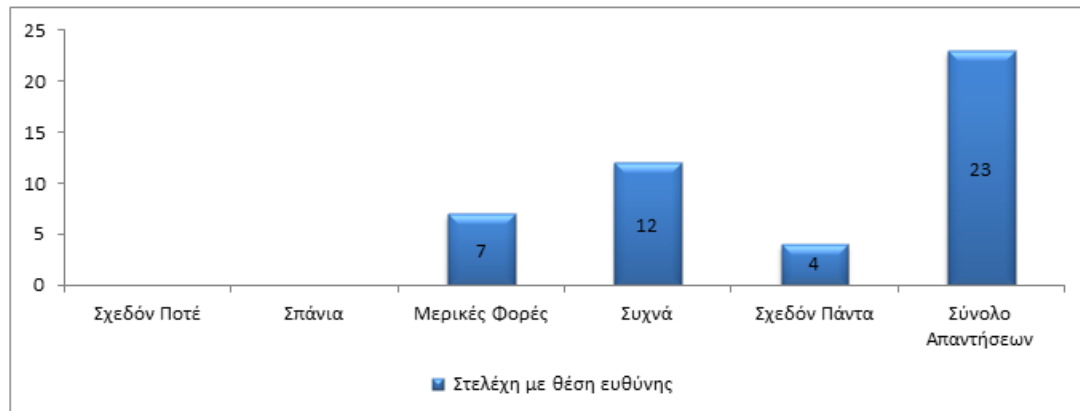


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	17	4	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	73.91%	17.39%	100.00%

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις του παραπάνω πίνακα συχνά (73,91%) οι συσκέψεις και οι συναντήσεις επιτυγχάνουν τον σκοπό τους.

Ερώτηση 4:

Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω τελειώνουν στην ώρα τους

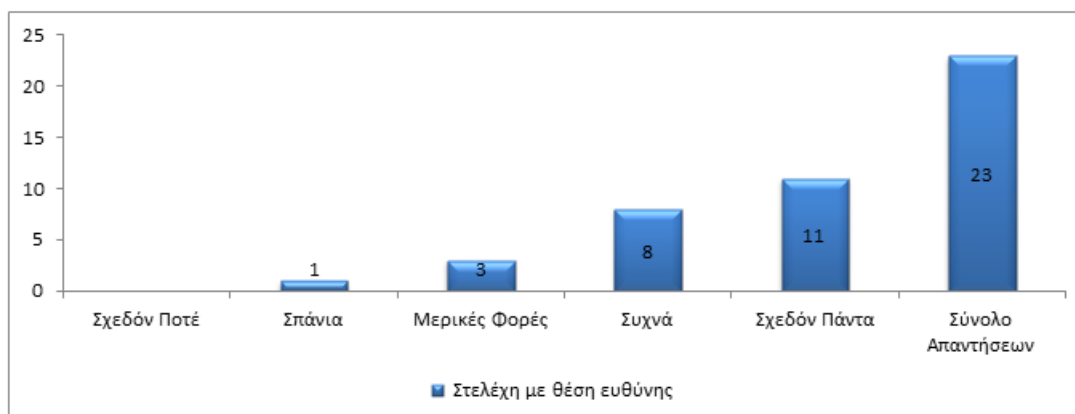


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			7	12	4	23
%	0.00%	0.00%	30.43%	52.17%	17.39%	100.00%

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι οι συσκέψεις που οργανώνονται και διεξάγονται από τα στελέχη της Triumph International συχνά (52,17%) αρχίζουν και τελειώνετε στην προκαθορισμένη ώρα.

Ερώτηση 5:

Ανοίγω την αλληλογραφία μου αμέσως μόλις φτάσει στα χέρια μου

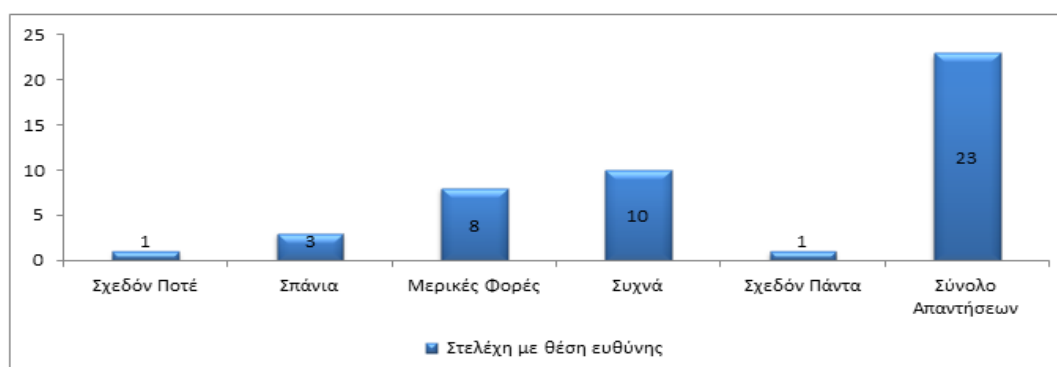


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		1	3	8	11	23
%	0.00%	4.35%	13.04%	34.78%	47.83%	100.00%

Το 47,83% των ερωτηθέντων απάντησε ότι σχεδόν πάντα ανοίγει την αλληλογραφία του μόλις φτάσει τα χέρια του ενώ μόνο ένας ερωτηθείσας απάντησε ότι το κάνει σπάνια.

Ερώτηση 6:

Διαβάζω όλα τα δημοσιεύματα εφημερίδων και περιοδικών που είναι σχετικά με την δουλειά μου

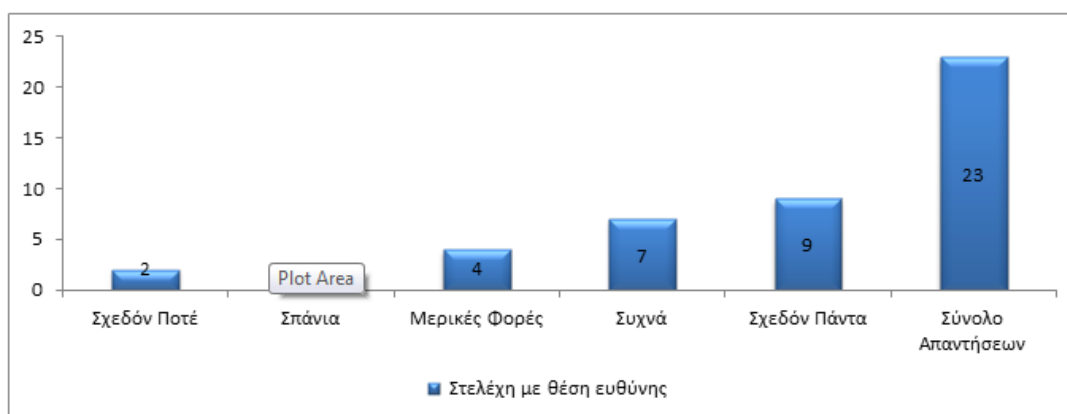


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	3	8	10	1	23
%	4.35%	13.04%	34.78%	43.48%	4.35%	100.00%

Το 43,48% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διαβάζει συχνά όλα τα δημοσιεύματα εφημερίδων και περιοδικών που είναι σχετικά με τη δουλειά του, μερικές φορές απάντησε το 34,78% των ερωτηθέντων ενώ σπάνια ή σχεδόν σπάνια το 17,39%.

Ερώτηση 7:

Διακόπτω την συνδρομή μου από περιοδικά και λοιπά έντυπα τα οποία δεν διαβάζω

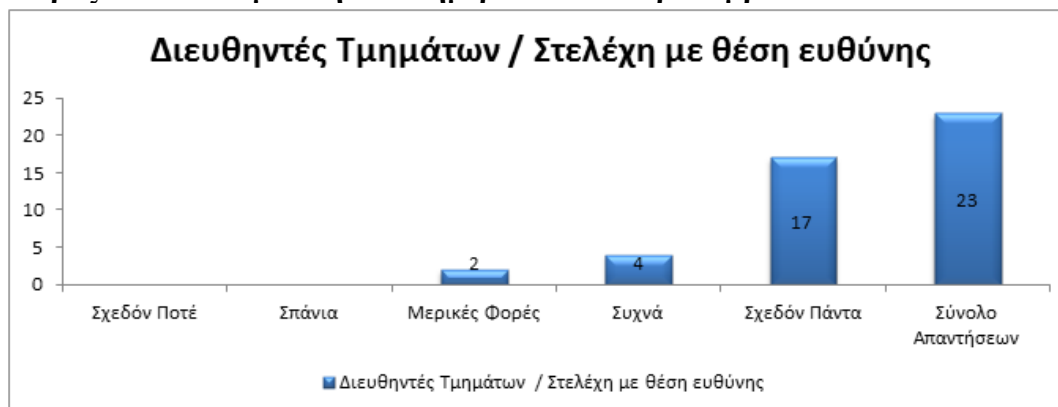


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	2	1	4	7	9	23
%	8.70%	4.35%	17.39%	30.43%	39.13%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39,13%) δήλωσε ότι σχεδόν πάντα διακόπτει την συνδρομή σε περιοδικά και λοιπά έντυπα τα οποία δεν διαβάζει ενώ αντίθετα μόνο το 13,05% φαίνεται να το κάνει σπάνια.

Ερώτηση 8:

Διαβάζω τα email μου την ίδια ημέρα που τα παραλαμβάνω



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Διευθυντές Τμημάτων / Στελέχη με θέση ευθύνης			2	4	17	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	17.39%	73.91%	100.00%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 73,91% σχεδόν πάντα διαβάζει τα e-mail του την ίδια ημέρα που τα παραλαμβάνει.

Ερώτηση 9:

Μπορώ να ολοκληρώσω δουλειές χωρίς διακοπές από συναδέλφους



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	2	10	8	2	23
%	4.35%	8.70%	43.48%	34.78%	8.70%	100.00%

Μόνο το 8,70% των ερωτηθέντων σχεδόν πάντα ολοκληρώνει τις εργασίες του χωρίς διακοπές από συναδέλφους, ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι το επιτυγχάνουν μερικές φορές.

Ερώτηση 10:

Αποφασίζω εγώ πόσες φορές μπορούν να με διακόψουν σε μια ημέρα



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3	8	7	3	2	23
%	13.04%	34.78%	30.43%	13.04%	8.70%	100.00%

Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα σπάνια ένα στέλεχος της Triumph International αποφασίζει πόσες φορές μπορούν να τον διακόψουν κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Ερώτηση 11:

Προβλέπω ορισμένες ώρες της ημέρας για επισκέψεις από συναδέλφους

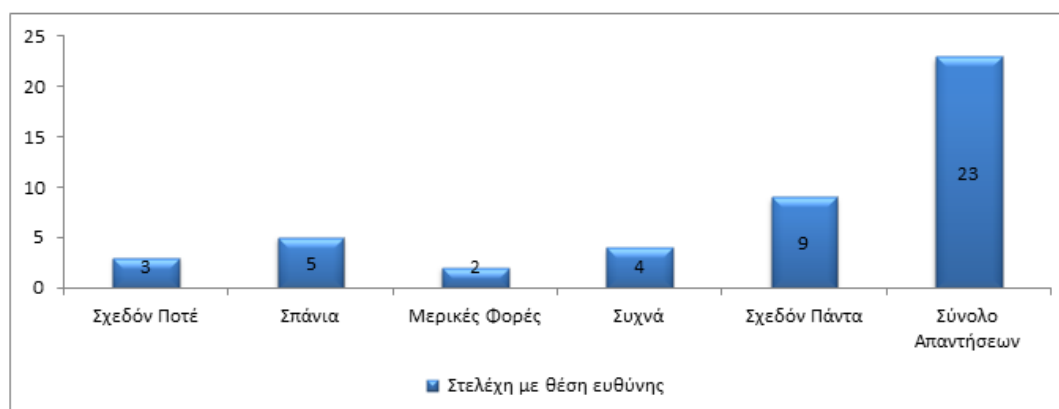


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	5	6	10	2	0	23
%	21.74%	26.09%	43.48%	8.70%	0.00%	100.00%

Η αφιέρωση χρόνου για επισκέψεις από συναδέλφους φαίνεται να μην είναι μεταξύ των προτεραιοτήτων των στελεχών της Triumph Internacional.

Ερώτηση 12:

Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να ασχοληθώ με ζητήματα στρατηγικής

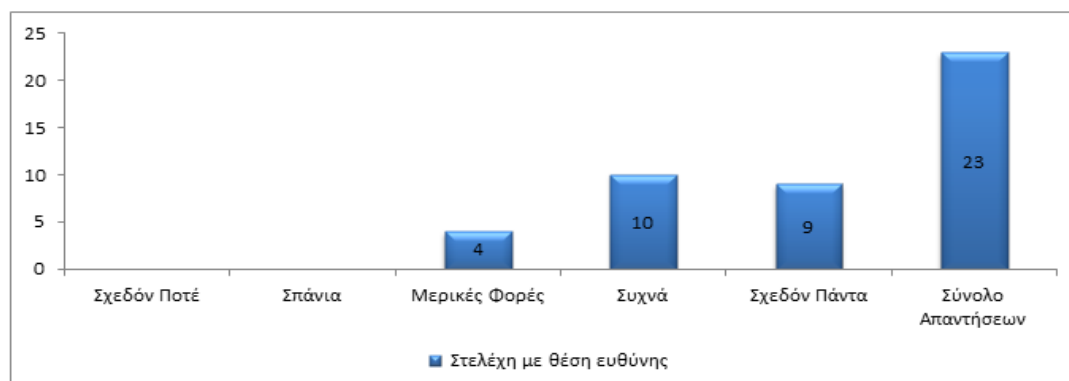


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3	5	2	4	9	23
%	13.04%	21.74%	8.70%	17.39%	39.13%	100.00%

Το κλείσιμο της πόρτας δίνει στα στελέχη τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν στα σημαντικά καθήκοντά τους όπως αυτά που αφορούν θέματα στρατηγικής της εταιρίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών της Triumph Internacional σχεδόν πάντα κλείνουν την πόρτα του γραφείου του όταν θέλουν να ασχοληθούν με ζητήματα στρατηγικής.

Ερώτηση 13:

Ενημερώνω τα άτομα που μου τηλεφωνούν ότι θα ανταποδώσω τα τηλεφωνήματά τους και το πράττω

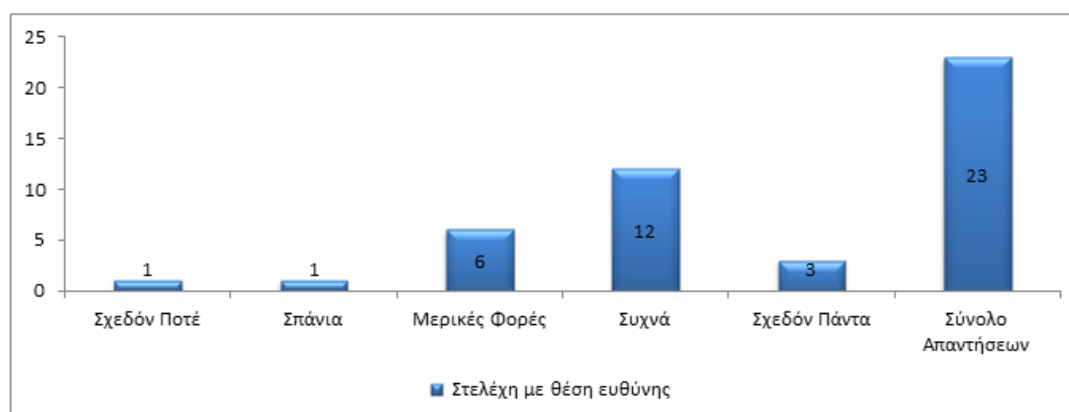


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			4	10	9	23
%	0.00%	0.00%	17.39%	43.48%	39.13%	100.00%

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι 82,61% των ερωτηθέντων συχνά και σχεδόν πάντα ενημερώνουν τα άτομα που τους τηλεφωνούν ότι θα ανταπεξέλθουν στο τηλεφώνημά τους και το πράττουν.

Ερώτηση 14:

Περιορίζω την διάρκεια των τηλεφωνικών επικοινωνιών μου

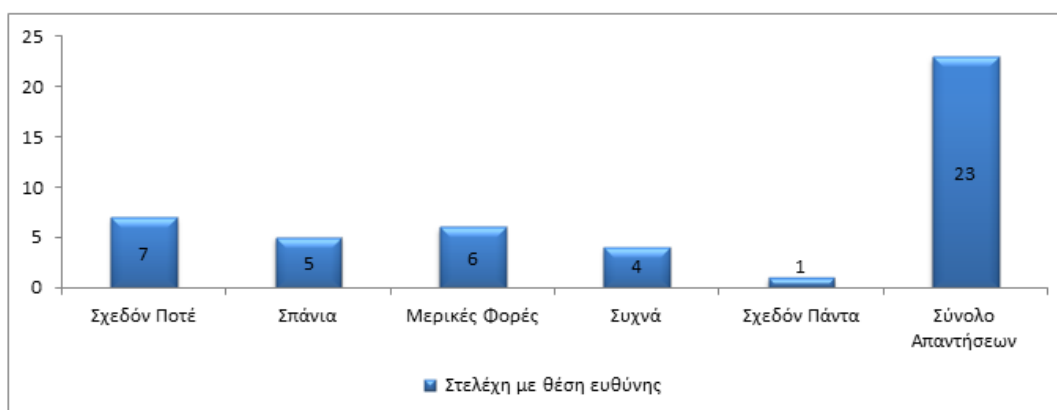


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	1	6	12	3	23
%	4.35%	4.35%	26.09%	52.17%	13.04%	100.00%

Ο μάνατζερ πρέπει να οργανώνει με προσοχή τις επισκέψεις και τα τηλεφωνήματα που δέχεται. Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 52,17% συχνά περιορίζει την διάρκεια των τηλεφωνικών επικοινωνιών του.

Ερώτηση 15:

Αναθέτω σε κάποιο συνάδελφο ή στη γραμματεία μου να ελέγχει όλα τα τηλεφωνήματά μου

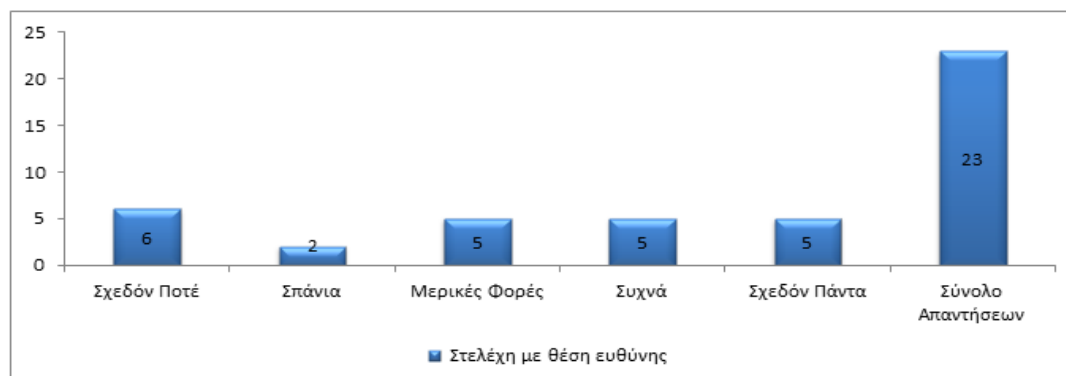


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	7	5	6	4	1	23
%	30.43%	21.74%	26.09%	17.39%	4.35%	100.00%

Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph Internacional δεν υιοθετεί την πρακτική της ανάθεσης του «κρατήματος» των τηλεφωνημάτων τους από κάποιον άλλο.

Ερώτηση 16:

Αποφασίζω σε πόσα τηλεφωνήματα την ημέρα μπορώ να απαντήσω προσωπικά

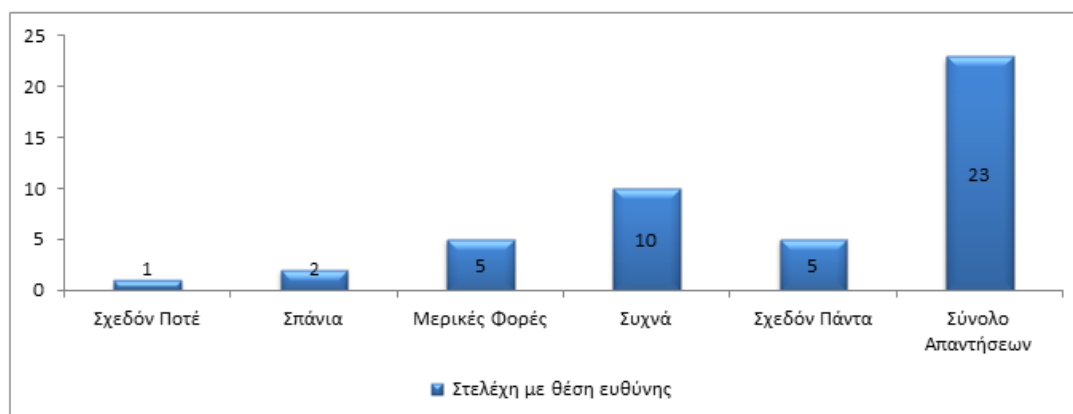


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	6	2	5	5	5	23
%	26.09%	8.70%	21.74%	21.74%	21.74%	100.00%

Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω πίνακα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ποικίλουν σημαντικά μεταξύ τους.

Ερώτηση 17:

Διαβάζω στα πεταχτά ενδοεταιρικά υπομνήματα μόλις τα παραλαμβάνω

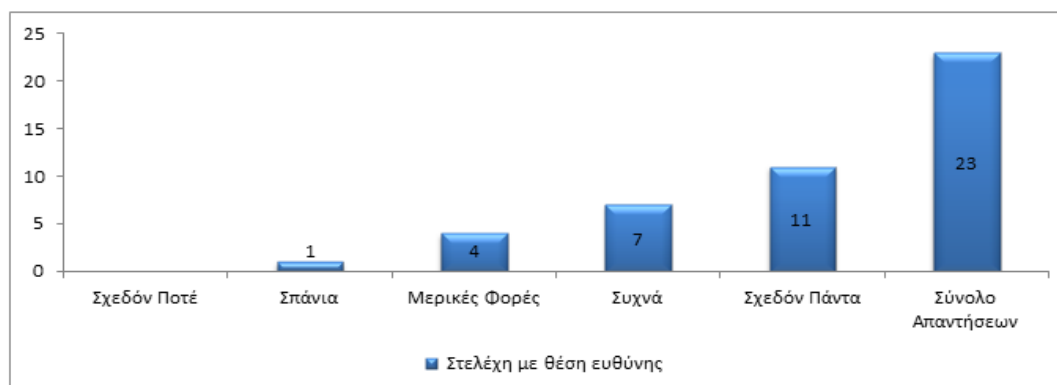


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	2	5	10	5	23
%	4.35%	8.70%	21.74%	43.48%	21.74%	100.00%

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων (43,48%) δήλωσαν ότι «συχνά» διαβάζουν ενδοεταιρικά υπομνήματα στα πεταχτά μόλις τα παραλαμβάνουν.

Ερώτηση 18:

Διαβάζω προσεκτικά ενδοεταιρικά υπομνήματα εν ευθέτω χρόνο



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		1	4	7	11	23
%	0.00%	4.35%	17.39%	30.43%	47.83%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (47,83%) απάντησε ότι διαβάζει τα ενδοεταιρικά υπομνήματα την κατάλληλη στιγμή.

Ερώτηση 19:

Οργανώνω τα εισερχόμενα και προς ενέργεια θέματα ώστε να μπορώ να τα διαχειρίζομαι εύκολα



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	12	9	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	52.17%	39.13%	100.00%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 52,17% συχνά Οργανώνει τα εισερχόμενα και προς ενέργεια θέματα ώστε να μπορεί να τα διαχειρίζεται εύκολα και σχεδόν πάντα το 39,13%

Ερώτηση 20:

Ξεκαθαρίζω το γραφείο μου από όλα τα χαρτιά και τα έγγραφα



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		1	7	8	7	23
%	0.00%	4.35%	30.43%	34.78%	30.43%	100.00%

Ο καθαρισμός του γραφείου και το πέταγμα εγγράφων και χαρτιών που δεν χρειάζονται γίνεται «σχεδόν πάντα» από το 30,43% των ερωτηθέντων.

Ερώτηση 21:

Αναθέτω σε συναδέλφους δουλειές που θα μπορούσα να τις χειριστώ και μόνος μου



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3	6	7	6	1	23
%	13.04%	26.09%	30.43%	26.09%	4.35%	100.00%

Η ανάθεση καθηκόντων σε άλλους είναι εξαιρετικά σημαντική για τη διαχείριση του χρόνου. Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ του «σπάνια» και του «συχνά».

Ερώτηση 22:

Παρακολουθώ την πρόοδο κάθε δουλειάς που αναθέτω σε τρίτους



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	13	8	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	56.52%	34.78%	100.00%

Έλεγχο της προόδου των εργασιών που έχουν ανατεθεί σε τρίτους φαίνεται να κάνει η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph Internacional. Συγκεκριμένα το 56,2% δήλωσε ότι το κάνει «συχνά» ενώ το 34,78% το κάνει «σχεδόν πάντα».

Ερώτηση 23:

Ενθαρρύνω υφιστάμενους να περιορίζουν τις αναφορές τους σε μια μόνο σελίδα

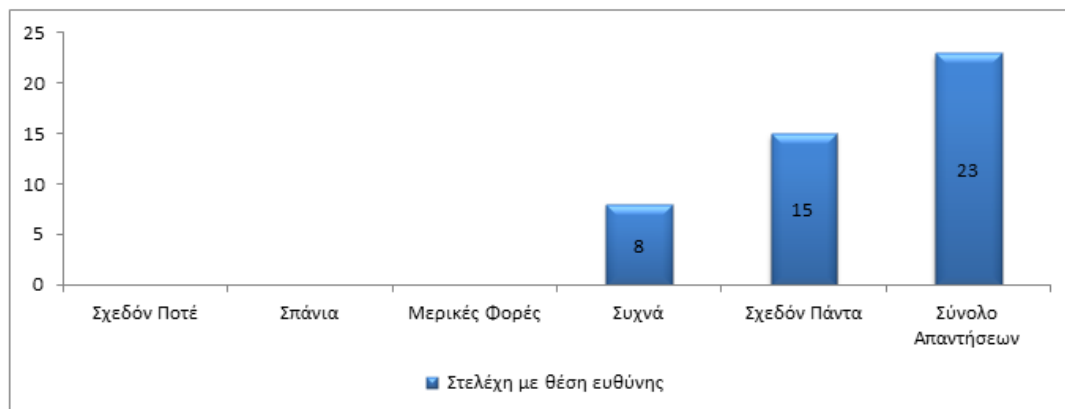


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3		8	6	6	23
%	13.04%	0.00%	34.78%	26.09%	26.09%	100.00%

Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα το 34,78% των στελεχών μερικές φορές ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους να περιορίζουν τις αναφορές τους σε μια μόνο σελίδα. Συχνά και σχεδόν πάντα φαίνεται να το κάνουν το 26,09% των ερωτηθέντων.

Ερώτηση 24:

Σκέφτομαι προσεκτικά ποιος πρέπει να γνωρίζει την πληροφορία που κοινοποιώ

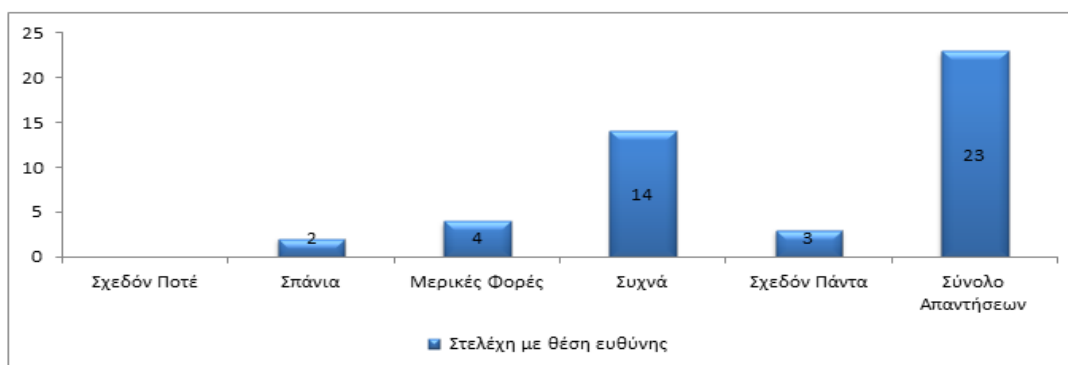


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης				8	15	23
%	0.00%	0.00%	0.00%	34.78%	65.22%	100.00%

Η συντριπτική πλειοψηφία (65,22%) των στελεχών της Triumph Internacional σκέφτεται «σχεδόν πάντα» ποιος πρέπει να γνωρίζει την πληροφορία που κοινοποιούν.

Ερώτηση 25:

Πετυχαίνω την σωστή ισορροπία ανάμεσα σε χρόνο σκέψης και χρόνο δράσης



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		2	4	14	3	23
%	0.00%	8.70%	17.39%	60.87%	13.04%	100.00%

Η σωστή ισορροπία ανάμεσα σε χρόνο σκέψης και χρόνο δράσης φαίνεται να πετυχαίνεται συχνά από το 60,87% των ερωτηθέντων.

Ερώτηση 26:

Συντάσσω καθημερινά μια λίστα όλων των εργασιών που έχω να κάνω μέσα στην ημέρα

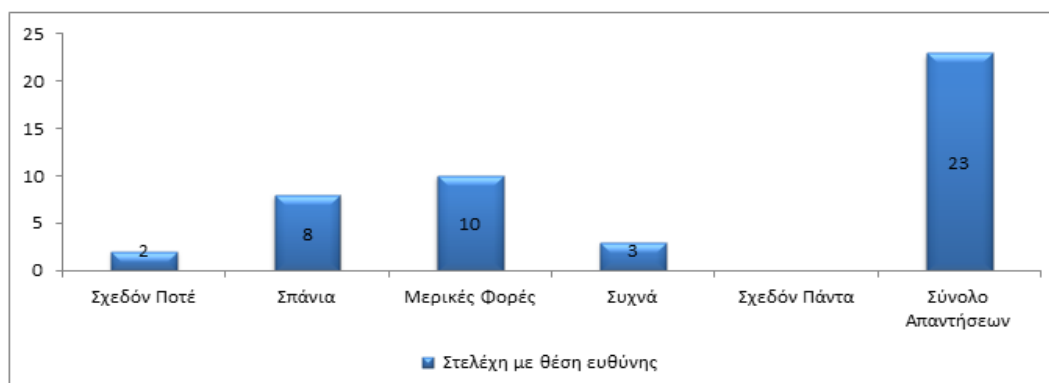


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1		4	12	6	23
%	4.35%	0.00%	17.39%	52.17%	26.09%	100.00%

Η σύνταξη καθημερινής λίστας εργασιών γίνεται συχνά από το 52,17% των ερωτηθέντων, «σχεδόν πάντα» από το 26,09% και «μερικές φορές» από το 17,39%.

Ερώτηση 27:

Δουλεύω ένα ορισμένο αριθμό ωρών καθημερινά και όχι παραπάνω



	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	2	8	10	3	0	23
%	8.70%	34.78%	43.48%	13.04%	0.00%	100.00%

Το 43,48% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι «μερικές φορές» τηρούν το καθιερωμένο ωράριο και δεν εργάζονται παραπάνω. Μεγάλο επίσης είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε ότι το κάνουν σπάνια.

Ερώτηση 28:

Προσπαθώ να έχω προσωπική επαφή με το προσωπικό μου

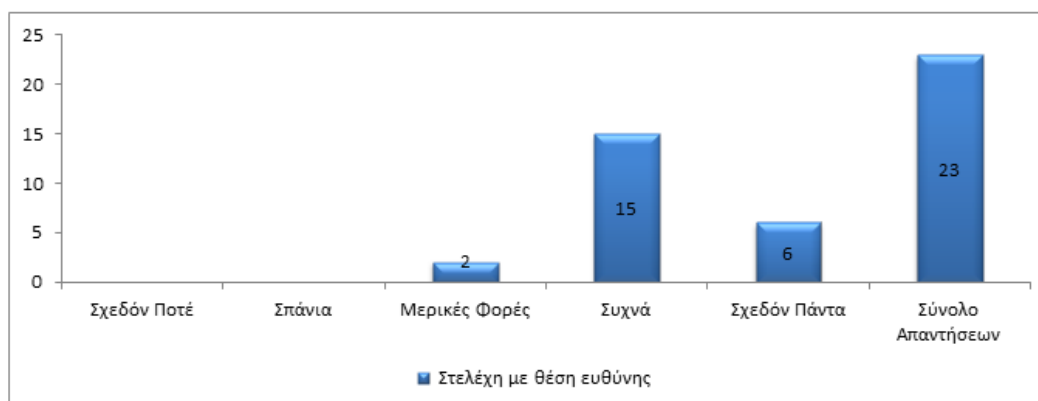


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	0	1	2	13	7	23
%	0.00%	4.35%	8.70%	56.52%	30.43%	100.00%

Το 56,52% των ερωτηθέντων προσπαθεί «συχνά» να έχει προσωπική επαφή με το προσωπικό του. Σχεδόν πάντα το κάνει το 30,43% ενώ μερικές φορές το 8,70%.

Ερώτηση 29:

Επικεντρώνομαι στα θετικά γνωρίσματα όλων των συναδέλφων μου

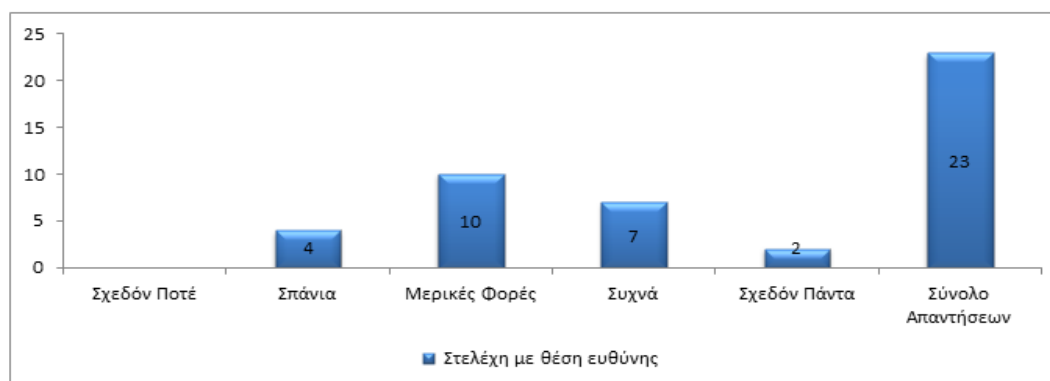


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	15	6	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	65.22%	26.09%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (65,22%) δήλωσε ότι «συχνά» επικεντρώνεται στα θετικά γνωρίσματα των συναδέλφων τους, ενώ «σχεδόν πάντα» το κάνει το 26,09%.

Ερώτηση 30:

Διασφαλίζω και ενημερώνομαι για όλες τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας των πληροφοριών

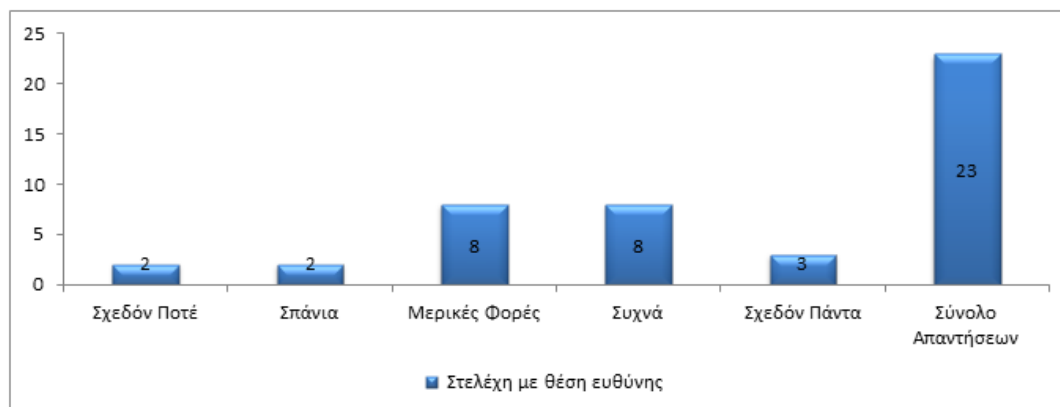


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		4	10	7	2	23
%	0.00%	17.39%	43.48%	30.43%	8.70%	100.00%

Οι περισσότεροι ερωτούμενοι (43,48%) δήλωσαν ότι «μερικές φορές» διασφαλίζουν και ενημερώνονται για όλες τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογία των πληροφοριών.

Ερώτηση 31:

Ανοίγω και αποθηκεύω μηνύματα email για να τα διαβάσω αργότερα στην οθόνη

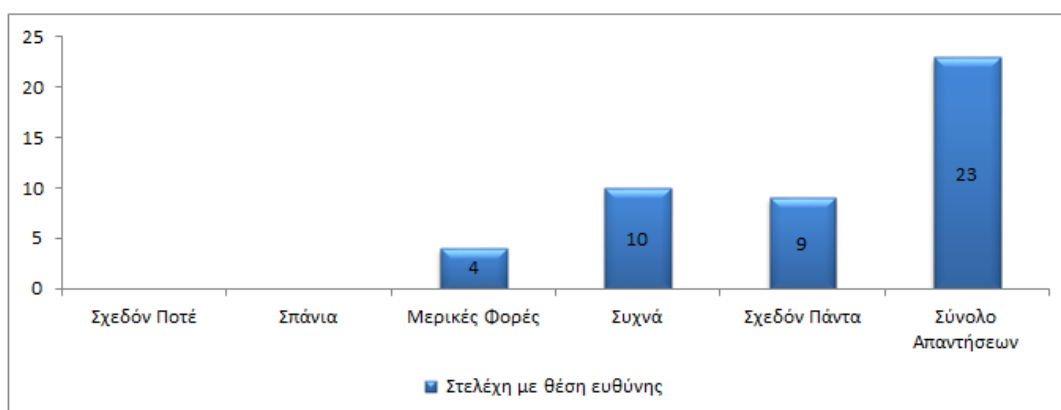


	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	2	2	8	8	3	23
%	8.70%	8.70%	34.78%	34.78%	13.04%	100.00%

Το 69,57% των στελεχών της Triumph International «μερικές φορές» και «συχνά» ανοίγει και αποθηκεύει τα e-mail στον υπολογιστή προκειμένου να τα διαβάσει αργότερα.

Ερώτηση 32:

Ελέγχο και τακτοποιώ τους φακέλους αρχείου στον υπολογιστή μου



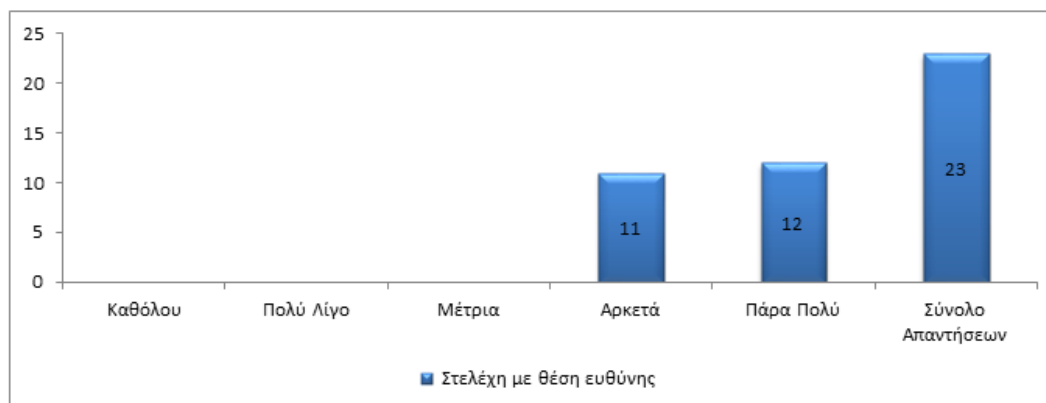
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Σχεδόν Πάντα	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			4	10	9	23
%	0.00%	0.00%	17.39%	43.48%	39.13%	100.00%

Ως γνωστόν είναι πολύ σημαντικό να γίνεται τακτοποίηση των αρχείων και των φακέλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να γίνεται εύκολη και γρήγορη η εύρεση των εγγράφων που χρειάζονται χωρίς το χάσιμο πολύτιμου χρόνου. Όπως βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα, έλεγχος και τακτοποίηση των αρχείων στον υπολογιστή γίνεται «συχνά» από το 43,48% των ερωτηθέντων και σχεδόν πάντα από το 39,13%.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ερώτηση 33:

Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

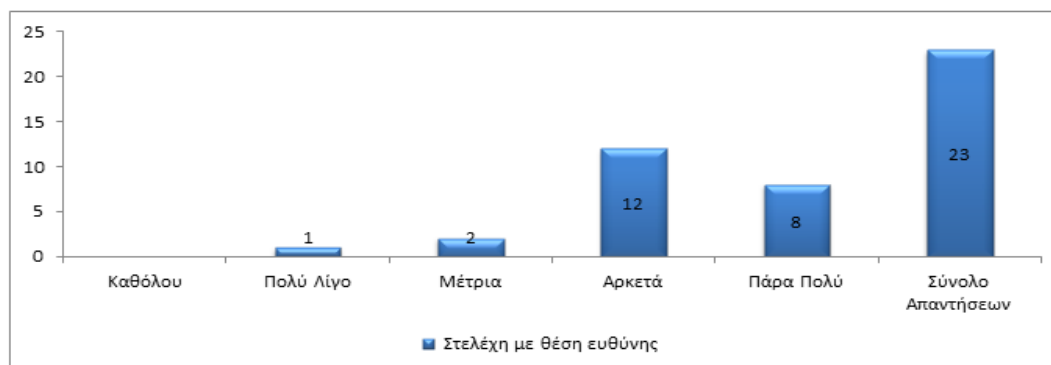


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης				11	12	23
%	0.00%	0.00%	0.00%	47.83%	52.17%	100.00%

Η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph International είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αφού το 52,17% απάντησαν «πάρα πολύ» και το υπόλοιπο 47,83% απάντησαν «αρκετά»

Ερώτηση 34:

Μου παρέχεται επαρκής εκπαίδευση για την θέση εργασίας μου

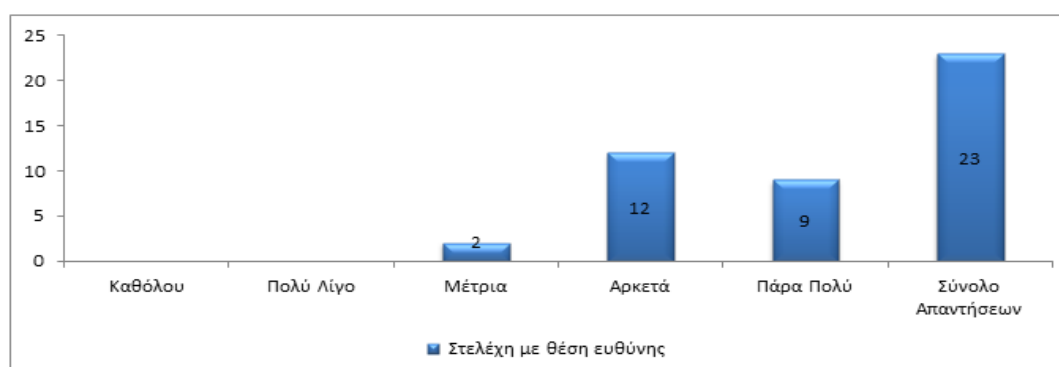


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		1	2	12	8	23
%	0.00%	4.35%	8.70%	52.17%	34.78%	100.00%

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, παρέχεται επαρκής εκπαίδευση στα στελέχη της Triumph International. Το 52,17% απάντησαν «αρκετά» και το 34,78% απάντησαν «πάρα πολύ».

Ερώτηση 35:

Αναγνωρίζεται η προσφορά μου στην εργασία από τους γύρω μου

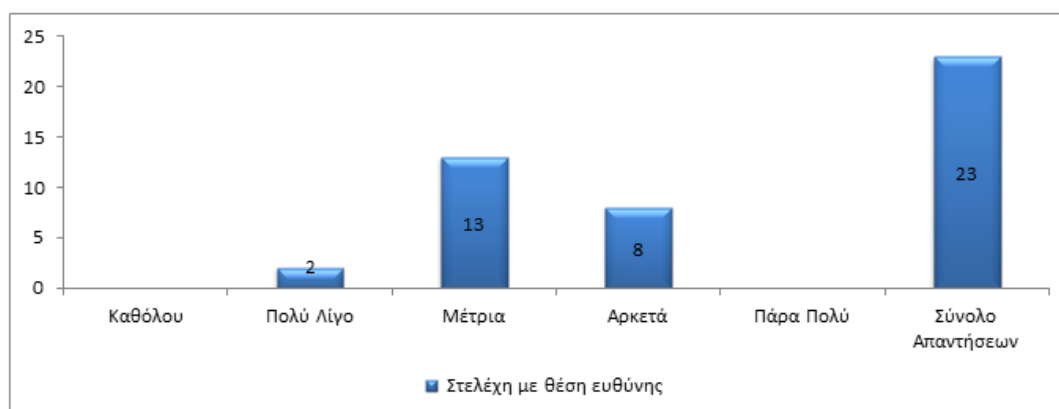


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	12	9	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	52.17%	39.13%	100.00%

Η προσφορά από την εργασία των στελεχών της Triumph International αναγνωρίζεται στην πλειοψηφία τους αφού μόλις το 8,7% απάντησαν «μέτρια» και το 91,3% απάντησαν «αρκετά» ή «πάρα πολύ»

Ερώτηση 36:

Διατηρώ ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής / οικογενειακής μου ζωής

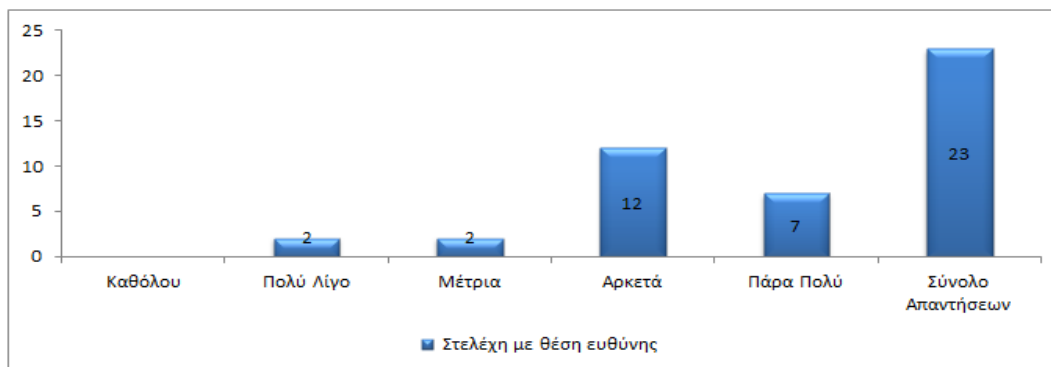


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		2	13	8		23
%	0.00%	8.70%	56.52%	34.78%	0.00%	100.00%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 56,52% απάντησαν ότι καταφέρνουν «μέτρια», να ισορροπήσουν μεταξύ της προσωπικής τους ζωής και το 34,78% απάντησαν «αρκετά».

Ερώτηση 37:

Αξιοποιούνται οι ικανότητες μου στη δουλειά μου

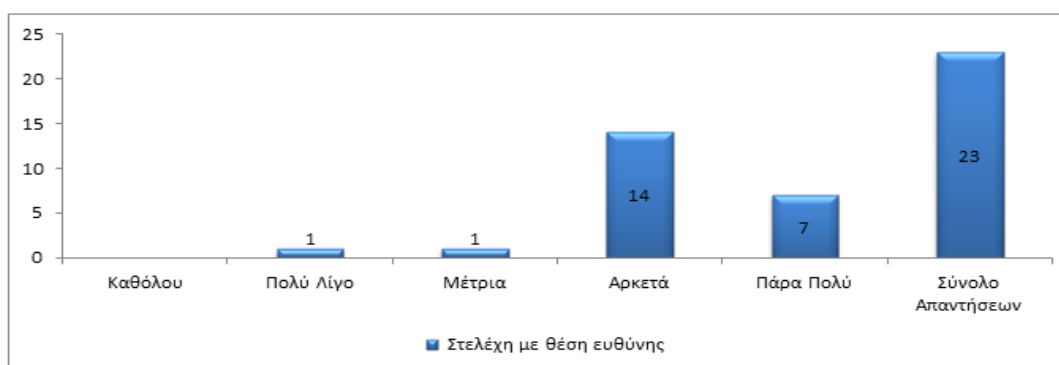


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		2	2	12	7	23
%	0.00%	8.70%	8.70%	52.17%	30.43%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52,17%) δήλωσε ότι αξιοποιούνται «αρκετά» οι ικανότητες τους στη δουλειά τους, ενώ «πάρα πολύ» το 30,43%.

Ερώτηση 38:

Η εργασία μου συμβάλλει αποφασιστικά στην ολοκλήρωση ενός έργου

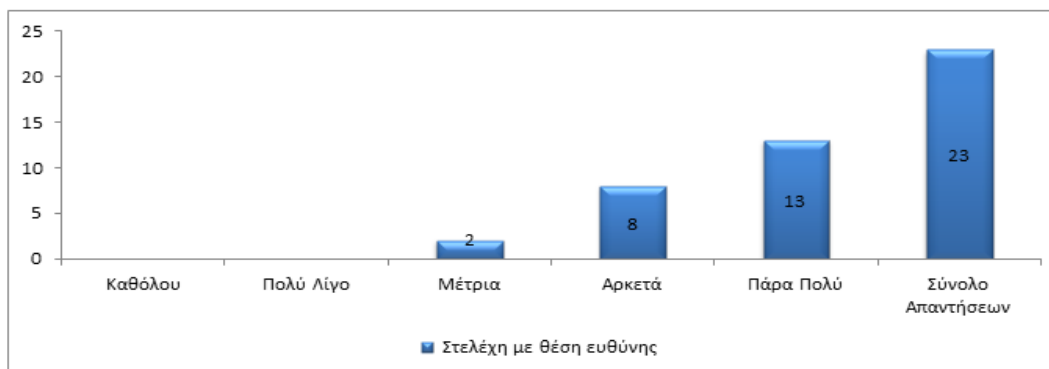


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		1	1	14	7	23
%	0.00%	4.35%	4.35%	60.87%	30.43%	100.00%

Το 60,87% δήλωσε ότι η εργασία τους συμβάλλει «αρκετά» στην ολοκλήρωση ενός έργου, ενώ «πάρα πολύ» το 30,43%. Μόνο το 4,35% απάντησαν «μέτρια» και «πολύ λίγο».

Ερώτηση 39:

Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία μου

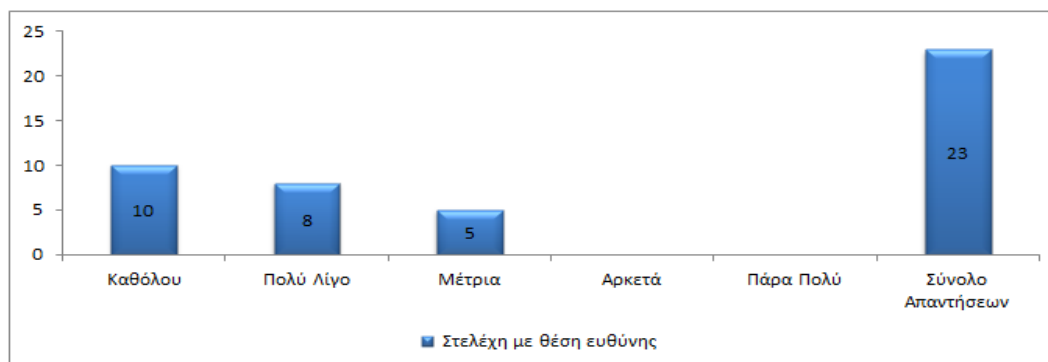


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			2	8	13	23
%	0.00%	0.00%	8.70%	34.78%	56.52%	100.00%

Η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph International αισθάνεται ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία τους αφού το 56,52% απάντησαν «πάρα πολύ» και το 34,78% απάντησαν «αρκετά». Μόνο το 8,7% απάντησε «μέτρια»

Ερώτηση 40:

Διαπληκτίζομαι συχνά με τους άλλους στη δουλειά μου

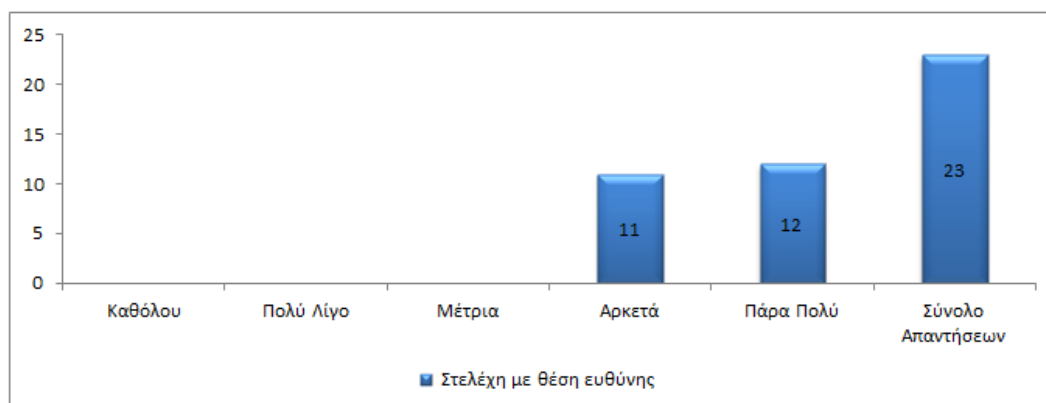


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	10	8	5			23
%	43.48%	34.78%	21.74%	0.00%	0.00%	100.00%

Η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph International έχουν καταφέρει να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις αποτελεσματικά, αφού όπως φαίνεται από το διάγραμμα σε ποσοστό 78,26% απάντησαν «καθόλου» ή «πολύ λίγο».

Ερώτηση 41:

Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά

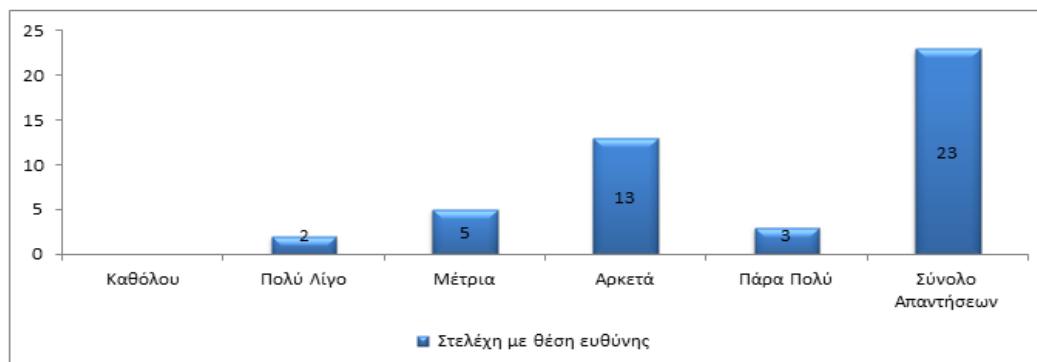


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης				11	12	23
%	0.00%	0.00%	0.00%	47.83%	52.17%	100.00%

Η πλειοψηφία των στελεχών της Triumph International επικοινωνούν καλά με τους συναδέλφους τους, διότι όπως φαίνεται στο ανωτέρω διάγραμμα, το 52,17% απάντησαν «πάρα πολύ» και το υπόλοιπο 47,83% απάντησαν «αρκετά»

Ερώτηση 42:

Υπάρχουν ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

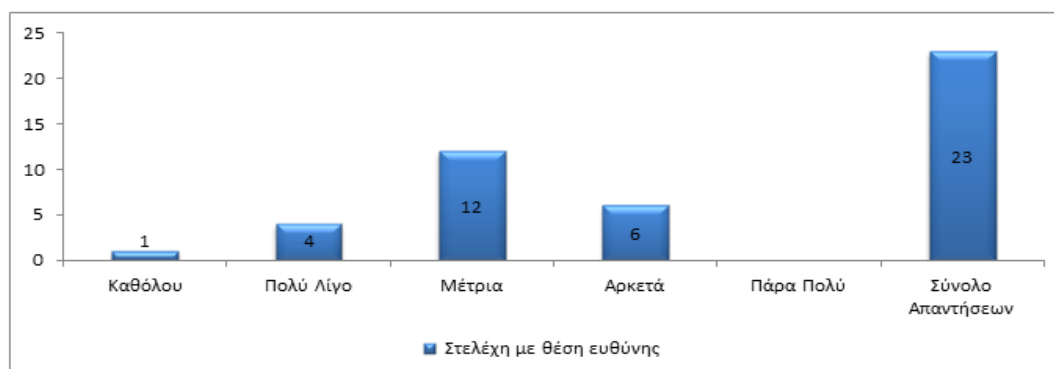


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		2	5	13	3	23
%	0.00%	8.70%	21.74%	56.52%	13.04%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 56,52% δήλωσε ότι υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων ενώ το 21,74% μέτριες ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

Ερώτηση 43:

Υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά πέρα από τα όριά μου

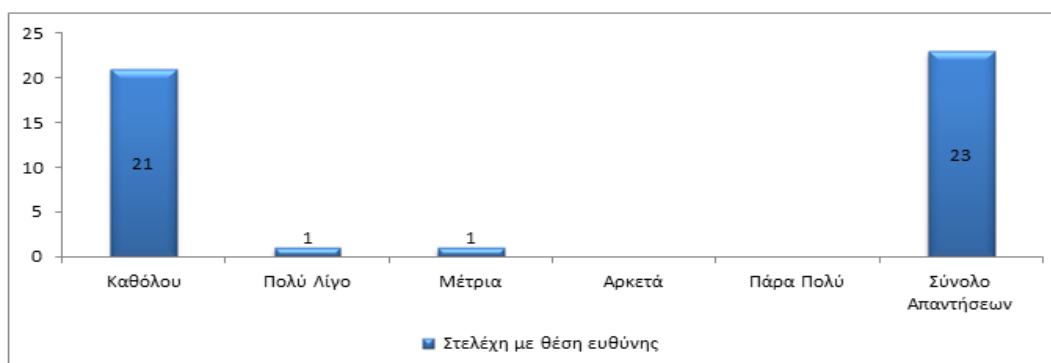


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	4	12	6		23
%	4.35%	17.39%	52.17%	26.09%	0.00%	100.00%

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες 52,17% δήλωσαν ότι «μέτρια» υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά πέρα από τα όριά τους.

Ερώτηση 44:

Στο χώρο της δουλειάς υπάρχει κάποιος που μου προκαλεί φόβο/ εξαναγκασμό/ βία

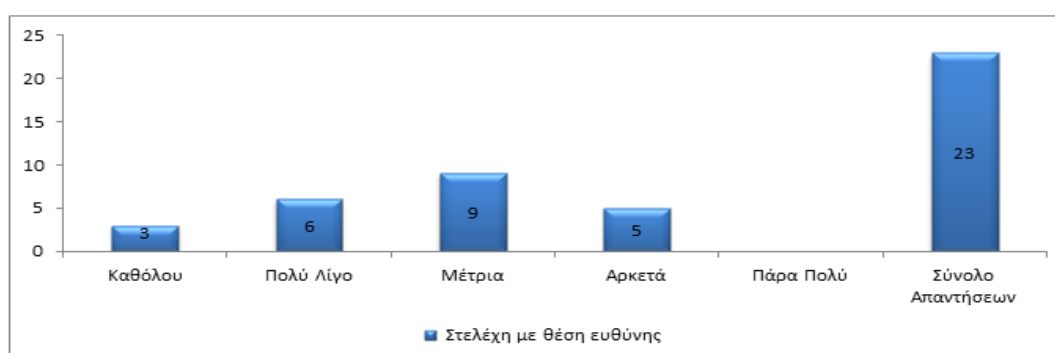


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	21	1	1			23
%	91.30%	4.35%	4.35%	0.00%	0.00%	100.00%

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών της εταιρείας Triumph International, σε ποσοστό 91,30% απάντησε ότι δεν υπάρχει « καθόλου» κάποιος που τους προκαλεί φόβο/ εξαναγκασμό/ βία.

Ερώτηση 45:

Το περιβάλλον στην εργασία μου αλλάζει συνεχώς και γρήγορα

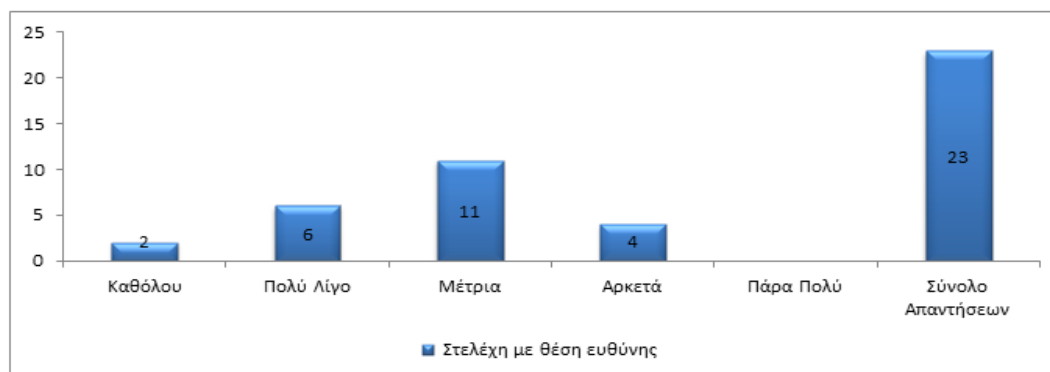


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	3	6	9	5		23
%	13.04%	26.09%	39.13%	21.74%	0.00%	100.00%

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες 39,13% δήλωσαν ότι «μέτρια» το περιβάλλον στην εργασία τους αλλάζει συνεχώς και γρήγορα.

Ερώτηση 46:

Υπάρχει ανταγωνισμός στη δουλειά μου

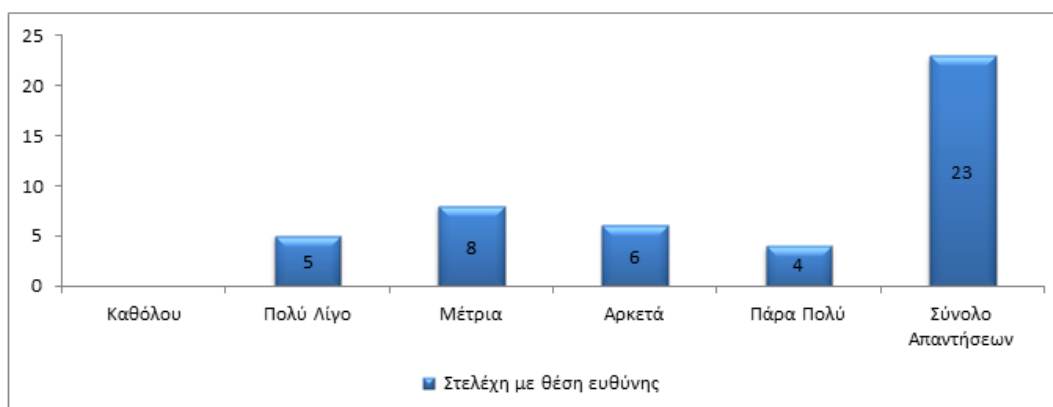


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	2	6	11	4		23
%	8.70%	26.09%	47.83%	17.39%	0.00%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 47,83% δήλωσαν «μέτρια» στην ερώτηση αν υπάρχει ανταγωνισμός στη δουλειά τους.

Ερώτηση 47:

Έχω κοινωνική συναναστροφή με τους συναδέλφους μου



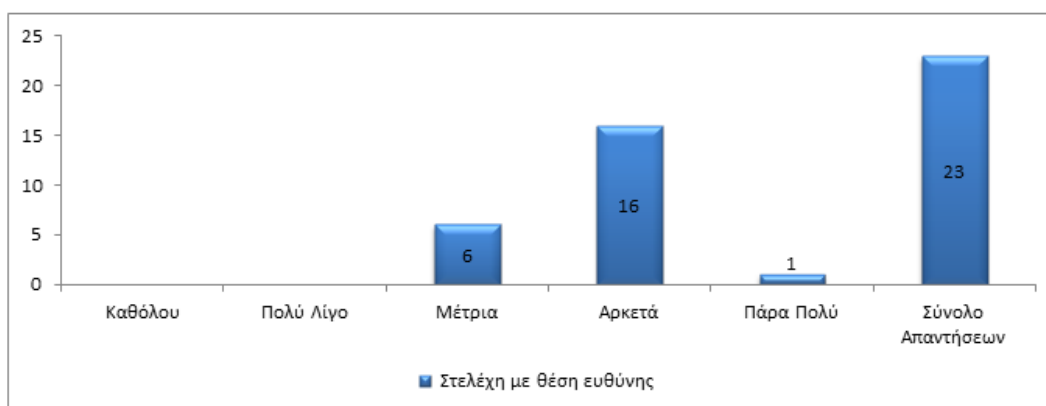
	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		5	8	6	4	23
%	0.00%	21.74%	34.78%	26.09%	17.39%	100.00%

Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω πίνακα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ποικίλουν μεταξύ τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε

«μέτρια» στην ερώτηση αν έχουν κοινωνική συναναστροφή με τους συναδέλφους τους.

Ερώτηση 48:

Στην εργασία μου, εγώ έχω τον έλεγχο της κατάστασης

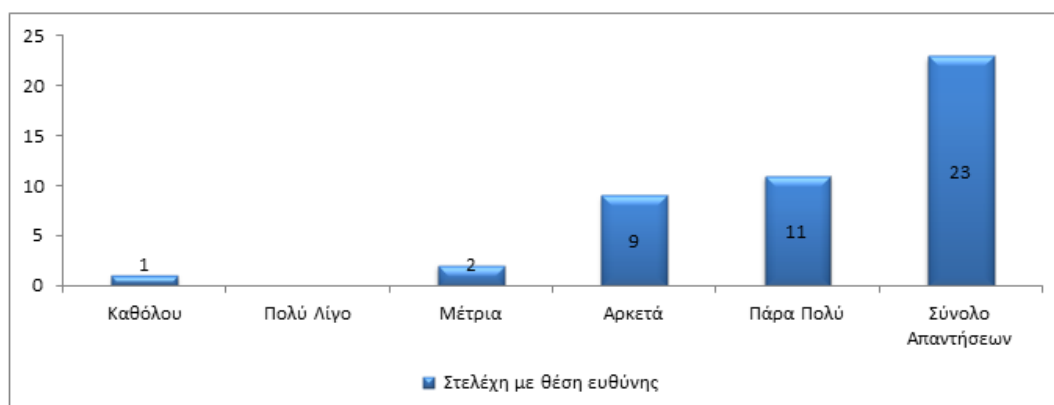


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			6	16	1	23
%	0.00%	0.00%	26.09%	69.57%	4.35%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 69,57% δήλωσαν «αρκετά» στην ερώτηση αν έχουν τον έλεγχο της κατάστασης στη δουλειά τους.

Ερώτηση 49:

Δεν αργώ ποτέ στα ραντεβού μου, μου αρέσει η ακρίβεια στο κάθε πράγμα

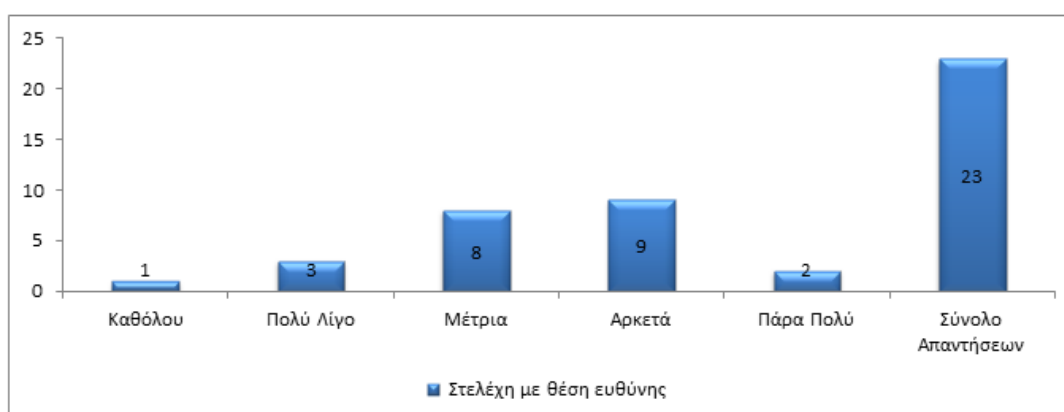


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1		2	9	11	23
%	4.35%	0.00%	8.70%	39.13%	47.83%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 47,83% δήλωσε ότι δεν αργούν ποτέ στα ραντεβού τους και ότι τους αρέσει η ακρίβεια στο κάθε πράγμα.

Ερώτηση 50:

Νομίζω πως ο χρόνος ποτέ δεν είναι αρκετός, έχω τόσα πολλά να κάνω!

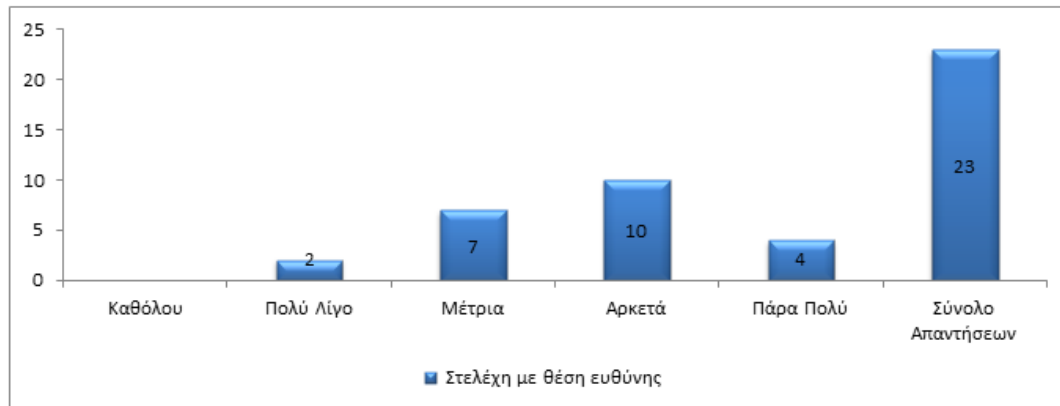


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	1	3	8	9	2	23
%	4.35%	13.04%	34.78%	39.13%	8.70%	100.00%

Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω διάγραμμα οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ποικίλουν μεταξύ τους όσον αφορά την ερώτηση «Νομίζω πως ο χρόνος ποτέ δεν είναι αρκετός, έχω τόσα πολλά να κάνω!»

Ερώτηση 51:

Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως

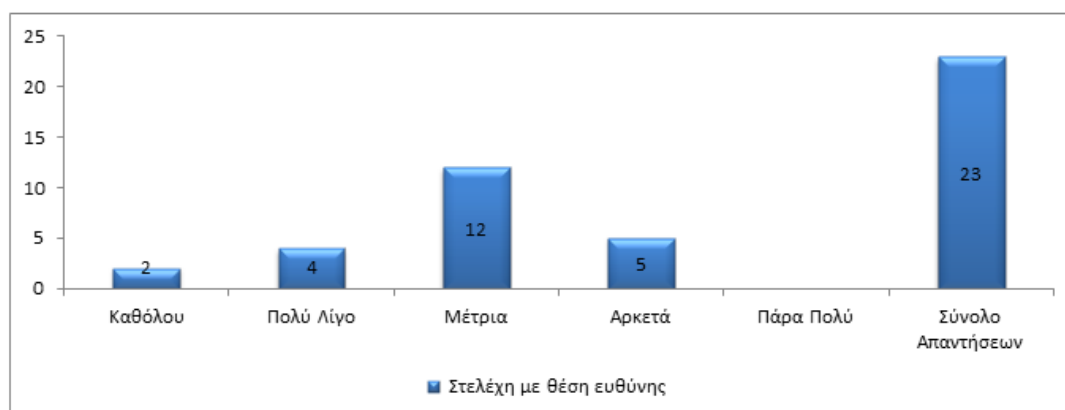


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης		2	7	10	4	23
%	0.00%	8.70%	30.43%	43.48%	17.39%	100.00%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 43,48% δήλωσαν ότι θεωρούν πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως.

Ερώτηση 52:

Είμαι συνεχώς σε ένταση, δύσκολα χαλαρώνω

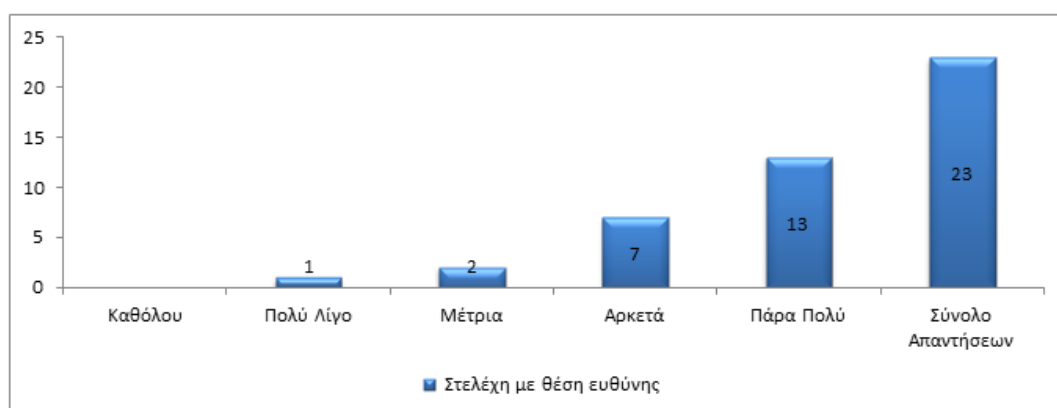


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	2	4	12	5	0	23
%	8.70%	17.39%	52.17%	21.74%	0.00%	100.00%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 52,17% δήλωσαν ότι «μέτρια» είναι θεωρούν πως ότι είναι συνεχώς σε ένταση και δύσκολα χαλαρώνουν.

Ερώτηση 53:

Με ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή μου δουλειά

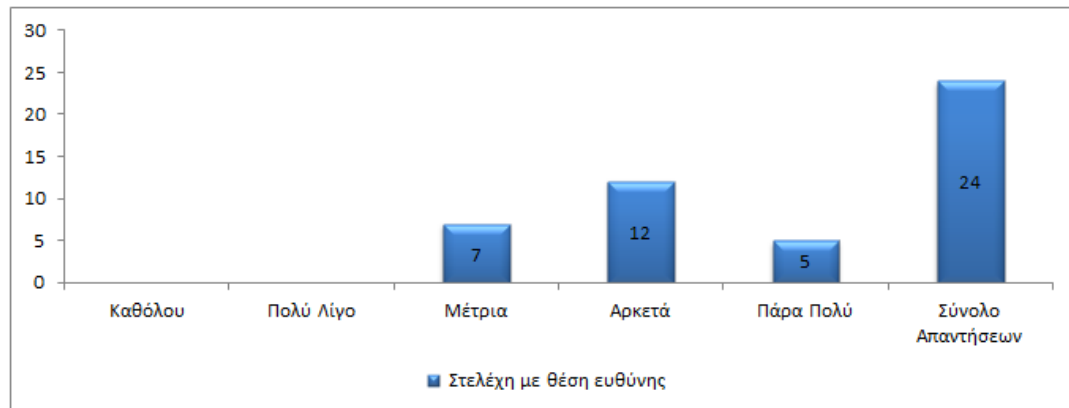


	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης	0	1	2	7	13	23
%	0.00%	4.35%	8.70%	30.43%	56.52%	100.00%

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 56,52% των ερωτηθέντων, τους ενδιαφέρει «πάρα πολύ» η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή τους δουλειά και το 30,43% τους ενδιαφέρει αρκετά.

Ερώτηση 54:

Είμαι εξωστρεφής, εκδηλώνω τα συναισθήματά μου στους άλλους



	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ	Σύνολο Απαντήσεων
Στελέχη με θέση ευθύνης			7	12	5	24
%	0.00%	0.00%	30.43%	52.17%	21.74%	104.35%

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 52,17% δήλωσαν ότι είναι εξωστρεφής και εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους στους άλλους.

7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ανωτέρω ερωτηματολογίου, τα στελέχη με θέση ευθύνης, της εταιρείας Triumph International SA έχουν κατορθώσει στην πλειοψηφία τους να διαχειρίζονται τον εργασιακό τους χρόνο ποιοτικά και αποτελεσματικά. Ο βαθμός ικανοποίησης από την εταιρεία που εργάζονται είναι εμφανής και διακρίνεται σε αρκετά σημεία της έρευνας. Σημαντικότερο ρόλο σε αυτά τα αποτελέσματα διαδραματίζει και η εταιρική κουλτούρα της εταιρείας Triumph International SA, η οποία αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της. Μέσω αυτού του συστήματος έχουν διαμορφωθεί κάποιοι κανόνες συμπεριφοράς από τους οποίους καθοδηγούνται οι δραστηριότητες των ατόμων.

Όπως τεκμαίρετε από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, η Διεύθυνση των Ανθρώπινων Πόρων της εταιρείας Triumph International SA, επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της και εισπράττει τα θετικά αποτελέσματα της επένδυσης αυτής. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας Triumph International SA αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων με τις οποίες ανταγωνίζεται. Τα στελέχη της εταιρείας Triumph International SA, στην πλειοψηφία τους, έχουν κατορθώσει να συνδυάσουν επιτυχώς, τόσο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας τους, όσο με την εργασιακή ικανοποίηση, τα οποία είναι απόρροια της σωστής διαχείριση και αξιοποίηση του εργασιακού τους χρόνου.

Ειδικότερα, αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA καταφέρνουν τις περισσότερες φορές να **καθορίζουν τους στόχους τους** και να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους, σε προκαθορισμένο χρόνο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ερώτηση 3, του ανωτέρω ερωτηματολογίου: «*Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω πετυχαίνουν τον σκοπό τους*», όπου το 73,91% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συχνά καταφέρνουν να πετύχουν τον σκοπό τους με αποτελεσματικό τρόπο, σε προκαθορισμένο χρόνο, αφού το 91,3% των ερωτηθέντων απάντησαν «συχνά» ή

«σχεδόν πάντα» στην ερώτηση 3: «Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω πετυχαίνουν τον σκοπό τους». Επίσης, «συχνά» ή «σχεδόν πάντα» απάντησε το 73,91% στην ερώτηση 25: «Πετυχαίνω την σωστή ισορροπία ανάμεσα σε χρόνο σκέψης και χρόνο δράσης». Φαίνεται λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των στελεχών με θέση ευθύνης, καθορίζουν τους στόχους τους και βελτιώνουν την απόδοση τους, την παραγωγικότητά τους και αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση για τα αποτελέσματά τους. Τα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA, στην πλειοψηφία τους, δείχνει να έχουν κατανοήσει ότι για να μπορέσουν να πετύχουν την καλύτερη διαχείριση χρόνου τους χρειάζεται να έχουν συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους. Να εργάζονται με συγκεκριμένους, έξυπνους στόχους «SMART», και θα είναι πιο αποδοτικά από όσα εργάζονται χωρίς στόχους. Καθώς, οι SMART στόχοι, αυξάνουν το αίσθημα της αυτοπεποίθησης των ανώτερων στελεχών, τους βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, συμβάλλουν στον καθορισμό προτεραιοτήτων, βελτιώνουν την απόδοση, βελτιώνουν την απόδοση, συμβάλλουν στην υποκίνηση, δημιουργούν κριτήρια, προσφέρουν οδηγό δράσης, συμβάλλουν στο αίσθημα ικανοποίησης από την επίτευξη των ενεργειών. Τα άτομα που εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικά από όσα εργάζονται χωρίς στόχους. Η στοχοθεσία λοιπόν αποτελεί μια αρκετά σημαντική τεχνική της διαχείρισης του χρόνου που οι επιχειρήσεις και τα ανώτερα στελέχη μπορούν και πρέπει να εφαρμόζουν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Τεκμαίρεται από την έρευνα ότι, η πλειοψηφία των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International καταφέρνουν και προγραμματίζουν τις εργασίες τους έγκαιρα και αποτελεσματικά. Χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το 56,52% απάντησε «σχεδόν πάντα», στο ερώτημα 1: «Φθάνω πάντοτε εγκαίρως και καλά προετοιμασμένος στις επαγγελματικές συναντήσεις μου» και το 43,48% απάντησε «συχνά», δηλαδή το 100% του δείγματος απάντησαν «συχνά» και «σχεδόν πάντα». Επιπλέον, η ανωτέρω έρευνα μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA καθορίζουν τις προτεραιότητές τους αποτελεσματικά. Αυτό αποδεικνύεται από την ερώτηση 26: «Συντάσσω καθημερινά μια λίστα όλων των εργασιών που έχω να κάνω μέσα στην ημέρα», στην οποία το 78,26% απάντησαν «συχνά» ή «σχεδόν πάντα».

Συνεπώς, ο **προγραμματισμός και ο καθορισμός προτεραιοτήτων, αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου των ανώτερων**

στελεχών. Ο προγραμματισμός ελευθερώνει τα ανώτερα στελέχη από το στρες και τους δίνει ένα πολύτιμο δώρο, την αποτελεσματική και ποιοτική εργασιακή ζωή και κυρίως ελεύθερο χρόνο για τον εαυτό τους. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από την έρευνα, οι προτεραιότητες των ανώτερων στελεχών, θα πρέπει να αξιολογούνται κατά τον βαθμό του επείγοντος και της σημασίας τους. Επίσης, όταν τα ανώτερα στελέχη που καταρτίζουν σχέδια υλοποίησης στόχων, όπως το να *θέτουν ετήσιους στόχους*, να *θέτουν μηνιαίους στόχους*, να *καταστρώνουν ένα εβδομαδιαίο πλάνο* και να *προγραμματίζουν τον ημερήσιου χρόνου τους*, μπορούν να οδηγήσουν στην καλύτερη διεύθυνση, ταξινόμηση, διαχείριση του χρόνου τους, στην εξοικονόμηση ελεύθερου χρόνου και στην μεγαλύτερη παραγωγικότητα, δημιουργικότητα και ικανοποίηση με λιγότερο άγχος και στρες.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι γνώμες των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA, σχετικά με το θέμα της ανάθεση εργασιών, ποικίλη καθώς στην ερώτηση 21: «Αναθέτω σε συναδέλφους δουλειές που θα μπορούσα να τις χειριστώ και μόνος μου», το 30,43% απάντησε «μερικές φορές», το 26,09% απάντησαν «συχνά» και «σπάνια», το 13,04% απάντησαν «σχεδόν ποτέ» και μόνο το 4,35% απάντησε «σχεδόν πάντα». Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η κατανομή της εργασίας των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα την επιτυχή ολοκλήρωση των *σημαντικότερων καθηκόντων*. Χωρίζοντας τις απαραίτητες εργασίες σε τρεις ομάδες: α) σε αυτές που δεν χρειάζεται να γίνουν καθόλου, β) σε αυτές που μπορούν να τις αναθέσουν σε άλλους και γ) σε αυτές που δεν μπορούν να τις αναθέσουν σε τρίτους και πρέπει να γίνουν από τους ίδιους. Χρησιμοποιώντας αυτό το διαχωρισμό ως βάση, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να μειώσουν τις μη αναγκαίες δουλειές, αναθέτοντας περισσότερα καθήκοντα σε τρίτους και τελικά να καταφέρουν να εστιάσουν σε δουλειές οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο από τους ίδιους και προάγουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους δίνοντας έμφαση στην ποιότητα της εργασίας τους.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, το πρόβλημα της *αναβλητικότητας* φαίνεται απασχολεί και τα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA καθώς τα αποτελέσματα μιας ενδεικτικής ερώτησης: «Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως», το 8,7% απάντησε «πολύ λίγο», το 30,43% απάντησε «μέτρια», το 43,48% απάντησε αρκετά και το 17,39% απάντησε «πάρα πολύ». Δεν θα μπορούσε να προβάλλει κανείς σοβαρές αντιρρήσεις ότι η

αναβλητικότητα αποτελεί μια από τις σοβαρότερες αιτίες κακής διαχείρισης του εργασιακού χρόνου. Η αναβλητικότητα είναι υπεύθυνη για χαμένες ευκαιρίες, αναβολή έργων, προθεσμίες που δεν προλαβαίνουν και κρύβεται πίσω από εργασιακές συγκρούσεις και απογοητεύσεις. Η "αναβλητικότητα" οδηγεί στη κακή διαχείριση χρόνου, που με τη σειρά της επιφέρει μεγαλύτερο άγχος, και εκνευρισμό. Για αυτό το λόγο, τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει αρχικά να συνειδητοποιήσουν ότι υπάρχει περισσότερη δυσκολία στο να αναβάλλεις και στη συνέχεια να σταματήσουν να αναβάλουν δουλειές και να προχωρήσουν μπροστά. Αυτό θα τους απελευθερώσει και θα τους δώσει δυνατότητα να βγάλουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, το πρόβλημα του άγχους δεν φαίνεται να είναι ένα από τα κυριότερα προβλήματα των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA, καθώς η πλειοψηφία αισθάνεται ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία, όπου με ποσοστό 91,30% απάντησαν «αρκετά» ή «πάρα πολύ». Επίσης, στην ερώτηση 44 «Στο χώρο της δουλειάς υπάρχει κάποιος που μου προκαλεί φόβο/ εξαναγκασμό/ βία», το 91,30% των ερωτηθέντων απάντησαν καθόλου. Επιπρόσθετα, το άγχος που πηγάζει από μεγάλο φόρτο εργασίας φαίνεται να βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα για τα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA, καθώς στην ερώτηση 43: «Υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά πέρα από τα όριά μου», το 52,17% απάντησαν «μέτρια». Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε όμως, ότι γενικότερα, όταν τα ανώτερα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πολύ πιεστικές καταστάσεις ή υπερβολικές απαιτήσεις στην εργασία τους στις οποίες δε μπορούν, για διάφορους λόγους, να ανταποκριθούν βιώνουν ένα επιβλαβές ή κακό *άγχος*. Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους είναι πολλαπλές όπως, επιβάρυνση της σωματικής και ψυχικής τους υγείας, εκνευρισμός, αδυναμία χαλάρωσης και συγκέντρωσης, δυσκολία λογικής σκέψης και λήψης αποφάσεων, θυμός, κούραση, απογοήτευση, απόγνωση, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, χαμηλή αυτοεκτίμηση, μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, κακές σχέσεις με συναδέλφους, διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Όλες αυτές οι δυσλειτουργίες επηρεάζουν αρνητικά και την διαχείριση του εργασιακού χρόνου των ανώτερων στελεχών. Για αυτό το λόγο αποτελεί επιτακτική ανάγκη η διαχείριση του εργασιακού άγχους, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να είναι σε θέση να φιλτράρουν και να ισορροπούν τις καθημερινές τους εργασίες, όπως για παράδειγμα να μάθουν

κάποιες στιγμές να λένε όχι εφόσον δεν θα μπορούσαν να ανταποκριθούν, να εστιάζουν στα θετικά της σημεία και όχι να σκέφτονται μονίμως την αρνητική τους πλευρά, να επιδιώκουν να συναναστρέφονται με άτομα τα οποία έχουν θετική ενέργεια και σκέφτονται θετικά.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA και οι συγκρούσεις μεταξύ τους είναι λιγοστές. Αυτό τεκμαίρεται από τις ερωτήσεις 41 και 40 : α) «Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά», όπου το 52,17% απάντησαν «πάρα πολύ» και το 47,83% απάντησαν «αρκετά», δηλαδή το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν «πάρα πολύ» ή «αρκετά», β) «Διαπληκτίζομαι συχνά με τους άλλους στη δουλειά μου», το 78,26% απάντησαν «καθόλου» ή «πολύ λίγο». Συνεπώς, υπάρχει αποτελεσματική **επικοινωνία** και η **διαχείριση των συγκρούσεων** μεταξύ των στελεχών με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA, οι οποίες αποτελούν σημαντικότερους παραμέτρους σωστής διαχείρισης του εργασιακού χρόνου. Όπως όλοι γνωρίζουμε, οι βασικές αιτίες σύγκρουσης ανάγονται στον τομέα της επικοινωνίας, καθώς η κακή επικοινωνία είναι μια βασική αιτία πρόκλησης συγκρούσεων. Η διαχείριση των συγκρούσεων, με δεδομένη την ένταση που συχνά δημιουργείται στους εργασιακούς χώρους, και τα σημαντικά θετικά οφέλη του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος χρίζει άμεσης επίλυσης των επικοινωνιακών προβλημάτων μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπολοίπων σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων επικοινωνίας και συγκρούσεων, των ανώτερων στελεχών αλλά οι βασικότεροι είναι: η *αναγνώριση και όχι απόθεση του προβλήματος*, η γνώση και ο έλεγχος του εαυτού τους, η πειθώ, ο συμβιβασμός και η σωστή ακρόαση.

Σύμφωνα με την ανωτέρω έρευνα η **εκπαίδευση** που παρέχεται στα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA είναι ικανοποιητική και αυτό φαίνεται στις ερωτήσεις 34 και 42: «Μου παρέχεται επαρκής εκπαίδευση για την θέση εργασίας μου» και «Υπάρχουν ευκαιρίες για περεταίρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων», όπου η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν «αρκετά». Συνεπώς, η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για τα επιχείρηση όσον αφορά τη διαχείριση του εργασιακού χρόνου, αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι των ανώτερων στελεχών και της επιχείρησης. Στην σημερινή πολυσύνθετη οικονομική πραγματικότητα η εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών

αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, η γνώση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της αποτελούν την ιδανική υπεραξία για την επιχείρηση. Τα οφέλη της κατάρτισης των ανώτερων στελεχών είναι πολλά, αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους πιο αποδοτικοί ,πιο ανταγωνιστικοί και πιο καινοτόμοι. Επομένως, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν μόρφωση, γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες θα τους οδηγήσουν στο να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις καθημερινές εργασιακές προκλήσεις σε λιγότερο χρόνο.

Βάσει της ανωτέρω έρευνας, τα στελέχη με θέση ευθύνης της εταιρείας Triumph International SA είναι ικανοποιημένα από τη εργασία τους, καθώς, στην ερώτηση 33: «Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου», το 52,17% απάντησαν «πάρα πολύ» και το 47,83% απάντησαν «αρκετά», δηλαδή το σύνολο των ερωτηθέντων, το 100%, απάντησαν «πάρα πολύ» ή «αρκετά». Συνεπώς, η *εργασιακή ικανοποίηση* αποτελεί μια έννοια, η οποία εκφράζει τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα ενός ανώτερου στελέχους ως προς την εργασία του. Ωστόσο, η αποτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ενέχει δυσκολίες, αφού χρειάζεται να συνεκτιμηθούν πολλά επιμέρους στοιχεία, όπως η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από το επάγγελμά του, το σύστημα αξιών του ίδιου του ατόμου καθώς και το πλαίσιο της ίδιας της εργασίας. Η εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της διαχείρισης του εργασιακού χρόνου, μπορεί να θεωρηθεί αυτή καθαυτή ως τελικός στόχος του ανώτερου στελέχους, αφού η ευτυχία είναι ο στόχος στη ζωή κάθε ανθρώπου!

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ο χρόνος είναι ο πιο πολύτιμος πόρος που διαθέτουν οι άνθρωποι. Είναι πολυτιμότερος ακόμα και από το χρήμα, διότι **ο χαμένος χρόνος δεν κερδίζεται ποτέ και με κανένα τρόπο**, σε αντίθεση με το χρήμα που μπορούν να το αποκτήσουν ξανά, ακόμα και όταν το έχουν χάσει. Συνεπώς, το **«κεφάλαιο χρόνος»** που έχουν τα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων θα πρέπει να μάθουν να το επενδύουν προσεκτικά, επιτυγχάνοντας τους στόχους τους και να μην το αναλώνουν σε δραστηριότητες που δεν τους προσφέρουν καμία ευχαρίστηση και δεν ανατροφοδοτούν τις δυνάμεις τους. Οι γρήγοροι ρυθμοί της καθημερινότητας, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλει ο σύγχρονος τρόπος ζωής στα ανώτερα στελέχη κάνουν επιτακτική την ανάγκη για προγραμματισμό, έτσι ώστε να αποφευχθούν κρίσεις πανικού, αισθήματα μειονεξίας,

ως αποτέλεσμα ανεκπλήρωτων προσωπικών στόχων, και εμφάνιση ψυχολογικών και σωματικών διαταραχών, ως απόρροια έκθεσης του εαυτού τους σε υπέρμετρο άγχος και πίεση. Η ουσία της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου στη ζωή των ανώτερων στελεχών, είναι να οργανώνουν, να σταθμίζουν και να εκτελούν σωστά το φάσμα των εργασιών προς διεκπεραίωση.

Τα περισσότερα ανώτερα στελέχη πιστεύουν ότι εργάζονται αποδοτικά. Όμως, αν δεν γνωρίζουν να διαχειρίζονται σωστά το χρόνο τους, δύσκολα θα μπορέσουν να γίνουν πραγματικά αποτελεσματικοί. Η κακή διαχείριση του χρόνου δεν είναι προσωπική υπόθεση. Μπορεί να έχει καταστρεπτικές επιπτώσεις σε συναδέλφους, υφισταμένους, σε πελάτες και στην απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της διπλωματική διατριβή είναι να βοηθηθούν τα ανώτερα στελέχη στο να εντοπίσουν τα τρωτά σημεία της διαχείρισης του χρόνου τους και να τους υποδειχτούν τεχνικές και πρακτικοί τρόποι ορθής διαχείρισης του εργασιακού τους χρόνου έτσι ώστε να εργάζονται αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα με αίσθημα ικανοποίησης και ελέγχου.

Η ορθή διαχείριση του χρόνου στον εργασιακό χώρο προλαμβάνει την σύγχυση και αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Πολύ συχνά, η λανθασμένη διαχείριση του χρόνου αποτελεί το βασικό πρόβλημα σε ότι αφορά την αποτελεσματική λειτουργία ενός ανώτερου στελέχους και η επιτυχής διορθωτική παρέμβαση σ' αυτόν τον τομέα μπορεί να παραγάγει σημαντικά θετικά αποτελέσματα. Προκειμένου να διαχειριστούν τα ανώτερα στελέχη αποτελεσματικά τον χρόνο τους, υπάρχει μια σειρά από επί μέρους κινήσεις-επιλογές που μπορούν να λειτουργήσουν τόσο προς το δικό τους ατομικό συμφέρον όσο και προς το γενικότερο συμφέρον του οργανισμού ή της επιχείρησης στον οποίον εργάζονται.

Ο τρόπος με τον οποίο τον χρησιμοποιούν τα ανώτερα στελέχη τον χρόνο τους είναι ζωτικής σημασίας σχετικά με το πόσο αποδοτικοί είναι στην εργασίας τους. Αναλύοντας το πώς κατανέμουν τα ανώτερα στελέχη τον χρόνο τους, μπορούν να επιφέρουν αλλαγές που θα διασφαλίσουν ότι αξιοποιούν πλήρως την εργάσιμη ημέρα τους. Μπορεί τα ανώτερα στελέχη να θεωρούν ότι ο περισσότερος χρόνος τους αναλώνεται σε χρήσιμα πράγματα, όμως αν κάνουν μια λεπτομερή καταγραφή, θα εκπλαγούν από το πόσα περιττά πράγματα κάνουν. Είναι πολύ εύκολο να σπαταλήσουν υπέρμετρο χρόνο σε δουλειές ρουτίνας εις βάρος άλλων υψηλής προτεραιότητας, παραγωγικών δραστηριοτήτων. Θα πρέπει να εξετάσουν πως

κατανέμουν την ημέρα τους, να βάζουν προτεραιότητες ώστε να χειρίζονται πρώτα τα σημαντικά και επείγοντα ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες δουλειές, των ανώτερων στελεχών μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις ομάδες: 1) εργασίες ρουτίνας, 2) τρέχουσες εργασίες και 3) εργασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης. Για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της δουλειάς τους τα ανώτερα στελέχη, πρέπει να αφιερώνουν περίπου το 60% του χρόνου τους στις περισσότερο σημαντικές δουλειές της ομάδας 3, το 25% σε καθήκοντα της ομάδας 2 και μόνο το 15% σε ανάγκες της ομάδας 1. Στην περίπτωση που τα ανώτερα στελέχη κατανέμουν το χρόνο τους κατά τις εντελώς αντίστροφες αναλογίες, θα πρέπει να προσπαθήσουν να αναδιοργανώσουν την εργάσιμη ημέρα τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορέσουν να εργασθούν περισσότερο συστηματικά και αποδοτικά και να πετυχαίνουν περισσότερα πράγματα.

Εκείνο που πραγματικά λείπει από τους περισσότερους από εμάς είναι η οργάνωση. Κάνουμε πράγματα με λάθος τρόπο και λάθος σειρά. Αυτοί που θαυμάζουμε για το πώς τα προλαβαίνουν όλα δεν είναι υπερφυσικά όντα¹⁸. Απλά κάνουν σωστό προγραμματισμό, έχουν λιγότερο στρες και την υπέροχη αίσθηση ότι ελέγχουν την ζωή τους!

¹⁸ <http://f1school.gr/professional-training/>

8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anapolis Center for Human Excellence, 2014. Τι Κι Εάν Μπορούσαμε Να Σταματήσουμε Την Αναβλητικότητα Διαθέσιμο στην:

http://www.anapolis.gr/nikiste_tin_anavlitikotita.html

Australian Greek Welfare Society. Διαχείριση Χρόνου, Διαθέσιμο στη:

<http://www.agws.com.au/>

Barnat, Ryszard., 2014. Εισαγωγή στη Διαχείριση. Strategic Management, Διαθέσιμο στη: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/el106>

Businesscenter, Pireausbank., Διαχείριση Χρόνου, Διαθέσιμο στη:

http://www.bookbeast.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=58

Claessens. Et al, 2007. A review of the time management literature. *Personnel review*. Vol, 36 No 2 pp. 255-276.

Heller, Robert., 2001. *Πώς να ξεχωρίσετε*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Hindle, Tim., 2001. *Διαχειριστείτε το χρόνο σας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Hisrich & Peters, 2002. Effective time management for high performance in organizations. *Journal of Nigerian Institute of Management*. Vol, 44 No 3 pp. 21-26.

<http://el.wikipedia.org/wiki>

<http://f1school.gr/professional-training/>

<http://www.triumph.com/>

Insurancedaily editorial team,. 2015. Ποιότητα Εργασίας – Ποιότητα Ζωής. *Ασφαλιστικό Μάρκετινγκ*, Διαθέσιμο στη: <http://www.insurancedaily.gr/>

Macan, T., 1994. Time Management: test of a process model. *Journal of applied psychology*. Vol, 79 pp. 381-391.

Moore, C.W., 1996. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ojo L.B & Olaniyan, D.A., 2008. Effective time management in organization Panacea or Placebo. *European Journal of Scientific Research*. Vol, 24 No 1 pp.127-133

Online σεμινάριο από το <http://tecorange.com/training>, Διαχείριση Χρόνου.

Oxford Research. 2011. Ποιότητα εργασίας και αποδοτικότητα. *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας*. Διαθέσιμο στη:http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/201/el/1/EF11201EL.pdf

PANOPTRON, 30 τρόποι για να εξοικονομήσετε χρόνο, Διαθέσιμο στη: http://www.panoptron.gr/training_videos/video_titles/30_ways_tm.htm

PANOPTRON, Αντίκτυπος της διαχείρισης του χρόνου στην ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, Διαθέσιμο στη: http://www.panoptron.gr/reference/tips/work_life_balance.htm

PANOPTRON, Η Αρχή του Pareto, Διαθέσιμο στη: http://www.panoptron.gr/reference/tips/80-20_rule.htm

Tracy, Brian., 2005. *Ο χρόνος είναι χρήμα*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

<http://www.scoplifegr>

Γκαγιαλής, Σωτήρης., 2011. *Η σημασία της σωστής εκπαίδευσης των εργαζομένων (Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση)*, Διαθέσιμο στη: http://alexanderstravel.blogspot.gr/2011/03/blog-post_27.html

Δαμουλιάνου, Χριστίνα., 2015. Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο για διαχείριση συγκρούσεων λόγω κρίσης. *Καθημερινή*, Διαθέσιμο στη: <http://www.kathimerini.gr/798976/article/oikonomia/epixeirhseis/diamesolavhsh-ston-ergasiako-xwro-gia-diaxeirish-sygekroysewn-logw-krishs>

Θανασιάς, Ευθύμιος. κ.ά., Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Επαγγελματικού Στρες και Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Διαθέσιμο στη: <http://www.iatrikiergasias.gr/upload/file/STRESS%20ARTICLE.doc>

ΚΑΛΛΙΒΩΚΑΣ, Ανδρέας., 2011 Χορεύοντας με το χρόνο, Μια ματιά στην διαχείριση του χρόνου *Όμορφα Δόντια* Τεύχος 27, Διαθέσιμο στη: [http://www.pharmamanage.gr/uploads/file/%CE%A7%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3%20%CE%9C%CE%95%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%A7%CE%A1%CE%9F%CE%9D%CE%9F%20%CE%BC%CE%B5%20%CE%AE%CF%87%CE%BF%20\(2\).pdf](http://www.pharmamanage.gr/uploads/file/%CE%A7%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3%20%CE%9C%CE%95%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%A7%CE%A1%CE%9F%CE%9D%CE%9F%20%CE%BC%CE%B5%20%CE%AE%CF%87%CE%BF%20(2).pdf)

Κατσης, Αθανάσιος., *Οικονομικά της εκπαίδευσης, μια ποσοτική προσέγγιση*. Τμήμα Στατιστικής και Αναλογιστικής Επιστήμης Πανεπιστήμιο Αιγαίου & Κέντρο Εκπαίδευσης Έρευνας, ΥΠ.Ε.Π.Θ., Διαθέσιμο στη: <http://stat-athens.aueb.gr/~jbn/courses/economics%20of%20education.pdf>

Κουτροβίδης, Παναγιώτης., *Διαχείριση Εργασιακού Άγχους/ Εναρμόνιση Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. Διαθέσιμο στη: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.1.pdf>

Κουτροβίδης, Παναγιώτης., *Διαχείριση Χρόνου*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Γενική

Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. Διαθέσιμο στη:
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.4.pdf>

Λεμπέση, Μαίρη., 2001. *Η σημασία της εκπαίδευσης στην αγορά εργασίας*, Η Καθημερινή, Διαθέσιμο στη:
<http://www.kathimerini.gr/105110/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-shmasia-ths-ekpaideyshs-sthn-agera-ergasias>

Μεραμβελιωτάκη, Μαρία., 2012. Αντιμετωπίζοντας την Αναβλητικότητα: 7 Ιδέες, Διαθέσιμο στη: <http://happymind.gr/tag/>

Μπατάγιας, Δημήτρης., *Οι 5 τεχνικές που δαμάζουν το χρόνο*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Διαθέσιμο στη:
http://kallithea.hua.gr/epixeirein/hmerida7/Mpatagias_Presentation.pdf

Μπουραντάς, Α. κ.ά. 1999. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Μπουραντάς, Δημήτριος., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Νικολόπουλος, Α., 2009. *Μόνος εναντίον όλων*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Παναγιωτάκη, Μαρία., 2014. Διαχείριση χρόνου: Έμφυτο χάρισμα ή ζήτημα εκπαίδευσης; Διαθέσιμο στη: <https://symvstathmos.wordpress.com/>

Παναγιωτάκη, Μαρία., 2014. Διαχείριση χρόνου: Έμφυτο χάρισμα ή ζήτημα εκπαίδευσης;. Διαθέσιμο στη: <https://symvstathmos.wordpress.com>

Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων Ε.Ν. *Εργασιακό άγχος Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης του;* Διαθέσιμο στη:
http://www.pepen.gr/pagesen/spa/gr/results_gr/SPA_HANDBOOK_2405006%20final_GR.pdf

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ & Δημήτριος, Μπουραντάς., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σεμινάριο της Advanced Quality Services Ltd. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 2008, *Παραγωγικότητα και η Ποιότητα στις Υπηρεσίες*, Διαθέσιμο στη: http://www.stereaellada.gov.gr/bsc/files/00_manual_%CF%80%CE%B5%CF%81_%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%81_%CE%B5%CE%BB%CE%BB.pdf

Στάμκος, Κώστας., Διαχειριστείτε το stress, Διαθέσιμο στη: <http://www.kariera.gr/>

Στεργίου, Νεκταρία., 2015. Εργασιακό άγχος: Όταν η εργασιακή καθημερινότητα γίνεται δυσβάστακτη. *E-PSYCHOLOGY*. Διαθέσιμο στη: <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/452-stress-work-occupational-psychology.html>

Υλικό σεμιναρίου της Deloitte Academy, Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ηγεσίας & Διοίκησης.

Υλικό σεμιναρίου: Αξιολογήστε τις δεξιότητες σας, Διαθέσιμο στη: http://www.flowmagazine.gr/uliko_seminariou_aksiologiste_tis_deksiotites_sas

Χλέτσος, Βασίλης., 2014. Η Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών κατά τον Maslow, Διαθέσιμο στη: <http://mythagogia.blogspot.it/2014/11/maslow.html>

Ψαρόπουλος, Χρήστος., 2013. *Αρχές Αποτελεσματικής Επικοινωνίας και Διαχείριση Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο*, Διαθέσιμο στη: http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_3967.html

Ψαρόπουλος, Χρήστος., 2013. *Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων*, Διαθέσιμο στη: <http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/h.html>

9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Το κλειδί του επιτυχούς μάνατζμεντ είναι η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου. Με το κάτωθι ερωτηματολόγιο θα διαπιστώσουν τα ανώτερα στελέχη το πόσο καλά διαχειρίζονται το χρόνο τους σημειώνοντας τις εναλλακτικές που είναι πλησιέστερες στην εμπειρία τους.

- Αν η απάντησή σας είναι «**Σχεδόν ποτέ**», σημειώστε **Εναλλακτική 1**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Σπάνια**», σημειώστε **Εναλλακτική 2**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Μερικές φορές**», σημειώστε **Εναλλακτική 3**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Συχνά**», σημειώστε **Εναλλακτική 4**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Σχεδόν πάντα**», σημειώστε **Εναλλακτική 5**

1. Φθάνω πάντοτε εγκαίρως και καλά προετοιμασμένος στις επαγγελματικές συναντήσεις μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Φροντίζω να υπάρχει ένα ρολόι σε εμφανές σημείο στο χώρο των συναντήσεων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω πετυχαίνουν τον σκοπό τους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Οι συσκέψεις και οι συναντήσεις που οργανώνω τελειώνουν στην ώρα τους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ανοίγω την αλληλογραφία μου αμέσως μόλις φτάσει στα χέρια μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Διαβάζω όλα τα δημοσιεύματα εφημερίδων και περιοδικών που είναι σχετικά με την δουλειά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Διακόπτω την συνδρομή μου από περιοδικά και λοιπά έντυπα τα οποία δεν διαβάζω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Διαβάζω τα email μου την ίδια ημέρα που τα παραλαμβάνω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Μπορώ να ολοκληρώσω δουλειές χωρίς διακοπές από συναδέλφους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Αποφασίζω εγώ πόσες φορές μπορούν να με διακόψουν σε μια ημέρα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Προβλέπω ορισμένες ώρες της ημέρας για επισκέψεις από συναδέλφους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Κλείνω την πόρτα του γραφείου μου όταν θέλω να ασχοληθώ με ζητήματα στρατηγικής

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ενημερώνω τα άτομα που μου τηλεφωνούν ότι θα ανταποδώσω τα τηλεφωνήματά τους και το πράττω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Περιορίζω την διάρκεια των τηλεφωνικών επικοινωνιών μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Αναθέτω σε κάποιο συνάδελφο ή στη γραμματεία μου να ελέγχει όλα τα τηλεφωνήματά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Αποφασίζω σε πόσα τηλεφωνήματα την ημέρα μπορώ να απαντήσω προσωπικά

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Διαβάζω στα πεταχτά ενδοεταιρικά υπομνήματα μόλις τα παραλαμβάνω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Διαβάζω προσεκτικά ενδοεταιρικά υπομνήματα εν ευθέτω χρόνο

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Οργανώνω τα εισερχόμενα και προς ενέργεια θέματα ώστε να μπορώ να τα διαχειρίζομαι εύκολα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Ξεκαθαρίζω το γραφείο μου από όλα τα χαρτιά και τα έγγραφα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Αναθέτω σε συναδέλφους δουλειές που θα μπορούσα να τις χειριστώ και μόνος μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Παρακολουθώ την πρόοδο κάθε δουλειάς που αναθέτω σε τρίτους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Ενθαρρύνω υφιστάμενους να περιορίζουν τις αναφορές τους σε μια μόνο σελίδα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Σκέφτομαι προσεκτικά ποιος πρέπει να γνωρίζει την πληροφορία που κοινοποιώ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Πετυχαίνω την σωστή ισορροπία ανάμεσα σε χρόνο σκέψης και χρόνο δράσης

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Συντάσσω καθημερινά μια λίστα όλων των εργασιών που έχω να κάνω μέσα στην ημέρα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Δουλεύω ένα ορισμένο αριθμό ωρών καθημερινά και όχι παραπάνω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Προσπαθώ να έχω προσωπική επαφή με το προσωπικό μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Επικεντρώνομαι στα θετικά γνωρίσματα όλων των συναδέλφων μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Διασφαλίζω και ενημερώνομαι για όλες τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας των πληροφοριών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Ανοίγω και αποθηκεύω μηνύματα email για να τα διαβάσω αργότερα στην οθόνη

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Ελέγχω και τακτοποιώ τους φακέλους αρχείου στον υπολογιστή μου,

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ
ΣΤΡΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΑΣ
ΣΥΝΘΗΚΕΣ**

- Αν η απάντησή σας είναι «**Καθόλου**», σημειώστε **Εναλλακτική 1**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Πολύ Λίγο**», σημειώστε **Εναλλακτική 2**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Μέτρια**», σημειώστε **Εναλλακτική 3**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Αρκετά**», σημειώστε **Εναλλακτική 4**
- Αν η απάντησή σας είναι «**Πάρα πολύ**», σημειώστε **Εναλλακτική 5**

1. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Μου παρέχεται επαρκής εκπαίδευση για την θέση εργασίας μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Αναγνωρίζεται η προσφορά μου στην εργασία από τους γύρω μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Διατηρώ ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής / οικογενειακής μου ζωής

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Αξιοποιούνται οι ικανότητες μου στη δουλειά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Η εργασία μου συμβάλλει αποφασιστικά στην ολοκλήρωση ενός έργου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Διαπληκτίζομαι συχνά με τους άλλους στη δουλειά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Επικοινωνώ καλά με τους συναδέλφους μου στη δουλειά

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Υπάρχουν ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση στη δουλειά πέρα από τα όριά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Στο χώρο της δουλειάς υπάρχει κάποιος που μου προκαλεί φόβο/εξαναγκασμό/βία

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Το περιβάλλον στην εργασία μου αλλάζει συνεχώς και γρήγορα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Υπάρχει ανταγωνισμός στη δουλειά μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Έχω κοινωνική συναναστροφή με τους συναδέλφους μου

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Στην εργασία μου, εγώ έχω τον έλεγχο της κατάστασης

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Δεν αργώ ποτέ στα ραντεβού μου, μου αρέσει η ακρίβεια στο κάθε πράγμα

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Νομίζω πως ο χρόνος ποτέ δεν είναι αρκετός, έχω τόσα πολλά να κάνω!

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Θεωρώ πως ότι είναι να γίνει πρέπει να γίνει τέλεια και αμέσως

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Είμαι συνεχώς σε ένταση, δύσκολα χαλαρώνω

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Με ενδιαφέρει η αναγνώριση από τους άλλους για την καλή μου δουλειά

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

22. Είμαι εξωστρεφής, εκδηλώνω τα συναισθήματά μου στους άλλους

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------