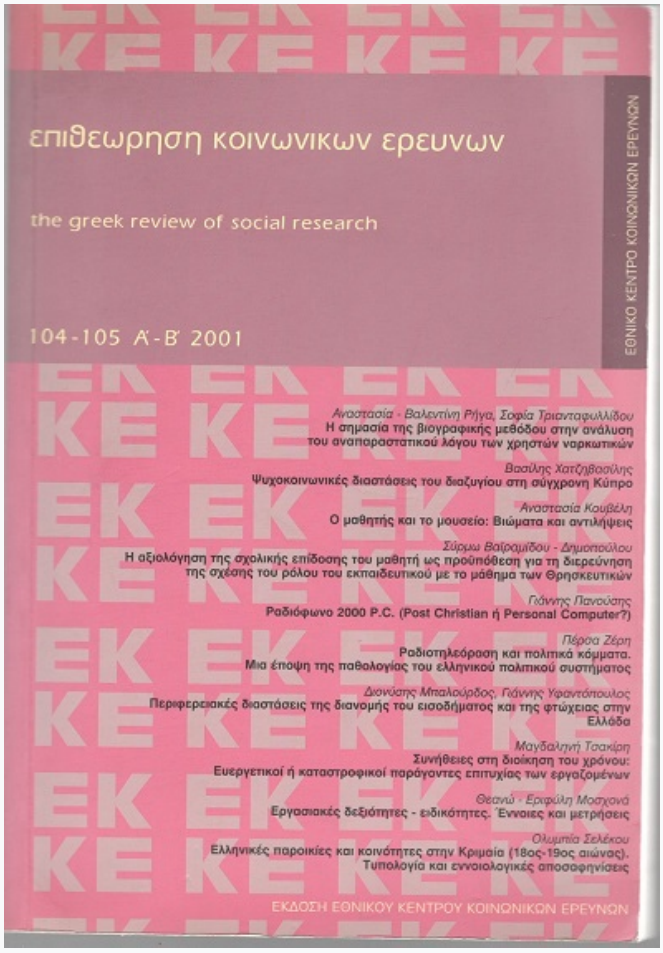
ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

The Greek Review of Social Research

Vol 104 (2001)

104-105 A'-B'



Συνήθειες στη διοίκηση του χρόνου: Ευεργετικοί ή καταστροφικοί παράγοντες επιτυχίας των εργαζομένων

Μαγδαληνή Τσακίρη

doi: 10.12681/grsr.8830

Copyright © 2001, Μαγδαληνή Τσακίρη

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0.

To cite this article:

Τσακίρη Μ. (2001). Συνήθειες στη διοίκηση του χρόνου: Ευεργετικοί ή καταστροφικοί παράγοντες επιτυχίας των εργαζομένων. *The Greek Review of Social Research*, *104*, 197–228. https://doi.org/10.12681/grsr.8830

https://epublishing.ekt.gr | **e-Publisher:** EKT | **Downloaded at:** 30/04/2024 19:25:59

Επιθ. Κοιν. Ερευνών, 104-105, 2001, 197-228

*Μαγδαληνή Θ. Τσακίρη**

ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ: ΕΥΕΡΓΕΤΙΚΟΙ Ή ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο βαθμός επιτυχίας των στόχων των εργαζομένων επηρεάζεται από ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, τις οποίες αυτοί υιοθετούν, σχετικά με τον τρόπο διοίκησης του χρόνου τους. Δηλαδή, κάποιες συμπεριφορές ασκούν θετική επίδραση και αποτελούν άμεσα ή έμμεσα αιτία πραγματοποίησης των στόχων, ενώ, αντίθετα, άλλες ασκούν αρνητική επίδραση και αποτελούν αιτία παρεμπόδισής της. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν σε μια κατηγορία-ομάδα με παρόμοιες συμπεριφορές ή γνώσεις έχουν αυξημένη πιθανότητα να παρουσιάζουν και συγκρίσιμα αποτελέσματα αναφορικά με το βαθμό επιτυχίας των επαγγελματικών στόχων τους οποίους επιδιώκουν.

Έρευνα της συγγραφέως έδειξε ότι: α) Οι εργαζόμενοι μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες-ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά σε συμπεριφορές, τις οποίες υιοθετούν στον τρόπο αξιοποίησης του χρόνου τους, β) υπάρχει σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και των συμπεριφορών στον τρόπο χρήσης του χρόνου, γ) υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και των ειδικών γνώσεων τις οποίες διαθέτουν στο αντικείμενο της διοίκησης του χρόνου.

Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με στόχο την αριστοποίηση των αποτελεσμάτων και τελικό σκοπό την εξασφάλιση της βιωσιμότητας επιχειρήσεων και οργανισμών, γίνεται καθημερινά λόγος για την παραγωγικότητα και την επιτακτική ανάγκη βελτίωσής της. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι «στον κόσμο των επι-

* Διδάκτωρ Οικονομικών Επιστημών. Επιστημονική συνεργάτις στο Οικονομικό Τμήμα του ΑΠΘ.

χειρήσεων χρόνος σημαίνει παραγωγικότητα» (R.A. Mackenzie, 1990)[1] και ότι «οι τρόποι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να αξιοποιούν το χρόνο τους αποτελούν τη δυναμικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (George Stalk, 1988),[2] το ενδιαφέρον όλων συγκεντρώνεται στην εξοικονόμηση και την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου. Δεχόμενοι δε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί έναν αντιπροσωπευτικό δείκτη αποτελεσματικότητας για το σύνολο της επιχείρησης,[3] τότε βάσιμα θα λέγαμε ότι και ο ρόλος των προϊσταμένων ταυτίζεται με τη βελτίωση της διοίκησης του χρόνου.

Νέες μέθοδοι εργασίας σε συνδυασμό με εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας συγκεντρώνουν την προσοχή στη διαφοροποίηση των δεδομένων και προϋποθέσεων χρήσης του χρόνου, επιδιώκοντας την σε μεγαλύτερο βαθμό αξιοποίησή του. Τι συμβαίνει όμως με την αξιοποίηση του προσωπικού χρόνου εργασίας των εργαζομένων; Βελτιώνεται παράλληλα με τις λοιπές αλλαγές και η συμπεριφορά τους απέναντι στο χρόνο; Και αν αυτό πράγματι αληθεύει, τότε πώς εξηγούνται: i) η όλο και μεγαλύτερη αύξηση των ωρών απασχόλησής τους, ii) η ένταση και το άγχος από την έλλειψη χρόνου;[4] Είναι πράγματι οι συνθήκες αυτές αντιπαραγωγικές, όπως υποστηρίζεται από ειδικούς;[5] Υπάρχουν προσωπικές συνήθειες των εργαζόμενων οι οποίες, λειτουργώντας ανεξάρτητα από τους λοιπούς παράγοντες, επηρεάζουν το βαθμό αξιοποίησης του χρόνου;[6] Η χρήση του χρόνου των προϊσταμένων πώς επιδρά επί της διοίκησης του χρόνου των υφισταμένων τους και πώς στην επιτυχία των βασικών στόχων των τμημάτων ή τομέων όπου αυτοί είναι υπεύθυνοι;

---

1. «In the business world time equals productivity»: Mackenzie R.A., 1990, *Time at the trap*, Amacon, American Management Association, σ. 14.

2. Stalk G.Jr., 1988, «Time the next source of competive advantage», *Harvard-Expansion*, no 55, hiver 1989-1990, σ. 41.

3. Mammone L.J., 1980, «Productivity Measurement a Conceptual Overview», *Management Accounting*, June, σ. 36.

4. Kirkaldy D.B., Trimpop M.R., Fischer C., Furnham A., 1997, «Work and Organizational Psychology», *Journal of Management Development*, vol. 16, σ. 8.

5. α) Douglas M.E. and. Douglas D.N., 1993, «Manage Your Time, Your Work, Yourself», Amacom, N.Y., σ. 2. β) Kiechel W., 1991, «Overscheduled and not loving it», *Fortune*, vol. 123, April 8, σ. 105-107. γ) Ash S., 1992, «What to do if You Feel Overlooked», *Manage*, vol. 43, no 2, Feb, σ. 4-5. δ) Matthes K., 1991, «Clean up Your Life ... or at Least Your Desk», *Personnel*, vol. 68, no 10, Oct., σ. 23.

6. «To make progress with your time management you have to look squarely at your own habits and be willing to do the work of changing them»: Mackenzie R.A., 1990, *The Time trap*, Amacon, American Management Association, σ. 8.

Σε μια εποχή σαν τη σημερινή, όπου η έλλειψη χρόνου γίνεται όλο και πιο πιεστική, ενώ το άτομο κατακλύζεται κυριολεκτικά από πλήθος πληροφοριών και υποδείξεων σε ό,τι αφορά τις δυνατότητες αξιοποίησης του χρόνου του, σχετικά περιορισμένη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί προκειμένου να δοθεί σαφής απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα (R.A. Mackenzie, 1990· W.T. Wright, 1997).[7] Ωστόσο, είναι εντυπωσιακή η θέση των «ψυχολόγων της βιομηχανίας», σύμφωνα με την οποία οι υπεύθυνοι προϊστάμενοι, επιχειρώντας να πραγματοποιήσουν κάποιες δραστηριότητες, επιτυγχάνουν κατά μέσο όρο παραγωγικότητα χαμηλότερη κατά 70% (R.A. Mackenzie, 1990).[8]

Εξάλλου, πλήθος συγγραφέων επισημαίνει την υπάρχουσα άμεση ή έμμεση σχέση μεταξύ της διοίκησης του χρόνου και της πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.[9] Χαρακτηριστική είναι ακόμη και η θέση των Eric W. Skopec και Laree Kiely (1991), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι: α) η επιτυχία ή η αποτυχία συχνά συνδέεται με τον τρόπο διοίκησης του χρόνου, β) ο τρόπος που διαθέτει κανείς το χρόνο του προσδιορίζει και τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει.[10] Τα παραπάνω ερωτήματα αποτελούν βασικούς προβληματισμούς ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, των οποίων η προσέγγιση καθώς και η σχέση η οποία τα συνδέει αποτελούν το αντικείμενο του παρόντος άρθρου.

ΙΙ. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Συμπεράσματα ερευνών αναφορικά με την αποτελεσματικότητα επιχειρήσεων και οργανισμών, τις ικανότητες των υπεύθυνων στελεχών στην αξιοποίηση του χρόνου δείχνουν ότι προβληματισμοί, οι οποίοι αφορούν τα παραπάνω ερωτήματα και τη μεταξύ των σχέση, γίνονται εντονότεροι αν ληφθεί υπόψη ότι:

---

7. Mackenzie R.A., 1990, *The Time trap*, Amacon, American Management Association, σ. 21· Wright W.T., 1997, «Time Revisited in Organisational Behavior», *Journal of Organisational Behavior*, May, Wiley, σ. 201.

8. Mackenzie R.A., *The Time trap*, Amacon, American Management Association, σ. 21.

9. Marmatakis N.G., 1994, «Ο παράγοντας του χρόνου στην οικονομική πολιτική», *Επιστημονική Επετηρίδα Αριστοτέλειου Πανεπιστήμιου Θεσσαλονίκης, Τόμος Α΄*, Θεσσαλονίκη, σσ. 405, 408, 409.

10. Skopec E.W., Kiely L., 1991, *Taking Charge: Time Management for Personal and Professional Productivity*, Addison Vesley Publishing Company.

1) «Μερικές βιομηχανίες είναι πιο παραγωγικές από άλλες, ενώ διαθέτουν παρόμοιες επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, παρουσιάζοντας από περίπτωση σε περίπτωση σημαντικές αποκλίσεις σε απόδοση». Έρευνα των H. Hayes και K.B. Clarc (1986), με κύριο αντικείμενο την παραπάνω βασική διαπίστωση, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «την αποτελεσματικότητα ενός οικονομικού οργανισμού ή επιχείρησης επηρεάζει ο διαφορετικός βαθμός ανάπτυξης των ικανοτήτων (skills) στη διοίκηση».[11]

2) Μεταξύ των θεμελιωδών ικανοτήτων στη διοίκηση, ουσιώδη θέση κατέχει και η ικανότητα διοίκησης του χρόνου, δεδομένου ότι η απουσία της, σε συνδυασμό με αυτήν των λοιπών τριών ικανοτήτων,[12] «στερεί τα υπεύθυνα ανώτατα διοικητικά στελέχη από τη δυνατότητα να προγραμματίσουν, να διευθύνουν, να ελέγξουν και να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τις εργασιακές τους δραστηριότητες» (M.A. O'Neal, 1985).[13]

3) Η ικανοποιητική αξιοποίηση του χρόνου αποτελεί για τον υπεύθυνο για τη διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος ή τομέα της «έναν από τους τέσσερις κύριους συντελεστές επιτυχίας στη ζωή του» (O.R. Koonce, 1997).[14]

4) Οι υπεύθυνοι απέχουν πολύ από τον άριστο τρόπο χρήσης του χρόνου τους. Στην πράξη αξιοποιείται μόνο ένα μέρος του χρόνου εργασίας τους, κυμαινόμενο μεταξύ 30% και 40% του συνολικού. Τη θέση αυτή επιβεβαιώνει και ο R.A. Mackenzie (1990), με βάση στοιχεία σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων όπου είχε προσωπική πρόσβαση, υποστηρίζοντας ότι κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας η

---

11. Hayes R.H., Clarc K.B., 1986, «Why some factories are more productive than others», *Harvard Business Review*, September - October, σ. 67.

12. «Η διοίκηση του χρόνου θεωρείται μία εκ των τεσσάρων θεμελιωδών ικανοτήτων (skills) στο μάνατζμεντ. Η προφορική και γραπτή επικοινωνία, η δυνατότητα αριθμητικών υπολογισμών και η κατανόηση των κωδίκων οργανωτικής συμπεριφοράς αποτελούν τις λοιπές τρεις». O'Neal M.A., 1985, «Managerial Skills and Values - for Today and Tomorrow», *Personnel*, July, σ. 50-51.

13. Ομοίως ως άνω, σ. 50-51.

14. Κατά τον συγγραφέα, εκτός της αποτελεσματικής διοίκησης του χρόνου, οι λοιποί τρεις παράγοντες επιτυχίας του μάνατζερ είναι να έχει: μια αποστολή, υποκίνηση να επιδιώξει την αποστολή του και να «διαπραγματεύεται» τον εαυτό του αποτελεσματικά. Koonce R., 1997, «The Four Manager's of Career Success», *Training and Development Journal*, 51, no 12, Dec., σ. 15.

αποτελεσματικότητα του μέσου υπεύθυνου προϊστάμενου μόλις φθάνει το 1/3.[15] Ο υπόλοιπος χρόνος καταναλώνεται για την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων ή αδυναμιών που αφορούν κυρίως την καθημερινή ρουτίνα λειτουργίας των επιχειρήσεων.[16] Αυτό περιορίζει τις δυνατότητες των υπευθύνων να προωθήσουν αποτελεσματικά νέα σημαντικά προγράμματα και να επιδιώξουν την πραγματοποίηση κύριων στόχων (Μ.Θ. Τσακίρη, 1998).[17]

5) Προκειμένου να πραγματοποιηθεί πρόοδος στον τρόπο αξιοποίησης του χρόνου, θα πρέπει κανείς να εξετάσει προσεκτικά τη συμπεριφορά του και τις συνήθειες εκείνες οι οποίες συνδέονται με τη χρήση του.[18] Δεδομένου δε ότι κάποιες από τις συνήθειες αυτές ασκούν ευνοϊκή και άλλες καταστροφική επίδραση στην αξιοποίηση του χρόνου,[19] χρειάζεται να εργαστεί κανείς με σκοπό τη διαφοροποίησή τους.[20]

Οι παραπάνω ουσιώδεις διαπιστώσεις γεννούν πλήθος ερωτημάτων των οποίων η απάντηση χρειάζεται τη συγκέντρωση της προσοχής των ειδικών καθώς και περαιτέρω έρευνα. Θεωρούμε δε ότι απαιτείται η σε βάθος διερεύνηση των αιτίων τα οποία τις προκαλούν, δεδομένου ότι αυτά δημιουργούν σειρά ανεπιθύμητων καταστάσεων. Το παρόν άρθρο, όπως και η έρευνα στην οποία στηρίζεται (Μ.Θ. Τσακίρη, 1998), αφορά τη σχέση που συνδέει τους παραπάνω προβληματισμούς. Συγκεκριμένα, το αντικείμενο του παρόντος άρθρου ασχολείται με τον προσδιορισμό:

---

15. Mackenzie R.A., 1990, *Time at the trap*, Amacon, American Management Association, σ. 21-22.

16. Wakin E., 1991, «Where Are Your Priorities», *Todays Office*, vol. 25, no 9, Feb., σ. 44-45.

17. Μ.Θ. Τσακίρη, 1998, *Γνώση και πρακτική της διοίκησης του χρόνου στις ελληνικές επιχειρήσεις: Η επίδραση της διοίκησης του χρόνου των ανωτάτων διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, σ. 92.

18. Mackenzie R.A., 1990, *Time at the trap*, Amacon, American Management Association, σ. 8.

19. α) Pedler M. και Boydell T., 1985, *Managing Yourself*, Fontana, Harper Collins Publishers. β) Bliss C.E., 1995, *Αναζητώντας περισσότερο χρόνο*, Εκδ. Δήλος, σ. 7-10. γ) Margerison J.C., 1987, *How to Improve Your Managerial Performance*, MCB University Press, σ. 115.

20. Easterby-Smith M.R., Thorpe R., Lowe A., 1991, *Starting Management Research, an Introduction*, Sage Publication, σ. 8-9.

- Των βασικών συμπεριφορών οι οποίες χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους με την κατανομή και χρησιμοποίηση του χρόνου τους.
- Των συνηθειών των εργαζομένων που επιδρούν στην αξιοποίηση του χρόνου ευνοϊκά ή καταστροφικά, καθώς και των συνθηκών οι οποίες τις επηρεάζουν.
- Της σχέσης η οποία υφίσταται μεταξύ των βασικών συμπεριφορών των υπευθύνων σχετικά με την κατανομή και χρησιμοποίηση του χρόνου τους και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

III. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Η έρευνα της συγγραφέως (1998),[21] με σκοπό τη διερεύνηση και μελέτη της σχέσης που ενδεχόμενα υπάρχει μεταξύ του τρόπου χρήσης του χρόνου και των αποτελεσμάτων ή του βαθμού επιτυχίας των στόχων των υπευθύνων, έδειξε ότι σαφή ευνοϊκή ή δυσμενή επιρροή επί των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ασκούν:

i) η κατανομή του χρόνου στις διάφορες δραστηριότητες,
ii) η τήρηση γραπτού προγράμματος,
iii) η ανάθεση εργασίας,
iv) η συνολική διάρκεια απασχόλησης,
v) ο κατακερματισμός του χρόνου με συνεχείς διακοπές και ενοχλήσεις,
vi) η εφαρμογή ειδικής γνώσης στη διοίκηση του χρόνου.

Η επιλογή των συγκεκριμένων παραγόντων στηρίχτηκε στην κοινή πρακτική βάσει της οποίας μπορούμε να δεχτούμε ότι από ένα πλήθος κριτηρίων απόδοσης της εργασίας κάθε ένα αντιπροσωπεύει το σύνολο της απόδοσης. Αυτή είναι άλλωστε και η περίπτωση όλων εκείνων των μελετών στις οποίες μία μόνη μεταβλητή –όπως, π.χ., η παραγωγικότητα– χρησιμοποιείται σαν βάση για αξιολόγηση (predictor).[22]

Η διεξοδικότερη παρουσίαση των παραγόντων αυτών και των συμπεριφορών που ευνοούν ή παρεμποδίζουν την αξιοποίηση του χρόνου πιστεύουμε ότι μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα κατατοπιστική όσο και χρήσιμη. Η σχετική από μέρους των υπευθύνων διαπίστωση τυχόν ακατάλληλων συμπεριφορών τους ενδεχομένως να λειτουργήσει ως

21. Μ. Τσακίρη, 1998, σ. 119-185.

22. Seashor S.E., Indik B.P. και Georgopoulos B.S., 1960, «Relationship among Criteria of Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 44, 3, σ. 197.

κίνητρο προκαλώντας ευνοϊκές διαφοροποιήσεις και βελτιώσεις στην αξιοποίηση του χρόνου.

IV. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΧΡΟΝΟΥ

Πλήθος επιστημονικών εργασιών έχουν ασχοληθεί με το περιεχόμενο της εργασίας του υπεύθυνου, την ποσοστιαία κατανομή, καθώς και με εκτιμήσεις και μετρήσεις του χρόνου τον οποίο αυτός διαθέτει στις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης. Αρχής γενομένης από τους κλασικούς της διοίκησης (Taylor, 1911· Fayol, 1949· Urwick, 1952, κ.λπ.), συνεχίστηκε μέχρι των ημερών μας η έρευνα με σκοπό τη λεπτομερή απεικόνιση και καταγραφή των διαφόρων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων (Mahoney T.A., Jeddee T.H., Caroll J.C., 1963, 1965· Steiner A.G., 1969· H. Mintzberg, 1970, 1971, 1973, 1975· Schoen H.S., Douglas E., Durand E., Kotter, 1982a, 1982b· Stewart, 1974, 1976, 1982· Stewart R., 1974, 1976, 1982, 1988· Francis-Smythe J.A., Robertson T.I., 1999, κ.λπ.).[23] Ωστόσο, τα συμπεράσματα αυτά, και όταν ακόμη αναφέρονται στην ποιοτική και με βάση τη σημασία και τις προτεραιότητες κατανομή του χρόνου των υπευθύνων, ασχολούνται γενικά με την επίδραση την οποία αυτή ασκεί επί της επιτυχίας των στόχων τους. Βεβαίως, τα σχετικά στοιχεία και οι αναλύσεις τους είναι ιδιαίτερα χρήσιμα προκειμένου να εξυπηρετήσουν, εκτός από τις ανάγκες της επιστημονικής έρευνας, αυτές της εκπαίδευσης στη διοίκηση, όπως και τις λειτουργίες της επιλογής, ανάπτυξης και αξιολόγησης προσωπικού.[24]

Στο παρόν άρθρο επιχειρείται να προσεγγιστεί ειδικότερα η κατανομή του συνολικού χρόνου των υπευθύνων με βασικό κριτήριο τη σημασία κάθε δραστηριότητας ανεξάρτητα από τις λειτουργίες στη

---

23. Mahoney T.A., Jeddee T.H., Caroll J.C., 1965, «The Job(s) of Management»· Steiner A.G., 1969, «Top Management Planning»· Mintzberg H., 1973, «The Nature of Managerial Work», σσ. 21, 22· Schoen H.S., Douglas E., Durand E., 1979, «Supervison: The Management of Organisational Resources», Prentice Hall, σ. 7· Lau A.W., Newman A.R., Broedling L.A., 1980, «The Nature of Managerial Work in the Public Sector», *Public Management Forum*, 19, σ. 513-521· Stewart R., 1988, «Managers and Their Work»· Macan H.T., Shahani C., Dipboye R.L., Phillips A.P., 1990, «College Students' Time Management, Correlations with Academic Performance and Stress», *Journal of Educational Psychology*, 82, σ. 760-768· Francis- Smythe J.A., Robertson T.I., 1999, «On the Relationship between Time Management and Time Estimation», *British Journal of Psychology*, 90, σ. 333-347.

24. Carroll S.J., Gillen J.D., 1987, «Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?», *Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, σ. 48-49.

διοίκηση με τις οποίες αυτή σχετίζεται. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουν:

i) η σχέση η οποία ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ της κατανομής του συνολικού χρόνου και των βασικών συνηθειών στη διοίκηση του χρόνου,

ii) η επιρροή την οποία οι συγκεκριμένες συνήθειες ασκούν τόσο επί της κατανομής του χρόνου όσο και επί των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Επιδιώκοντας την εξέταση των παραπάνω, θεωρούμε ότι η κατανομή του συνολικού χρόνου των εργαζομένων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων είναι σημαντική μόνο εφόσον αυτή γίνεται με κριτήριο τη βαρύτητα και τη σημασία κάθε απασχόλησης στα τελικά αποτελέσματα. Θεωρώντας μάλιστα ιδιαίτερα σημαντική τη διάκριση του χρόνου τους σε δύο βασικές κατηγορίες, στον «πρωτεύοντα» και τον «δευτερεύοντα», η συγκεκριμένη προσέγγιση στηρίχθηκε στην ένταξη του συνόλου των εργασιών και δραστηριοτήτων τους, οι οποίες απορροφούν το συνολικό χρόνο εβδομαδιαίας εργασίας (TWT) α) σε ασχολίες πρωταρχικής σημασίας, οι οποίες απαιτούν τη διάθεση πρωτεύοντα χρόνου «P», β) σε ασχολίες δευτερεύουσας σημασίας, οι οποίες απορροφούν και καταναλώνουν το σύνολο σχεδόν του λοιπού χρόνου «S». Στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικότερα οι παραπάνω περιπτώσεις χρόνων «P» και «S», η διάκρισή τους σε επιμέρους κατηγορίες καθώς και οι βασικές ανάγκες τις οποίες καλύπτουν.

● Χρόνος Πρωταρχικής Σημασίας «P»: Αποτελεί το χρόνο τον οποίο αφιερώνουν οι υπεύθυνοι προκειμένου να ασχοληθούν με δραστηριότητες συνδεόμενες άμεσα με βασικά προγράμματα με τα οποία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και έχουν τελικό σκοπό την επίτευξη της μελλοντικής καλής πορείας και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αφορούν το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της υλοποίησης έργων, όπως είναι: αναδιαρθρώσεις, εκσυγχρονισμοί ή μεγάλες οργανωτικές αλλαγές, μακροπρόθεσμα προγράμματα ανάπτυξης κ.λπ.. Ομοίως, θεωρούμε ότι εντάσσονται στην κατηγορία αυτή δραστηριότητες με σκοπό την αντιμετώπιση των αιτίων τα οποία προκαλούν την εμφάνιση συχνών και σοβαρών προβλημάτων στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων ή ευθύνονται για σημαντικές αυξήσεις του κόστους παραγωγής ή παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, ο χρόνος ο οποίος αφιερώνεται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη για την εξυπηρέτησή τους θεωρείται, υπό την έννοια της παρούσας διάκρισης, ως «πρωτεύων» ή χρόνος πρωταρχικής σημασίας. Οι δραστη-

ριότητες οι οποίες απορροφούν τον αντίστοιχο χρόνο «P» συνδέονται άμεσα με τα καθήκοντα, την ευθύνη, το ρόλο, και το επίπεδο ιεραρχίας των εργαζομένων.

- Χρόνος Δευτερεύουσας Σημασίας ή Δευτερεύων Χρόνος «S»: Πρόκειται βασικά για χρόνο που καταναλώνεται από τους υπεύθυνους με σκοπό την άμεση επίλυση καθημερινών προβλημάτων ρουτίνας, τα οποία αποτελούν κυρίως καθήκον και ευθύνη των μεσαίων διοικητικών στελεχών.[25] Αφορά το χρόνο που απορροφούν επεμβάσεις, δραστηριότητες ή ενέργειες που συνδέονται με την κατά περίπτωση, δίκην «πυροσβεστικής» επέμβασης, αντιμετώπιση προβλημάτων, συνήθως μετά την εμφάνισή τους. Αντίθετα, η βάσει συστηματικού σχεδιασμού και προγραμματισμού προσέγγιση με σκοπό την πρόληψη ή τον περιορισμό των προβλημάτων καθημερινής λειτουργίας αφορά και δικαιολογεί τη διάθεση «πρωτεύοντα χρόνου».

Η διάρκεια του δευτερεύοντα χρόνου συνδέεται κυρίως με: i) Το επίπεδο οργάνωσης του οργανισμού. Όσο χαμηλότερο είναι αυτό τόσο η εμφάνιση καθημερινών προβλημάτων είναι συχνότερη και τόσο μεγαλύτερες είναι οι απαιτήσεις σε χρόνο «S». ii) Το βαθμό συγκεντρωτισμού τον οποίο υιοθετεί η διοίκηση του οργανισμού και ο ίδιος ο υπεύθυνος. Ο συγκεντρωτισμός συμβάλλει στον περιορισμό της ανάθεσης εργασίας και ευθύνης σε υφισταμένους και έχει σαν συνέπεια την ενασχόληση του ίδιου του προϊστάμενου με πλήθος δευτερεύουσας σημασίας εργασιών, με αποτέλεσμα τη διάθεση του μεγαλύτερου μέρους του χρόνου του και επακόλουθο την επιμήκυνση του μεγέθους του «S».

Οι επιμέρους κατηγορίες απασχολήσεων, οι οποίες δημιουργούν ανάγκες και απορροφούν χρόνο «S», αναλυτικότερα είναι:

- Ο Χρόνος Ρουτίνας «R»: Ως ρουτίνας προσδιορίζεται ο χρόνος τον οποίο οι υπεύθυνοι διαθέτουν για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της καθημερινής ρουτίνας. Τέτοιες θεωρούνται αυτές που αποσκοπούν στην παρούσα καλή λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων τα οποία συνδέονται με αυτήν. Πρόκειται στην ουσία για την εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, την υλοποίηση ρυθμίσεων και αποφάσεων, καθώς και για την άσκηση ελέγχου που αναφέρεται στην πραγματοποίηση τρεχόντων προγραμμάτων των διαφόρων διευθύνσεων,

25. Mackenzie R.A., 1990, *Time at the trap*, Amacon, American Management Association, σ. 104-106.

τμημάτων ή τομέων δραστηριότητας, όπως: οι προμήθειες, η παραγωγή, οι πωλήσεις, η οικονομική διεύθυνση κ.λπ.. Η ενασχόληση με τις εργασίες της κατηγορίας αυτής, κατά κύριο λόγο, ανατίθεται σε μέσου ιεραρχικά επιπέδου εργαζόμενους. Ωστόσο, οι υπεύθυνοι οφείλουν να διατηρούν την υψηλή επίβλεψη και έλεγχο, διαθέτοντας δικαιολογημένα για το σκοπό αυτόν ένα περιορισμένο ποσοστό του συνολικού τους χρόνου. Οι Kenneth Freeston και Jonathan Costa (1998) θεωρούν τις δραστηριότητες οι οποίες απορροφούν χρόνο ρουτίνας ως την «απαραίτητη εργασία» (necessary work) που διατίθεται προκειμένου να κρατήσει τον οργανισμό σε λειτουργία.[26]

● Χρόνος Εκτάκτων και Επειγόντων «EU»: Ως χρόνος εκτάκτων και επειγόντων προσδιορίζεται αυτός ο οποίος καταναλώνεται προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις. Πρόκειται, δηλαδή, για περιπτώσεις οι οποίες εμφανίζονται αιφνιδίως και επιζητούν επείγουσες ρυθμίσεις και κατάλληλες ενέργειες για την αντιμετώπισή τους. Βεβαίως, έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις ενδέχεται να έχουν σχέση είτε με πρωταρχικής σημασίας δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν διάθεση χρόνου ο οποίος χαρακτηρίζεται ως χρόνος «P», είτε με θέματα ρουτίνας, όπως βλάβες εγκαταστάσεων από κακή ή ανεπαρκή συντήρηση, καθυστερήσεις από αδυναμίες της οργάνωσης κ.λπ., και κατά συνέπεια η αντίστοιχη απορρόφηση χρόνου να αφορά χρόνο «S». Η ένταξη σε κάποια από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες του χρόνου ο οποίος διατίθεται για έκτακτα και επείγοντα απαιτεί, κατά την άποψή μας, τη διάκρισή του σε μία από τις εξής περιπτώσεις:

i) Τα «πραγματικά» έκτακτα και επείγοντα. Συνδέονται με φυσικές καταστροφές ή άλλα γεγονότα, η εμφάνιση και η σοβαρότητα των οποίων δεν υπάρχει δυνατότητα ή τρόπος να προβλεφτούν και να προληφθούν. Για παράδειγμα, η ξαφνική αποκάλυψη των προβλημάτων εξαιτίας των «τρελών αγελάδων» ή των διοξινών αποτελεί για τις βιομηχανίες τροφίμων χαρακτηριστικά παραδείγματα εκτάκτων και επειγόντων καταστάσεων, η σοβαρότητα των οποίων απαιτεί άμεση αντιμετώπιση και δικαιολογεί απόλυτα τη σχετική έκτακτη ενασχόληση των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Κατά συνέπεια, το χρόνο ο οποίος απαιτείται για την αντιμετώπιση παρομοίων καταστάσεων τον θεωρούμε

26. Glen K., 1998, «Time Well Spent», *Lutheran Education*, 134, no 1, 48-49 S/O· Freeston K.R., Costa J.P., 1998, «Making Time for Valuable Work», *Educational Leadership*, 55 (7), σ. 51.

ως χρόνο «Ρ» και η αντίστοιχη διάρκειά του ομοίως συμπεριλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή.

ii) Τα έκτακτα και επείγοντα τα οποία έχουν σχέση και εμφανίζονται στα πλαίσια υλοποίησης σημαντικών στόχων και βασικών προγραμμάτων. Η αντιμετώπισή τους δικαιολογεί τη διάθεση από τους υπεύθυνους του απαραίτητου χρόνου, ο οποίος εντάσσεται στην περίπτωση του χρόνου «Ρ» και ως εκ τούτου δεν γίνεται περαιτέρω διάκρισή του αλλά η διάρκειά του συμπεριλαμβάνεται στην κατηγορία αυτή.

iii) Τα «δήθεν έκτακτα και επείγοντα». Πρόκειται για τις περιπτώσεις, την εμφάνιση των οποίων προκάλεσε είτε κάποια λανθασμένη, ανεπαρκής ή καθυστερημένη αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων, γνωστών ήδη στους υπεύθυνους, είτε η αμέλεια ή και η απουσία λήψης απαραίτητων μέτρων, σε συνδυασμό με αδυναμίες της οργάνωσης. Δηλαδή, συνθήκες οι οποίες υποθάλπουν και προκαλούν την εμφάνιση των «δήθεν έκτακτων και επειγουσών» καταστάσεων. Θεωρείται ότι ο χρόνος ο οποίος απαιτείται και η συχνότητα εμφάνισής τους είναι πολύ μεγαλύτερα των πραγματικών. Οι Kenneth Freeston και Jonathan Costa (1998) θεωρούν ότι η κατηγορία αυτή του χρόνου αντιστοιχεί σε «waste work», δηλαδή σε χρόνο ο οποίος χάνεται επειδή κάτι δεν έγινε σωστό από την αρχή – όπως, π.χ., για τη διόρθωση λαθών.[27] Σύμφωνα με σχετικούς υπολογισμούς, οι διακοπές στην εργασία των προϊσταμένων και οι αντίστοιχες απώλειες χρόνου οι οφειλόμενες σε θέματα ρουτίνας αντιπροσωπεύουν το 50%-70% του συνόλου των περιπτώσεων.[28] Η ουσιώδης διαφορά μεταξύ της περίπτωσης αυτής εκτάκτων και επειγουσών καταστάσεων και της προηγούμενης (βλ. ανωτέρω σημείο ii) έγκειται στο ότι τα «δήθεν έκτακτα και επείγοντα» αφορούν στην ουσία καθήκοντα υφισταμένων, τα οποία κυρίως λόγω κακής οργάνωσης και αδυναμιών στην ανάθεση εργασίας απασχολούν ιεραρχικά ανώτατα στελέχη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Pell A. (1991), στο άρθρο του με τίτλο «Making Management, Time Quality Time», σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ο χρόνος των προϊσταμένων κατακυριεύεται από «nonmanagerial assignments».[29] Θεωρούμε, κατά συνέπεια,

---

27. Freeston K.R., Costa J.P., 1998, «Making Time for Valuable Work», *Educational Leadership*, 55 (7), σ. 51.

28. Douglas M.E. και Douglas D.N., 1993, «Manage Your Time, Your Work, Yourself», Amacom, N.Y., σ. 26-27.

29. Pell A., 1991, «Making Management Time Quality Time», *Managers Magazine*, vol. 66, no. 11, σ. 28-29.

το χρόνο ο οποίος απαιτείται για την αντιμετώπιση «δήθεν έκτακτων και επειγουσών» καταστάσεων ως χρόνο «S», και την αντίστοιχη διάρκειά του τη συμβολίζουμε με «EUr».

Σύμφωνα με τα παραπάνω αναφερθέντα, ο συνολικός χρόνος της εβδομαδιαίας απασχόλησης των εργαζομένων (TWT) διακρίθηκε σε δύο βασικές κατηγορίες: στον πρωτεύοντα (P) και τον δευτερεύοντα (S). Ο δευτερεύων χρόνος (S) διακρίνεται σε χρόνο ρουτίνας (R) και χρόνο εκτάκτων ρουτίνας (EUr), όπου συμπεριλαμβάνεται και ο χρόνος των σχετικών απωλειών. Έτσι, ισχύουν οι παρακάτω εξισώσεις:

$$TWT = P + S \qquad S = R + EUr \qquad TWT = P + R + EUr$$

Όπου ως EUr χαρακτηρίζουμε το χρόνο τον οποίο απορροφά η αντιμετώπιση των «δήθεν έκτακτων και επειγουσών» καταστάσεων (ρουτίνας) καθώς και οι πάσης φύσεως απώλειες χρόνου, οι οποίες συνδέονται με τις έκτακτες αυτές καταστάσεις και σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Ανάλογη με την παραπάνω διάκριση των δραστηριοτήτων και των κατηγοριών χρόνου (Τσακίρη, 1998),[30] και κατά την ίδια χρονική περίοδο, πραγματοποιήθηκε από τους Freeston και Costa (1998) στα πλαίσια έρευνας σχετικής με την κατανομή του χρόνου των διευθυντών σχολείων. Οι τρεις σχετικές κατηγορίες χρόνου αφορούν: i) τη value-added work, η οποία αντιστοιχεί σε πρωτεύοντα χρόνο, ii) τη necessary work, η οποία αντιστοιχεί σε χρόνο που διατίθεται προκειμένου να κρατήσει τον οργανισμό (σχολείο) σε λειτουργία, και iii) τη waste work, κατηγορία χρόνου η οποία αντιστοιχεί σε χρόνο που χάνεται επειδή κάτι δεν έγινε σωστό από την αρχή (διόρθωση λαθών κ.λπ.).[31]

V. ΕΥΝΟΪΚΕΣ Ή ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

1. Κατανομή του χρόνου σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα

Όπως διαπιστώνεται στην πράξη, η κατανομή του χρόνου των υπευθύνων γίνεται σε βάρος του «πρωτεύοντα» χρόνου, τα ποσοστά του οποίου είναι σε σύγκριση με αυτά του «δευτερεύοντα» κατά κανόνα

30. Τσακίρη, 1998, σ. 130-132.

31. Freeston K.R., Costa J.P., 1998, «Making Time for Valuable Work», *Educational Leadership*, 55 (7), σ. 51.

μικρότερα. Αυτό προέκυψε και από τα συμπεράσματα της έρευνάς μας (Τσακίρη, 1998), όπως δείχνουν και τα στοιχεία του Πίνακα 1

Πράγματι, σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα αυτού, το 60% του συνόλου των προϊσταμένων του δείγματος, δηλαδή η μεγάλη πλειονότητα, καταναλώνει το 50-95% του χρόνου για την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων ρουτίνας. Το 25% από αυτούς διαθέτει για το

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Ποσοστά του δευτερεύοντα χρόνου	Περιπτώσεις του δείγματος
1-25%	15%
26-50%	25%
51-95%	60%

σκοπό αυτό το 29-50% του χρόνου του και μόλις το 15% του συνόλου των περιπτώσεων περιορίζει το χρόνο «P» στο 1-25%.

Εξάλλου –αν και κατά πολύ χαμηλότερα σε σύγκριση με την παραπάνω περίπτωση (χρόνου ρουτίνας)– σχετικά σημαντικά ποσοστά του χρόνου των εργαζομένων διατίθενται και για την αντιμετώπιση εκτά-

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Κατηγορίες χρόνου για EUr	Περιπτώσεις του δείγματος
1-25%	68%
26-50%	25%
51-95%	7%

κτων και επειγόντων προβλημάτων (χρόνος EUr), όπως δείχνουν και τα στοιχεία του Πίνακα 2.

Πράγματι, για την εξυπηρέτηση προβλημάτων της κατηγορίας αυτής, το 68% του συνόλου του δείγματός μας διαθέτει μέχρι και το 1/4 του συνολικού εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας ως χρόνο EUr. Τα ποσοστά αυτά βαίνουν μειούμενα στις δύο ανώτερες κλάσεις χρόνου EU 26-50% και 51-70%, όπου το ποσοστό των περιπτώσεων είναι ίσο με το 7%.

Κατά συνέπεια, συνυπολογίζοντας τους χρόνους που διαθέτει η πλειονότητα των υπευθύνων σε χρόνο ρουτίνας (R) και δήθεν εκτάκτων και επειγόντων (EUr), δηλαδή για θέματα δευτερεύουσας κυρίως σημα-

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Κατηγορίες χρόνου «P»	Περιπτώσεις του δείγματος
1-25%	53%
26-50%	35%
51-98%	12%

σίας (χρόνος «S»), το ποσοστό του χρόνου το οποίο απομένει είναι ελάχιστο.

Πράγματι, σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 3, στην πλειονότητά τους ή κατά 53%, οι προϊστάμενοι αξιοποιούν ως πρωτεύοντα χρόνο μόνο το ελάχιστο ποσοστό του χρόνου τους, ευρισκόμενο κάτω του 1/4 του συνολικού. Το 35% διαθέτει για το σκοπό αυτό το 26-50% του χρόνου του και μόλις το 12% διαθέτει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του για την εξυπηρέτηση σημαντικών προγραμμάτων και νέων στόχων.

Ανάλογα με τα ανωτέρω αποτελέσματα είναι και αυτά που προέκυψαν από την αναφερθείσα ήδη έρευνα των Kenneth Freeston και Jonathan Costa (1998). Κατά τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, η απασχόληση που απορροφά πρωτεύοντα χρόνο ή «value-added work» υπολογίστηκε ότι δεν ξεπερνά το 10% των συνολικών δραστηριοτήτων οι οποίες απορροφούν το χρόνο εργασίας των διευθυντών σχολείων. Κατά συνέπεια, οι λοιπές κατηγορίες χρόνου οι οποίες αντιστοιχούν συνολικά στην κατηγορία του δευτερεύοντα χρόνου «S» απορροφούν το υπόλοιπο 90%.

1.1. Πρωτεύων και δευτερεύων χρόνος και αποτελεσματικότητα

Στο βασικό ερώτημα «κατά πόσο η διάθεση μεγάλου ποσοστού πρωτεύοντα χρόνου "P" βοηθά πράγματι και στην σε μεγαλύτερο βαθμό πραγματοποίηση των στόχων των υπευθύνων», έχουμε σαφώς καταφατική απάντηση. Συνεπώς, και το μικρό ποσοστό πρωτεύοντα χρόνου, αποτελεί αιτία που προκαλεί περιορισμό του βαθμού επιτυχίας των στόχων τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε εδώ τη διαπίστωση του McGrath M.E. (1998), η οποία προέκυψε από σχετική έρευνα στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών: «η διάθεση περισσότερου χρόνου για το μέλλον αποτελεί την πρώτη από τις οκτώ βασικές ιδιότητες των επιτυχημένων στελεχών».[32]

Η ισχύς της παραπάνω θέσης επιβεβαιώνεται με χαρακτηριστικό τρόπο και από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, αν ληφθούν υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

i) Από το σύνολο των περιπτώσεων όπου σημειώθηκε το χαμηλότερο ποσοστό επιτυχίας των στόχων, δεν βρέθηκε καμιά που να διαθέτει ως «πρωτεύοντα» χρόνο το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού χρόνου

32. McGrath M.E., 1998, «Eight Qualities of Success», *Electronic Business*, vol. 24, Iss. 4, Apr., σ. 9-10.

εργασίας, ii) από το σύνολο αυτών οι οποίοι σημείωσαν το υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας των στόχων τους, δεν βρέθηκε κανείς ο οποίος να διαθέτει το μικρότερο ποσοστό του συνολικού του χρόνου ως «πρωτεύοντα» χρόνο.

Εφόσον, σύμφωνα με τα ανωτέρω αναφερόμενα, η διάθεση «πρωτεύοντα» χρόνου με αντίστοιχο περιορισμό του «δευτερεύοντα» βοηθά σαφώς στη μεγιστοποίηση του βαθμού επιτυχίας των στόχων των μάνατζερ, ενδιαφέρει ο προσδιορισμός και η εξέταση των παραγόντων εκείνων οι οποίοι, ασκώντας αναλόγως θετική ή αρνητική επιρροή,

α) συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση του «πρωτεύοντα» χρόνου,

β) προκαλούν τον περιορισμό του.

2. Συνήθειες που επηρεάζουν τον «πρωτεύοντα» χρόνο

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο προσδιορισμός των συνηθειών εκείνων που, σύμφωνα με βάσιμες ενδείξεις, συνδέονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στη διοίκηση του χρόνου, η οποία βοηθά ή παρεμποδίζει τη μεγιστοποίηση του ποσοστού του πρωτεύοντα χρόνου. Ως τέτοιες συνήθειες έχουν εντοπισθεί οι εξής:

i) η συστηματική τήρηση γραπτού προγράμματος,

ii) η ανάθεση εργασίας,

iii) ο κατακερματισμός του χρόνου με συνεχείς διακοπές και ενοχλήσεις,

iv) η διάρκεια της συνολικής εβδομαδιαίας απασχόλησης των στελεχών,

v) η επιμόρφωση στη διοίκηση του χρόνου.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στις συγκεκριμένες συνήθειες και στην επιρροή την οποία αυτές ασκούν τόσο επί της κατανομής του χρόνου σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα όσο και επί της επιτυχίας των στόχων.

2.1. Η συστηματική τήρηση γραπτού προγράμματος

Οι Chell E., Haworth J., Brearly S. (1991) περιλαμβάνουν το συστηματικό προγραμματισμό μεταξύ των πέντε βασικών ικανοτήτων με προσανατολισμό τα αποτελέσματα.[33] Η θετική επίδραση την οποία ασκεί η συστηματική τήρηση γραπτού προγράμματος προκύπτει σαφώς τόσο από

33. Chell E., Haworth J., Brearly S., 1991, *The Enterpreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London, Routledge, σ. 45. «Achievement orientation comprised five competencies: the ability to see and act on opportunities, efficiency orientation, concern of high quality work, systematic planning and monitoring».

την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας[34] όσο και από τα αποτελέσματα της εμπειρικής μας έρευνας.[35] Πράγματι, τα στοιχεία που περιέχονται στον Πίνακα 4 δείχνουν χαρακτηριστικά ότι οι προϊστάμενοι οι οποίοι διαθέτουν υψηλά ποσοστά χρόνου «Ρ» είναι αυτοί οι οποίοι προγραμματίζουν συστηματικά. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία του Πίνακα 4 δείχνουν ότι:

i) Δεν βρέθηκε ούτε μία περίπτωση ανώτατου διοικητικού στελέχους το οποίο να διαθέτει ως χρόνο «Ρ» πάνω από το 50% του συνολικού του, ενώ δεν προγραμματίζει ποτέ την ημερήσια απασχόλησή του (περίπτωση Γ/1).

ii) Από το σύνολο των ατόμων που διαθέτουν το μέγιστο ποσοστό

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Γραπτό πρόγραμμα και πρωτεύων χρόνος

Γραπτό πρόγ/μα Πρωτεύων χρόνος	1: ποτέ ΓΠ	2: πότε-πότε ΓΠ	3: συχνά ΓΠ	ΣΥΝΟΛΟ
Α: 0-25%	8 ή 25,0%	3 ή 10,0%	21 ή 65,0%	32 ή 100%
Β: 26-50%	4 ή 19,0%	0 ή 0%	17 ή 81,0%	21 ή 100%
Γ: 51-98%	0 ή 0%	1 ή 14,3%	6 ή 85,7%	7 ή 100%

του χρόνου τους (51-98%) για εξυπηρέτηση σημαντικών δραστηριοτήτων, το 85,7% αρχίζει την καθημερινή του απασχόληση έχοντας οδηγό ένα γραπτό πρόγραμμα (περίπτωση Γ/3).

Ο θετικός επηρεασμός του μεγέθους του πρωτεύοντα χρόνου από τη συστηματική τήρηση γραπτού προγράμματος επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία τα οποία αφορούν την κατανομή του χρόνου των ερωτηθέντων κατά μία τυχαία ημέρα, όπως αυτή της συνέντευξης. Πράγματι, από το σύνολο των περιπτώσεων που δεν καθοδηγούνται ποτέ από ένα γραπτό πρόγραμμα, ισχυρή πλειοψηφία ίση με το 66,7% δεν διέθεσε κατά την ημέρα αυτή για την εξυπηρέτηση δραστηριοτήτων «Ρ» παρά το μικρότερο δυνατό ποσοστό του χρόνου της, δηλαδή 0-25%.

34. Μ. Τσακίρη, 1998, σ. 58· Seiwert L.J., 1991· Dickerson H., 1970· Tsaklanganos A., 1971· Ferner J.D., 1980· Straus G., Sayles L.P., 1980· Nicolas P., 1981· Τσακλάγκανος Α., 1982· Garratt S., 1985· Servan Schreiber J.L., 1986· Dufourmantelle P., 1986· Haynes E.M., 1987· Adair J., 1987· Adair J., 1988· Armstrong M., 1988· Mackenzie R.A., 1990· Levinson J.C., 1991· Easterby-Smith M.R., Thorpe R., Lowe A., 1991· Hochheiser M.R., 1992· Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 1992· Douglas M. and Douglas D., 1992· Μπούκη Σ., 1993· Treacy D., 1993.

35. Ομοίως ως άνω, σ. 163-164.

2.2. Η ανάθεση εργασίας

Η ανάθεση εργασίας[36] αποτελεί στην ουσία τη μόνη δυνατότητα «αποδέσμευσης» των προϊσταμένων από τα τρέχοντα και επείγοντα θέματα, καθώς και κύρια προϋπόθεση για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, προκειμένου αυτοί να ασχοληθούν πρωτίστως με την προώθηση των σημαντικών, μακροπρόθεσμων και αναπτυξιακών στόχων.[37] Βεβαίως, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος κακής χρήσης του χρόνου. Δηλαδή, ενδέχεται: α) η ανάθεση έργων ρουτίνας να γίνει σε ακατάλληλο υφιστάμενο,[38] β) ο χρόνος που απελευθερώνεται με τη βοήθεια της ανάθεσης να χρησιμοποιηθεί και πάλι για την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων ρουτίνας, δηλαδή ως χρόνος «Ρ». Ωστόσο, δεν φαίνεται ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στην πράξη. Αντίθετα, από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του βαθμού αξιοποίησης των υφισταμένων και του ποσοστού του πρωτεύοντα χρόνου, επιβεβαιώνεται σαφώς η ευνοϊκή επιρροή της ανάθεσης στη μεγιστοποίησή του. Αυτό φαίνεται και από τα στοιχεία του Πίνακα 5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Συγκέντρωση περιπτώσεων αναλόγως του % χρόνου "Ρ" και του βαθμού αξιοποίησης των υφισταμένων τους

% χρόνου «Ρ» Αποτελ/κότητα υφισταμένων	(Ι) ΜΙΚΡΟ	(ΙΙ) ΜΕΣΟ	(ΙΙΙ) ΜΕΓΑΛΟ
Α : Μικρή	6,3%	9,5%	0,0%
Β : Μέση	37,4%	47,6%	28,6%
Γ : Μεγάλη	56,3%	42,9%	71,4%
	100,0%	100,0%	100,0%

Όπου: Ι, ΙΙ, ΙΙΙ: Περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι από το συνολικό τους χρόνο διαθέτουν ως χρόνο «Ρ», αντίστοιχα, ποσοστό 1-25%, 26-50%, 51-98%.

Α, Β, Γ: Περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι βεβαιώνουν ότι οι υφιστάμενοί τους από το συνολικό τους χρόνο χρησιμοποιούν αποτελεσματικά, αντίστοιχα: ένα μικρό ποσοστό, περίπου το 50% του συνολικού τους χρόνου, το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού τους χρόνου.

---

36. Η ανάθεση εργασίας σε υφισταμένους αποτελεί: α) «τη διαδικασία της μεταβίβασης από προϊστάμενο σε υφιστάμενο ή υφισταμένους του μέρους των καθηκόντων του με παράλληλη μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας» (Bourantas D., 1992, *Μάνατζμεντ-Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα, TEAM), β) «τη μεταβίβαση έργων ή δραστηριοτήτων ενός διοικητικού στελέχους σε έναν ή περισσότερους συνεργάτες του» (Seiwert L.J., 1991, *Du temps pour l' essentiel*, Les Editions d' Organisation, σσ. 60, 143).

37. Μ.Θ. Τσακίρη, 1998, σ. 30· Dorney C.R., 1988· Drucker P., 1988· Levinson J.C., 1991· D'Alton L., 1991· Thomas M.E., 1991· Buhler P., 1992.

38. Grensing L., 1991, «Dispelling the Productivity Myths», *Security Management*, vol. 35, no 12, Dec., σ. 18-20.

Πράγματι, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι περιπτώσεις εργαζομένων που διαθέτουν υψηλό ποσοστό χρόνου για την εξυπηρέτηση σημαντικών προγραμμάτων και νέων στόχων αυξάνουν δραματικά, όσο προχωρούμε από την κατηγορία αυτών οι οποίοι δηλώνουν ότι αξιοποιούν στο χαμηλότερο δυνατό βαθμό τους υφισταμένους τους (ποσοστό 0,0%, περίπτωση Α/ΙΙΙ Πίνακα 5) προς την κατηγορία αυτών που τους αξιοποιούν σε ικανοποιητικό και πολύ ικανοποιητικό βαθμό (ποσοστό 71,4%, περίπτωση Γ/ΙΙΙ). Χαρακτηριστικό εξάλλου είναι το γεγονός ότι, μεταξύ των περιπτώσεων του δείγματος, δεν βρέθηκε ούτε μία περίπτωση, όπου, ενώ αξιοποιείται το μικρότερο μέρος του χρόνου των υφισταμένων, ωστόσο αυτοί ως προϊστάμενοι να διαθέτουν για πρωτεύοντα χρόνο το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού τους χρόνου (περίπτωση Α/ΙΙΙ).

2.3. Διακοπές και ενοχλήσεις

Όπως υποστηρίζεται και από πλήθος γνωστών συγγραφέων,[39] οι διακοπές και ενοχλήσεις, ανεξαρτήτως αφορμής ή αιτίας, όπως π.χ. η μεγάλη διάρκεια χρόνου ρουτίνας ή εκτάκτων και επειγουσών καταστάσεων, προκαλούν τον κατακερματισμό και καταστρέφουν τις προϋποθέσεις ύπαρξης «ελεγχόμενου χρόνου». Στερούν τους υπεύθυνους από τη δυνατότητα να αφοσιωθούν σε ένα κύριο θέμα συνδεόμενο με τους πρώτης προτεραιότητας στόχους των, δηλαδή με χρόνο «Ρ». Η θέση αυτή επιβεβαιώνεται με σαφήνεια και από τα στοιχεία της έρευνάς μας (Τσακίρη, 1998),[40] που περιέχονται στον Πίνακα 6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Η επιρροή των διακοπών και ενοχλήσεων επί του μεγέθους του χρόνου «Ρ»

Διακοπές και ενοχλήσεις	*Διάθεση υψηλού ποσοστού (51-98%) χρόνου «Ρ»*
Α: Διαρκείς διακοπές και ενοχλήσεις	0 ή 0%
Β: Μέσος αριθμός διακοπών και ενοχλήσεων	3 ή 18,8%
Γ: Μικρός αριθμός διακοπών και ενοχλήσεων	13 ή 81,2%
Σύνολο	16 ή 100%

39. Ferner J.D., 1980· Nicolas P., 1981· Τσακλάγκανος Α., 1982· Servan Schreiber J.L., 1983· Seiwert L.J., 1984· Garratt S., 1985· Dufourmantelle P., 1986· Timm R.P., 1987· Adair J., 1987, 1988· Dorney C.R., 1988· Armstrong M., 1988· Mackenzie R.A., 1990· Borchardt J.K., 1991· Fisher A., 1991· Douglas Merrill and Douglas Donna, 1992· Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 1992· Josephs R., 1992· Treacy D., 1993· Bliss, 1995.

40. Τσακίρη, 1998, σ. 60-62.

Πράγματι, από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η απουσία διακοπών και ενοχλήσεων επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαθέσουν ως χρόνο «Ρ», το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού χρόνου απασχόλησής τους. Συγκεκριμένα, από το σύνολο των περιπτώσεων που διαθέτουν το υψηλότερο ποσοστό χρόνου «Ρ», ίσο με 51-98%, το 81,2% δεν αντιμετωπίζει παρά ελάχιστες διακοπές και ενοχλήσεις. Χαρακτηριστικό είναι ακόμη το γεγονός ότι δεν βρέθηκε ούτε μία περίπτωση η οποία να διαθέτει το υψηλότερο ποσοστό πρωτεύοντα χρόνου, ενώ αντιμετωπίζει διαρκείς διακοπές και ενοχλήσεις. Σύμφωνη με τα παραπάνω είναι και η εικόνα την οποία παρουσιάζουν οι περιπτώσεις που δεν αντιμετωπίζουν παρά ελάχιστες διακοπές και ενοχλήσεις (Πίνακας 7).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Διάθεση χρόνου «Ρ» περιπτώσεων με ελάχιστες διακοπές και ενοχλήσεις

Πρωτεύων χρόνος		*Περιπτώσεις*
1: Λίγος πρωτεύων χρόνος	1-25%	4 ή 16,5%
2: Μέτριος πρωτεύων χρόνος	26-50%	7 ή 29,0%
3: Πολύς πρωτεύων χρόνος	51-98%	13 ή 54,5%
Σύνολο περιπτώσεων		24 ή 100%

Πράγματι, μεταξύ του συνόλου των προϊσταμένων που αντιμετωπίζουν ελάχιστες διακοπές και ενοχλήσεις, οι περιπτώσεις αυτών που διαθέτουν μικρά ποσοστά χρόνου «Ρ» αντιπροσωπεύουν και μικρό ποσοστό (16,6%). Το ποσοστό αυτό αυξάνεται σταδιακά όσο προχωρούμε προς τις περιπτώσεις με μεγαλύτερα ποσοστά χρόνου «Ρ», φτάνοντας μέχρι το 54,5%.

Η συνήθεια του εργαζόμενου να επιτρέπει μεγάλο αριθμό διακοπών, με αποτέλεσμα τη δέσμευση του πολύτιμου χρόνου τον οποίο αυτές απορροφούν, υπάρχει δυνατότητα να αντιμετωπιστεί. Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει ο Weisberg Jacob (1998), «όταν οι απαιτήσεις σε χρόνο είναι μεγαλύτερες από τον διαθέσιμο, τότε μπορείς να αγοράσεις χρόνο από αυτούς οι οποίοι διακόπτουν».[41] Δηλαδή, μπορεί ο προϊστάμενος να «αξιοποιήσει» το χρόνο που απορροφούν οι διακοπές και ενοχλήσεις προβαίνοντας σε ανάθεση εργασίας.

41. Weisberg J., 1998, «A Time-management Survival Guide», *The Magazine for Magazine Management*, vol. 27, Iss. 14, Oct., σ. 85-87.

2.4. Η συνολική διάρκεια απασχόλησης *

Ενδιαφέρει αρχικά να αναφέρουμε ότι η Συνολική Διάρκεια της Εβδομαδιαίας Απασχόλησης (TWT) των προϊσταμένων είναι γενικώς υψηλή, δεδομένου ότι από το σύνολο των 60 περιπτώσεων του δείγματός μας μόνο το 20% απασχολείται 40-48 ώρες την εβδομάδα. Οι υπόλοιποι, σε ποσοστό 52%, απασχολούνται από 52-59 ώρες, ενώ σημαντικό ποσοστό, ίσο με 28%, απασχολείται από 60 μέχρι και 80 ώρες. Το γεγονός της σταδιακής επέκτασης της διάρκειας της εργασίας τους επισημαίνει πλήθος μελετών. Ενδεικτικό είναι το ότι η γραφική εργασία μέσα στην τελευταία δεκαετία, σύμφωνα με σχετικούς υπολογισμούς, έχει αυξηθεί κατά 600%. Οι κίνδυνοι οι οποίοι συνδέονται με την επέκταση της εβδομαδιαίας απασχόλησης του ατόμου γενικότερα, όπως επισημαίνεται από τους ειδικούς, είναι σοβαροί και αφορούν τόσο τα αποτελέσματα όσο και την υγεία του, σωματική και ψυχική.[42]

Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση η οποία ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ της TWT και του μεγέθους του χρόνου «Ρ», χρήσιμη θεωρούμε τη σύγκριση του μεγέθους του πρωτεύοντα χρόνου των περιπτώσεων που εργάζονται τις περισσότερες ώρες και αυτών που εργάζονται τις λιγότερες. Η σύγκριση η οποία έγινε με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8 έδειξε τα εξής:

Οι προϊστάμενοι, οι οποίοι εργάζονται πολλές ώρες, δεν συμβαίνει να διαθέτουν και μεγάλο ποσοστό του χρόνου τους για την εξυπηρέτηση σημαντικών προγραμμάτων και νέων στόχων. Συγκεκριμένα, μόνο το 15,8% αυτών οι οποίοι απασχολούνται από 61 μέχρι 80 ώρες την εβδο-

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Σχέση TWT και πρωτεύοντα χρόνου

TWT Διάρκεια «Π. Χ.»	40-48 ΩΡΕΣ	49-60 ΩΡΕΣ	61-80 ΩΡΕΣ	
Μικρός «Π.Χ.»	2 ή 22,2%	14 ή 43,8	8 ή 42,1%	24
Μέσος «Π.Χ.»	3 ή 33,4%	9 ή 28,1	8 ή 42,1%	20
Μεγάλος «Π.Χ.»	4 ή 44,4%	9 ή 28,1	3 ή 15,8%	16
Σύνολο	9 ή 100%	32 ή 100%	19 ή 100%	

* Ως χρόνος Συνολικής Διάρκειας της Εβδομαδιαίας Απασχόλησης (ΣΔΕΑ) των υπευθύνων λαμβάνεται αυτός ο οποίος καταναλίσκεται εντός του χώρου εργασίας, στην οικία τους, καθώς και σε διάφορες δραστηριότητες ή εκδηλώσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους, όπως επιμορφωτικές, συνδικαλιστικές κ.λπ., με εξαίρεση αυτές οι οποίες έχουν χαρακτήρα αναψυχής.

42. Kiechel W., 1991· Ash S., 1992· Matthes K., 1991.

μάδα διαθέτουν πάνω από το 50% του χρόνου τους σε «Ρ», ενώ οι υπόλοιποι, σε ποσοστό ίσο με το 84,2%, διαθέτουν για το σκοπό αυτό μόνο μικρό ή μέσο ποσοστό της TWT. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτοί οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στα σημαντικά προγράμματα και τους νέους στόχους:

i) προσανατολίζονται προς αυτά με βάση σαφή προγράμματα,

ii) αναθέτουν το μεγάλο μέρος των θεμάτων ρουτίνας σε υφισταμένους τους,

iii) περιορίζουν τον κατακερματισμό του χρόνου από συχνές διακοπές και ενοχλήσεις, όπως και τις απώλειες χρόνου τις συνδεόμενες με αυτές.

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται από τη θέση και άλλων συγγραφέων, όπως οι Januz L., Lauren R., Magon K. (1991), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι: «όσο λιγότερο χρόνο έχει κανείς στη διάθεσή του τόσο καλύτερη χρήση του πετυχαίνει και τόσο μεγαλύτερο ποσοστό αυτού αφιερώνεται για σημαντικούς στόχους».[43] Δηλαδή, η συνήθεια των εργαζομένων να έχουν πολλές ώρες απασχόλησης δεν ευνοεί και τα αποτελέσματά τους· αντίθετα, συνδέεται με σημαντικές απώλειες χρόνου.

2.4. Αποτελεσματικότητα και επιμόρφωση στη διοίκηση του χρόνου

Η επιμόρφωση στο αντικείμενο της Διοίκησης του Χρόνου (Δ.Χ.) αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα, η εξέταση του οποίου συνδέεται με δύο κύρια ερωτήματα: i) διαφοροποιεί αυτή ή όχι το ποσοστό του πρωτεύοντα χρόνου των ατόμων συμβάλλοντας στη μεγιστοποίησή του; ii) ασκεί σαφώς θετική επίδραση στο βαθμό επιτυχίας των στόχων τους;

Τα επιμέρους συμπεράσματα της σχετικής εμπειρικής έρευνάς μας (Μ.Θ. Τσακίρη, 1998) έδειξαν ότι οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα είναι μάλλον καταφατικές. Πράγματι, σχετικά με την πρώτη ερώτηση, όπως δείχνουν και τα στοιχεία του Πίνακα 9, από το σύνολο των περιπτώσεων που διαθέτουν το χαμηλότερο ποσοστό χρόνου «Ρ», ποσοστό μόλις 6,2% (περίπτωση Α/3) ανήκει στην κατηγορία αυτών που έχουν δεχτεί τη μεγαλύτερη επιμόρφωση στη διοίκηση του χρόνου. Εξάλλου, από το σύνολο των περιπτώσεων του δείγματος που δεν έχουν δεχτεί καμιά επιμόρφωση στη Δ.Χ. (28 περιπτώσεις), μόνο 2 ή το 7,1% διαθέτουν ως πρωτεύοντα χρόνο μεγαλύτερο μέρος ή 51-98% της συνολικής εβδομαδιαίας απασχόλησής τους.

---

43. Januz L., Lauren R., Magon K., 1991, «On Monday I' ill get Organised», *Law Practice Management*, vol. 17, no 4, May/June, σ. 51-53· Towler J., 1991, «How to Stop Spinning Your Wheels», *Canadian Banker*, vol. 98, no 1, Jan.–Feb., σ. 56-59.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9
Σχέση επιμόρφωσης στη Δ.Χ. και πρωτεύοντα χρόνου

Επιμόρφωση στη Δ.Χ. Διάθεση «Ρ»	1 Χωρίς επιμόρφωση στη Δ.Χ.	2 Μικρή επιμόρφωση στη Δ.Χ.	3 Μεγαλύτερη επιμόρφωση στη Δ.Χ	Σύνολο
Α: Λίγος «Ρ»	18 Mrs ή 56,2%	12 Mrs ή 37,6%	2 Mrs ή 6,2%	32 MRS ή 53,3%
Β: Μέσος «Ρ»	8 Mrs ή 38,1%	11 Mrs ή 52,4%	2 Mrs ή 9,5%	21 MRS ή 35%
Γ: Πολύς «Ρ»	2 Mrs ή 28,6%	2 Mrs ή 28,6%	3 Mrs ή 42,8%	7 MRS ή 11,7%
Σύνολο	28 Mrs	25 Mrs	7 Mrs	60 MRSή 100%

Όπου: Α, Β, Γ: Περιπτώσεις που διαθέτουν ως χρόνο «Ρ» ποσοστό του TWT, αντίστοιχα: μέχρι 25%, 26-50%, 51-98%.
1: περιπτώσεις χωρίς επιμόρφωση στη Δ.Χ., 2: με μικρή επιμόρφωση στη Δ.Χ., 3: με τη μεγαλύτερη (για την περίπτωση του δείγματος) επιμόρφωση στη Δ.Χ.

Με βάση τα αναφερόμενα στοιχεία, φαίνεται ότι η επιμόρφωση στη Δ.Χ. προκαλεί περιορισμό του δευτερεύοντα χρόνου και μεγιστοποίηση του ποσοστού του πρωτεύοντα, δηλαδή αυτού που διατίθεται για την εξυπηρέτηση σημαντικών προγραμμάτων και την προώθηση νέων στόχων.

Εκτός της θετικής επιρροής την οποία ασκεί η επιμόρφωση στη διοίκηση του χρόνου επί του μεγέθους του χρόνου «Ρ», φαίνεται ότι αυτή επηρεάζει το βαθμό επιτυχίας των κύριων στόχων. Πράγματι, από την έρευνα προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι, οι οποίοι έχουν δεχτεί ειδική επιμόρφωση στη Δ.Χ., παρουσιάζουν και αυξημένο βαθμό επιτυχίας των στόχων τους, συγκριτικά με αυτούς οι οποίοι δεν έχουν δεχτεί. Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακα 10. Συγκεκριμένα, στη στήλη Ι, δηλαδή στις περιπτώσεις που δεν διαθέτουν επιμόρφωση στη Δ.Χ., παρατηρούμε σταδιακή μείωση του ποσοστού των από 83,2% σε 22,2%, όσο βαίνουμε από τις περιπτώσεις που αντιστοιχούν στο χαμηλότερο βαθμό επιτυχίας των στόχων (επίπεδο 1) προς αυτές με τον υψηλότερο (επίπεδο 5). Χαρακτηριστική είναι επίσης η εικόνα την οποία παρουσιάζει η πρώτη σειρά του πίνακα, όπου εμφανίζονται οι περιπτώσεις με το χαμηλότερο επίπεδο επιτυχίας των στόχων τους. Εδώ παρατηρούμε σταδιακή μείωση των ποσοστών, από 83,2% σε 0,0%, όσο βαίνουμε από τις περιπτώσεις αυτών οι οποίοι δεν διαθέτουν καμιά επιμόρφωση στη Δ.Χ. προς αυτούς με τη μεγαλύτερη επιμόρφωση. Δηλαδή, δεν βρέθηκε καμιά περίπτωση που, ενώ έχει δεχτεί τη μεγαλύτερη επιμόρφωση στη Δ.Χ. (στήλη ΙΙΙ), ωστόσο να έχει σημειώσει το χαμηλότερο βαθμό επιτυχίας των στόχων (σειρά 1).

Την άμεση σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ της διοίκησης του χρόνου και της πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, όπως προαναφέρθηκε, επισημαίνουν και άλλοι συγγραφείς. Οι Eric W. Skopec

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
Σχέση επιμόρφωσης και βαθμού επιτυχίας στόχων

Επιμόρφωση σε Δ.Χ. Βαθμός επιτυχίας στόχων	1 Χωρίς καμία επιμόρφωση	2 Με μικρή επιμόρφωση	3 Με μεγαλύτερη επιμόρφωση	Σύνολο
1	10 Mrs ή 83,3%	2 Mrs ή 16,7%	0 Mrs ή 0,0%	12 Mrs ή 20,0%
2	8 Mrs ή 57,1%	4 Mrs ή 28,6%	2 Mrs ή 14,3%	14 Mrs ή 23,4%
3	3 Mrs ή 9,36%	7 Mrs ή 63,6%	1 Mrs ή 9,1%	11 Mrs ή 18,3%
4	5 Mrs ή 35,7%	7 Mrs ή 50,0%	2 Mrs ή 14,3%	14 Mrs ή 23,3%
5	2 Mrs ή 22,2%	5 Mrs ή 55,6%	2 Mrs ή 22,2%	9 Mrs ή 15,0%
Σύνολα	28 Mrs ή 100%	25 Mrs ή 100%	7 Mrs ή 100%	60 Mrs ή 100%

Η γραμμή 1 αντιστοιχεί στις περιπτώσεις οι οποίες επέτυχαν το χαμηλότερο βαθμό ή επίπεδο επιτυχίας των κύριων στόχων τους και 5 στις περιπτώσεις οι οποίες επέτυχαν τον υψηλότερο βαθμό επιτυχίας των κύριων στόχων τους.

και Laree Kiely (1991) υποστηρίζουν ότι «ο τρόπος που διαθέτει κανείς το χρόνο του προσδιορίζει και τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει».[44]

VI. ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΝΗΘΕΙΩΝ

Από την παραπάνω παρουσίαση και ανάλυση των στοιχείων προέκυψε ότι, πράγματι, συγκεκριμένες συνήθειες των εργαζομένων επηρεάζουν σημαντικά τόσο την κατανομή του χρόνου μεταξύ πρωτεύοντα και δευτερεύοντα, δηλαδή την ποιοτική κατανομή του χρόνου μεταξύ σημαντικών και μη δραστηριοτήτων, όσο και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η διαπίστωση αυτή, παρά τη σημασία της, θεωρούμε ότι δεν θα είχε βαρύτητα, αν δεν υπήρχαν δυνατότητες διαφοροποίησης των συνηθειών εκείνων οι οποίες διαπιστώνεται ότι ασκούν κακή επιρροή. Όπως υποστηρίζεται και από τους Januz L., Lauren R., Magon K. (1991), χρειάζεται ανάλυση των συνηθειών που επηρεάζουν την κατανομή και χρήση του χρόνου, έτσι ώστε να γίνει γνωστό ποιες από αυτές επηρεάζουν περισσότερο και είναι επιβλαβείς για την πραγματοποίηση των σημαντικών στόχων.[45] Για την πραγματοποίηση των σχετικών αλλαγών ιδιαίτερη σημασία αποκτά η ειδική εκπαίδευση στη διοίκηση του χρόνου.[46] Σχετι-

44. Skopec E.W., Laree Kiely, 1991, *Taking Charge: Time Management for Personal and Professional Productivity*, Addison Vesley Publishing Company.

45. Januz L., Lauren R., Magon K., 1991, «On Monday I' ill get Organised», *Law Practice Management*, vol. 17, no 4, May/June, σ. 51-53.

46. Broadwell M.M., 1996, «The Case for Pre-supervisory Training», *Training*, vol. 33, Iss. 10, Oct. 1996, σ. 102-108.

κές αλλαγές στις ικανότητες στην εργασία πράγματι προκύπτουν, αν λάβουμε υπόψη τα αποτελέσματα έρευνας η οποία διενεργήθηκε από τα τέλη του 1997 μέχρι τις αρχές του 1998. Κατ' αυτήν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες σε πρόγραμμα να προσδιορίσουν την αλλαγή η οποία πραγματοποιήθηκε σ' ό,τι αφορά τις ικανότητές τους στην εργασία: Το 77% δήλωσε μια πολύ σημαντική αλλαγή στις ικανότητες ανάθεσης, το 75% στη διοίκηση του χρόνου, το 61% σε θέματα οργάνωσης κ.λπ..[47]

VII. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πλήθος παραγόντων επιδρούν και επηρεάζουν το επίπεδο αξιοποίησης του χρόνου των εργαζομένων, παραγόντων που συνδέονται με το βαθμό οργάνωσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και οργανισμών. Ωστόσο, συγκεκριμένες προσωπικές συνήθειες στη διοίκηση του χρόνου, όπως είναι το γραπτό πρόγραμμα, η συνολική διάρκεια της εβδομαδιαίας απασχόλησης, η συχνότητα των διακοπών και ενοχλήσεων, η ανάθεση και ο βαθμός αξιοποίησης των δυνατοτήτων συνεργατών και υφισταμένων, φαίνεται ότι είναι καθοριστικές, δεδομένου ότι επηρεάζουν τις προτεραιότητες και την κατανομή του χρόνου μεταξύ «πρωτεύοντα» και «δευτερεύοντα», επιδρώντας αναλόγως, ευνοϊκά ή καταστροφικά, στα τελικά αποτελέσματα. Οι συνήθειες αυτές, σύμφωνα και με όσα αναφέρονται ανωτέρω, δεχόμεθα ότι επηρεάζονται, με τη σειρά τους, και από την ύπαρξη ή μη ειδικής γνώσης στη διοίκηση του χρόνου.

Το σύνολο των ανωτέρω θέσεων αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τους εξής λόγους:

1) Κατευθύνει τους ενδιαφερόμενους για έλεγχο και περιορισμό των δυσμενών συνηθειών στη χρήση του χρόνου και αντίστοιχη υιοθέτηση των θετικών.
2) Υπογραμμίζει τον ειδικό ρόλο τον οποίο πρέπει να έχει η εκπαίδευση ώστε να επιδιώκει την αλλαγή των δυσμενών συνηθειών στο αντικείμενο της διοίκησης του χρόνου.
3) Προτρέπει τους ερευνητές σε περαιτέρω διερεύνηση και μελέτη του θέματος της αξιοποίησης του χρόνου, η οποία, ως γνωστόν, έχει σημαντικά παραμεληθεί από τους ερευνητές του χώρου της διοίκησης.[48]

---

47. Rathbun E.A., 1998, «Boning up on Cluster Management», *Broadcasting and Cable*, vol. 128, April 8, σ. 50.

48. Wright T.A., 1997: «Time Revisited in Organizational Behavior», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, σ. 201-204.

Τα παραπάνω είναι ιδιαίτερης σημασίας, αφού η αξιοποίηση του χρόνου, επιδρώντας άμεσα στα αποτελέσματα των προσπαθειών των εργαζομένων, συνδέεται με την κοινωνική ευημερία.[49] Την άμεση αυτή σχέση εκφράζει χαρακτηριστικά η γνωστή συνάρτηση της ευημερίας:

$W = F\ \{x1\ f(t),\ x2\ f(t),\ y1\ f(t),\ y2\ f(t),\ t\}$

η οποία αποτελεί συνάρτηση του χρόνου t.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adair J., 1987, *How to Manage your Time*, Surrey, England, The Talbot Adair Press.

Adair J., 1988, *Effective Time Management*, London, Pan. Books.

Abernathy D.J., 1999, «Get-Real Guide to Time Management», *Training and Development* (Alexandria, Va.), 53, no 6, 22-6 Je '99.

Ancona D., Chong C.L., 1996, «Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior», *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, Greenwich, CT, JAI Press, σ. 251-284.

Andersen A., 1993, «Keeping Time: How do merchandising staffers allocate their time?», *Stores*, 75, Sept., σ. 55.

Armstrong M., 1988, *How to be better manager*, Kogan Page LTD.

Ash S., 1992, «What to Do if You Feel Overlooked», *Manage*, vol. 43, no 2, Feb., σ. 4-5.

Barnard C. I., 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Bandura A., 1997, «Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change», *Psychological Review*, 84, σ. 191-215.

Bennis W., 1989, «Why Leaders Can't Lead?», *Training and Development Journal*, April.

Bergadaa M., 1988, «Le temps et le comportement de l' individu», 1er partie, *Recherche et applications en marketing*, vol. III, no 4/88, σ. 57-72.

Bliss C. E., 1995, «Αναζητώντας περισσότερο χρόνο», Εκδ. Δήλος.

Bond M.J., Feather N.T., 1988, «Some Correlates of Structures and Purpose in the Use of Time», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, no 2, σ. 321-329.

Bourantas D., 1992, *Μάνατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Athens, TEAM.

49. Μαρματάκης Γ.Ν., 1994, «Ο παράγοντας του χρόνου στην οικονομική πολιτική», *Επιστημονική Επετηρίδα Αριστοτέλειου Πανεπιστήμιου Θεσσαλονίκης*, τόμος Α΄, Θεσσαλονίκη, σσ. 405, 408, 409.

Broadwell, Martin M., 1996 « The Case for Pre-supervisory Training», *Training*, vol. 33, Iss. 10, Oct., σ. 102-108.

Brown D., 1992, «Time Saving Techniques», *Management Review*, vol. 80, no 10, Oct. 1991, σ. 8.

Buehler R., Griffin D., Ross. M., 1994, «Exploring the Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times», *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), σ. 366-381.

Buhler P., 1992, «Managing in 90s: How to Work Smarter – More than Time Management», *Supervision*, vol. 53, no 3, Mar., σ. 12-13.

Burgoyne J., Stuart R., 1976, «The Nature, Use and Acquisition of Managerial Skills and Other Attributes», *Personnel Review*, vol. 5, no 4, Autumn.

Burt C. D. B., Popple J. S., 1996, «Effects of Implied Action Speed on Estimation of Event Duration», *Applied Cognitive Psychology*, 10, σ. 53-63.

Calonious E., 1990, « How Top Managers Manage Their Time», *Fortune*, vol. 121, June, σ. 250 - 251.

Carroll S. J., Gillen J. D., 1987, «Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?», *Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, σ. 38-51.

Chell E., Haworth J., Brearly S., 1991, *The Enterpreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London, Routledge.

Child J., 1980, «Factors Associated with the Managerial Rating of Supervisory Performance», *Journal of Management Studies*, October.

Cleese J., 1996, «Why Delegate?», *Executive Excellence*, vol. 13, Iss. 8, Aug., σ. 12.

Coleman W.E., 1991, «The Time Trap – The New Version of the Classic Book on Time Management», *Personnel Psychology*, vol. 44, no 4, σ. 906-907.

D'Alton L., 1991, «Stretch Your Day: Effective Time Management Can Add Time to Your Day», *Managers Magazine*, vol. 66, no 10, Oct., σ. 21-23.

Das H. L., 1986, «Time: A Missing Variable in Organizational Research», *ASCI Journal of Management*, 16 (1), σ. 60-75.

Davis S.M., 1987, *Future Perfect*, Reading M A Addison Wesley.

Deutschman A., 1992, « The CEO's Secret of Managing Time», *Fortune*, June, 1, σ. 135 -146.

Dorney C. R., 1988, «Making Time to Manage», *Harvard Business Review*, January-February, σ. 38-39.

Douglas M. and Douglas D., 1992, *Time Management for Teams*, Amacom, New York.

Douglas M.E. and Douglas D.N., 1993, «Manage your Time, Your Work, Yourself», Amacom, N.Y.

Dufourmantelle P., 1986, *La dimention temps*, Paris, Editions d' Organisation.

Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A., 1991, *Starting Management Research, an Introduction*, Sage Publication.

Eilon S., « Time management», *Omega International Journal of Management Science*, vol. 21, no 8, σ. 975-84.

Endler N.S., Hunt J. Mc V., 1966, «Sources of Behavioral Variance as Measured by the S-R Inventory of Anxiousness», *Psychological Bulleting*, 65, σ. 336-346.

Ferner J. D., 1980, *Successful Time Management*, New York, John Wiley & Sons.

Fisher A., 1991, «Got a Minute?», *Working Woman*, vol. 16, no 8, Aug., σ. 44-45.

Francis-Smythe J.A., Robertson T.I., 1998, «On the Relationship between Time Management and Time Estimation», *British Journal of Psychology*, 90, σ. 333-347.

Francis-Smythe J.A., Robertson T.I., 1998, *Time-related Individual Difference Constructs*, Manuscript submitted for publication.

Freeston K.R., Costa J.P., 1998, «Making Time for Valuable Work», *Educational Leadership*, 55 (7), σ. 50-52.

Garratt S., 1985, *Manage Your Time*, W. Collins Sons & Co.

Geoffrey H., 1987, «How to Be more Effective at Your Work», *Journal of Accountancy*, March.

Glen K., 1998, «Time Well Spent», *Lutheran Education*, 134, no1, S/O, σ. 48-49.

Grensing L., 1991, «Dispelling the Productivity Myths», *Security Management*, vol. 35, no 12, Dec., σ. 18-20.

Gutierrez G.J., Koyvelis P., 1991, «Parkinson's Law and its Implications for Project Management», *Management Science*, vol. 37, no 8, August.

Hales C., 1986, «What Do Managers Do?», *Journal of Management Studies*, vol. 23, Jan., σ. 88-115.

Haward D., 1970, «People at Work: The Chief Executif's Time», *Person-Business Horizons*, December.

Hayes R.H., Clarc K.B., 1986, «Why Some Factories are More Productive than Others», *Harvard Business Review*, September - October, σ. 67.

Helmreich R.L, Sawin l.L., Carsrud A.L., 1986, «The Honeymoon Effect in Job Performance: Temporal Increases in the Predictive Power of Achievement Motivation», *Journal of Applied Psychology*, 71, σ. 185-188.

Herold D., 1972, «Long - Range Planning and Organizational Performance», *Academy of Management Journal*, March, σ. 91-102.

Hersey P., Blanchard K.H., 1982, *Management and Organisation Behaviour*, 4rth ed., N.J., Prentice-hall Inc.

Januz L., Lauren R., Magon K., 1991, «On Monday I' ill get Organised», *Law Practice Management*, vol. 17, no 4, May/June, σ. 51-53.

Jones E.E., 1986, «Interpreting Interpersonal Behavior: The Effects of Expectancies», *Science*, 234, σ. 41-46.

Josephs R., 1992, *How to Gain an Extra Hour Every Day*, Penguin Books, USA, Inc.

Juster T., Stafford F., 1991, «The Allocation of Time, Empirical Findings», *Journal of Economic Literature*, June.

Justin M., 1998, «Ultra-Wired», *Fortune*, vol. 138, Iss. 3, Aug. 3, σ. 241-244.

Kahneman D., Tversky A., 1979, «Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures», *TIMS Studies in Management Science*, 12, σ. 313-327.

Kanellopoulos C.K., Katsioulas E.I., 1983, *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*, Β΄ έκδοση, Αθήνα, Π.Η. Λαλιώτη.

Kaufman C.J., Lane P.M., Lindquist J.D., 1991, «Exploring more than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use», *Journal of Consumer Research*, vol. 18, December.

Kenneth M.J., Dunsing R.J., and Beck A.C., 1988, *Time Management Changing Some Traditions*, 17 (2), σ. 6-8.

Kiechel W., 1991, «Overscheduled and not Loving it», *Fortune*, vol. 123, April 8, σ. 105-107.

Kirkaldy D.B., Trimpop M.R., Fischer C., Furnham A., 1997, «Work and Organizational Psychology», *Journal of Management Development*, vol. 16, σ. 392-404.

Koonce R., 1997, «The Four Manager's of Career Success», *Training and Development Journal*, 51, no 12, Dec., σ.15.

Koontz H. - O'Donnell C., 1980, *Οργάνωση και Διοίκηση: Μία συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, τόμος 3, Εκδ. Παπαζήση.

Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunnette M.D., 1989, «The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs», *The Academy of Management Executive*, vol. III, no 4, σ. 286- 293.

Kurke L.B., Aldrich H.E., 1983, «Mintzberg Was Right!: A Replicated and Extension of the Nature of Managerial Work», *Management Science*, 29.8, σ. 975-984.

Lakein, A., 1973, *How to Get Control of Your Time and Your Life*, New York, New American Library.

Landy F.J., Rastegary H., Thayer J., Colvin C., 1991, «Time Urgency: The Construct and its Measurement», *Journal of Applied Psychology*, 76(5), σ. 644-657.

Lau A.W., Newman A.R., Broedling L.A., 1980, «The Nature of Managerial Work in the Public Sector», *Public Management Forum*, 19, σ. 513-521.

Lim Y.M., 1993, «Time Dimensions of Work: Relationships With Self-perceived Organisational Performance», *Journal of Business and Psychology*, 8, σ. 91-102.

Longenecker C.O., Gioia D.A., 1992, «The Executive Appraisal Paradox», *Academy of Management Executive*, 6(2).

Lucco F.J., 1994, «Effective Time Management», *The Appraisal Journal*, vol. 62, Oct., σ. 580-586.

Luthans F., Hodgetts, Rosenkrantz S.A., 1988, *Real Managers*, Cambridge, Mass., Ballinger.

Macan H.T., Shahani C., Dipboye R.L., Phillips A.P., 1990, «College Students' Time Management, Correlations with Academic Performance and Stress», *Journal of Educational Psychology*, 82, σ. 760-768.

MacCall M.W., Morrison A.M., Hannan R.L., 1978, «Studies of Managerial Work: Results and Methods», *Technical report* no 9, Greensboro, N.Y., Centre of Creative Leadership.

Mackenzie R. A., 1990, *The Time trap*, New York, Amacon, American Management Association.

Mahoney T.A., Jeddee T.H., Caroll J.C., 1965, «The Job(s) of Management», *Industrial Relations*, 4, no 2, Feb., 109.

Mammone L.J., 1980, «Productivity Measurement a Conceptual Overview», *Management Accounting*, June.

Mangham L., 1986, «In Search of Competence», *Journal of General Management*, vol. 12, σ. 5-12.

Marmaras N., Vassilakis P. & amp; Dounias G., 1995, «Factors Affecting Accuracy of Producing Time Intervals», *Perceptual and Motor Skills*, 80, σ. 1043-1056.

Marmatakis G.N., 1994, «Ο παράγοντας του χρόνου στην οικονομική πολιτική», *Επιστημονική Επετηρίδα Αριστοτέλειου Πανεπιστήμιου Θεσσαλονίκης*, τόμος Α΄, Θεσσαλονίκη.

Martingo M.J., Gardner W.L., 1990, «Structured Observation of Managerial Work: A Replication of Synthesis», *Journal of Management Studies*, vol. 27, no 3, σ. 329-357.

Matthes K., 1991, «Clean Up Your Life ... or at Least Your Desk», *Personnel*, vol. 68, no 10, Oct., σ. 23.

McCall M.W., Morrison M.A., Hanna R.L., 1978, «Studies of Managerial Work: Results and Methodes», *Technical Report*, no 9, North Carolina, Centre of Creative Leadership, 27402.

McCaruey R., 1995, «Now or never», *Entrepreneur*, vol. 23, October 23, σ. 75-77.

McClellant D.C., 1987, «Characteristics of Successful Entrepreneurs», *Journal of Creative Behaviour*, 21, 3.

McGrath M.E., 1998, «Eight Qualities of Success», *Electronic Business*, vol. 24, Iss. 4, Apr., σ. 9-10.

Messmer M., 1998, «Effective Time Management, Exploring the Planning Fallacy: Why People Underestimate their Task Completion Times», *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), σ. 366-381.

Messmer M., 1998, «Time Urgency: The Construct and its Measurement», *Journal of Applied Psychology*, 76(5), σ. 644-657.

Messmer Max, 1998, «Delegation: Your Key to Time Management», *Business Credit*, vol. 100, Iss. 8, Sep., σ. 21-22.

Messmer M., 1998, «Effective Time Management», *Management Accounting*, 80, no 1, 10 Jl., N.Y.

Mintzberg H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, N. York, Harper and Row Publishers.

Mudrack P.E., 1997, «The Structure of Perceptions of Time» *Educational and Psychological Measurement*, 57(2), σ. 222-240.

Nicolas P., 1981, *Le temps c'est de l'Argent et du Plaisir*, Paris, Interdictions.

O'Neal M.A., 1985, «Managerial Skills and Values - for Today and Tomorrow», *Personnel*, July, σ. 50-51.

Ornstein R.E., 1969, *On the Experience of Time*, Harmondsworth, Penguin.

Oshagbemi T., 1995, «Management Development and Mangers Use of Their Time», *Journal of Management Development*, 14, no 8, σ. 19-34.

Pedler M. και Boydell T., 1985, *Managing Yourself*, Fontana, Harper Collins Publishers.

Pedri S., Hesketh B., 1993, «Time Perception: Effects of Task Speed and Delay», *Perceptual and Motor Skills*, 76, σ. 599-608.

Pell A., 1991, «Making Management Time Quality Time», *Managers magazine*, vol. 66, no 11, σ. 28-29.

Pervin L.J., *Personality: Theory and Research*, N.Y, John Wiley.

Richardson P., Gordon J., 1980, «Measuring Total Management Performance», *Sloan Management Review*, Winter.

Rohlander D., 1998, «The Value of Delegation», *Life & Health Insurance Sales*, vol. 141, Iss. 5, Sep./Oct., σ. 19-20.

Rothbun E.A., 1998, «Boning up on Cluster Management», *Broadcasting & Cable*, vol. 128, Apr. 8, σ. 50.

Schoen H.S., Douglas E., Durand E., 1979, *Supervison: The Management of Organisational Resources*, Prentice Hall.

Seashor S.E., Indik B.P., Georgopoulos B.S., 1960, «Relationship among Criteria of Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 44, 3.

Seiwert L.J., 1984, *Mertiser son temps*, Les Editions d' Organisation.

Seiwert L.J., 1991, *Du temps pour l' essentiel*, Les Editions d' Organisation.

Servan Schreiber J. L., 1983, *L'art du temps*, Paris, Librairie Arthème Fayard.

Shahani C., Weiner R., Streit M. K., 1993, «An Investigation of the Dispositional Nature of the Time Management Construct», *Anxiety, Stress and Coping*, 6, σ. 231-243.

Shapero A., 1977, «What Management Says and what Managers Do», *Interfaces*, vol. 7, no 2, February.

Sibley Kathleen, 1997, «Communications Overload is Hindering Work: Study», *Computing Canada*, vol. 23, Iss. 11, May 26, σ. 6.

Simons D.J., Galoti K.M., 1992, «Everyday Planning – an Analysis of Daily Time Management», *Bulletin of the Psychonomic Society*, vol. 30, no 1, σ. 61-64.

Skopec E.W. και Laree Kiely, 1991: *Taking Charge: Time Management for Personal and Professional Productivity*, Addison Vesley Publishing Company.

Stalk G. Jr., 1988, Time the Next Source of Competive Advantage», *Harvard-Expansion*, no 55, hiver.

Steiner A.G., 1969, *Top Management Planning*, The Free Press, McMillan Inc.

Stewart R., 1976, «Choices for the Manager: A Guide to Understanding Work and Behavior», *Academy of Management Review*, 7, σ. 7-13.

Stewart R., 1988, *Managers And Their Jobs: A Study of Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*, London, Macmillan.

Stewart R, 1989, «Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward», *Journal of management studies*, vol. 26, no 1, σ. 1-10.

Sutcliffe E.G., 1988, *Effective Learning for Effective Management*, Prentice Hall.

Tenehaus M., 1994, *Methodes Statistiques eu Gestion*, Paris, Durvod.

Thomas M.E., 1991, «Taming the Time Wasters», *Plant Engineering and Maintenance*, vol. 14, no 7, Sep., σ. 28-30.

Thomas E.A. C. & amp; Weaver W.B., 1975, «Cognitive Processing and Time Perception», *Perception and Psychophysics*, 17, σ. 363-367.

Timm R.P., 1987, *Successful Self-Management*, Crisp Publications, Inc.

Towler J., 1991, «How to Stop Spinning Your Wheels», *Canadian Banker*, vol. 98, no 1, Jan.-Feb., σ. 56-59.

Treacy D., 1993, *Successful Time Management*, Hodder & Stoughton.

Tsaklanganos A., 1971, «Management of Time. A New Responsibility for Executives», *Journal of Business*, vol. 9, May, Seton Hall University, σ. 13-19.

Tsaklanganos A., 1982, *Οικονομική των Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Tsakiri M.T., 1991, *Γνώση και Πρακτική της Διοίκησης του Χρόνου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*, Διδακτορική διατριβή, Aristotelion University of Thessaloniki.

Tzortzakis K., Tzortzakis A., 1992, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδ. Κ. Τζωρτζάκης.

Usunier J.G. & amp; Valette-Florence P., 1994, «Perceptual Time Patterns», *Time and Society*, 3(2), σ. 219-241.

Wakin E., 1991, «Where Are Your Priorities», *Todays Office*, vol. 25, no 9, Feb., σ. 44-45.

Weisberg, J., 1998, «A Time-management Survival Guide», *The Magazine for Magazine Management*, vol. 27, Iss. 14, Oct., σ. 85-87.

Whitely W., 1985, «Managerial Behaviour: An Integration of Results from two Major Approaches», *Academy of Management Journal*, vol. 28, no 2.

Wofford J.C., 1971, *Managerial Behaviour, Situational Factors, and Productivity and Morale*, Administrative Science Quarterly, σ. 10-17.

Wright W. T., 1997, «Time Revisited in Organisational Behaviour», *Journal of Organisational Behaviour*, May, Wiley.

Yukl A.G., 1989, *Leadership in Ogranizations*, Prentice – Hall.