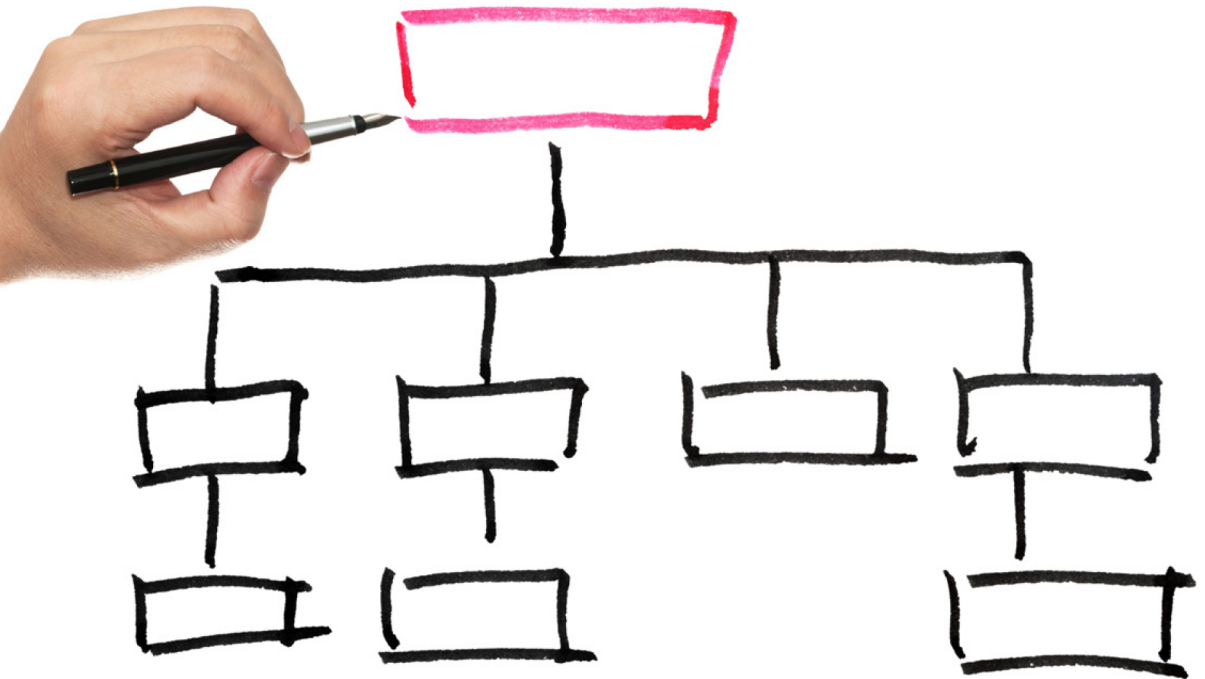


ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ

Εκπαιδευτικό Υλικό



Θεματική Ενότητα

Οργανωτικές Ικανότητες

ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ISBN: 978-618-5006-22-8

Copyright

ΚΑΝΕΠ - ΓΣΕΕ

Σελιδοποίηση - Εκτύπωση:

ΚΑΜΠΥΛΗ ΑΕΒΕ

Αντιγόνης 60 & Λένορμαν

Τηλ.: 210 5156820, Fax: 210 5156811

e-mail: info@kambili.gr



**ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Θεματική Ενότητα:

Οργανωτικές Ικανότητες

Θεοδώρου Ιωάννα

Έκδοση 2015



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Περιεχόμενα

Πρόλογος	9
ΕΝΟΤΗΤΑ 1:	
Οι οργανωτικές ικανότητες.....	13
Σκοπός.....	13
Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	13
Λέξεις / Κλειδιά	14
1.1 Οι οργανωτικές ικανότητες και η χρησιμότητά τους.....	16
1.2 Οι οργανωτικές ικανότητες στην επαγγελματική δραστηριότητα.....	17
1.3 Πώς ανιχνεύονται και πώς αναπτύσσονται οι οργανωτικές ικανότητες	18
1.4 Η ικανότητα οργάνωσης και τάξης.....	20
1.5 Στρατηγικές για την ενίσχυση της ικανότητας οργάνωσης και τάξης	21
Σύνοψη	24
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	25
Βιβλιογραφία.....	25

ΕΝΟΤΗΤΑ 2:

Η Ικανότητα στοχοθεσίας και προσωπικού σχεδιασμού	27
Σκοπός.....	27
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	27
Λέξεις / Κλειδιά	28
2.1 Η ικανότητα στοχοθεσίας	28
2.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής στοχοθεσίας	29
2.3 Τεχνικές για αποτελεσματική στοχοθεσία	29
2.4 Συστήματα στοχοθεσίας	30
2.5 Βελτίωση της ικανότητας στοχοθεσίας	32
Σύνοψη.....	34
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	34
Βιβλιογραφία.....	34

ΕΝΟΤΗΤΑ 3:

Η ικανότητα οργάνωσης του χρόνου	35
Σκοπός.....	35
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	35
Λέξεις κλειδιά	36
3.1 Η ικανότητα οργάνωσης του χρόνου	37
3.2 Συνέπειες κακής οργάνωσης του χρόνου	39
3.3 Περισπασμοί	39
3.4 Αναβλητικότητα	40
3.5 Ενίσχυση της ικανότητας οργάνωσης του χρόνου	42
Σύνοψη.....	43
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	44
Βιβλιογραφία.....	44

ΕΝΟΤΗΤΑ 4:

Η Ικανότητα καθορισμού προτεραιοτήτων 47

Σκοπός..... 47

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα..... 47

Λέξεις κλειδιά 48

4.1 Η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων..... 49

4.2 Η ικανότητα λήψης αποφάσεων..... 51

4.3 Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων..... 53

4.4 Η ικανότητα προγραμματισμού 55

4.5 Η ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων σε άλλους..... 59

Σύνοψη..... 63

Πηγές για περαιτέρω μελέτη..... 63

Βιβλιογραφία..... 64

ΕΝΟΤΗΤΑ 5:

Στρατηγικές βελτίωσης των οργανωτικών ικανοτήτων 67

Σκοπός..... 67

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα..... 67

Λέξεις κλειδιά 67

5.1 Αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων 69

5.2 Σχέδιο δράσης..... 71

5.3 Κατάρτιση σχεδίου δράσης..... 72

5.4 Υλοποίηση σχεδίου δράσης..... 72

5.5 Πρόγραμμα 21 ημερών 73

Σύνοψη..... 74

Πηγές για περαιτέρω μελέτη..... 75

Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα..... 77

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λειτουργική ενδυνάμωση της διασύνδεσης της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης με την αγορά εργασίας συνιστά διαχρονικό ζητούμενο κρίσιμης σημασίας για τον επιβεβλημένο μετασχηματισμό του εθνικού αναπτυξιακού υποδείγματος, την ενίσχυση της παραγωγικής βάσης και τη στοχευμένη αντιμετώπιση των διακριτών πλέον διαρθρωτικών χαρακτηριστικών της ανεργίας, κυρίως της νεανικής ανεργίας, που έχει παγιωθεί στη χώρα μας σε δυσθεώρητα επίπεδα, με σοβαρότατες επιπτώσεις για την κοινωνική συνοχή και την πραγματική οικονομία.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, οι οργανώσεις-δομές των κοινωνικών εταίρων (ΙΝΕ & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ /ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΕΕ, Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ και ΙΝΣΕΤΕ) και η ΕΕΔΕ συνέπραξαν στην κατεύθυνση του σχεδιασμού και της υλοποίησης της Πράξης «Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ.», η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους.

Η σύνθεση της «Σύμπραξης», με συντονιστή φορέα το ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, δεν σημαίνει και δεν θα μπορούσε να λογίζεται ως ευρύτερη ταύτιση απόψεων, διεκδικήσεων, στρατηγικών επιλογών, ιδεολογικών αιτίων και αιτουμένων· ωστόσο, αποκρυσταλλώνει τη διακηρυγμένη βούληση των κοινωνικών εταίρων –δηλαδή των συμβαλλόμενων μερών κάθε σύμβασης εργασίας– για συνένωση δυνάμεων με κοινό τόπο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εν λόγω εξειδικευμένης παρέμβασης, τη μετρήσιμη αναβάθμιση του αφηγήματος της από-

κτησης επαγγελματικής εμπειρίας στην Ελλάδα, της προστιθέμενης αξίας της για τους αποφοίτους της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς και της πολλαπλασιαστικότητάς της σε ένα πρωτίστως ανθρωποκεντρικό παραγωγικό γίνεσθαι.

Το φυσικό αντικείμενο της Πράξης έγκειται στην παροχή ενός πλέγματος κινήτρων σε 7.000 αποφοίτους Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ. έως 29 ετών, δημοτών των 8 Περιφερειών Σύγκλισης, σύμφωνα και με την Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων (Youth Employment Initiative – YEI), με διπλή ωφέλεια για τους επιλεγέντες αποφοίτους και τις επιχειρήσεις υποδοχής, προκειμένου να παρακολουθήσουν ένα συντεταγμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης με συνδυασμό:

- θεωρητικής επιμόρφωσης, διάρκειας 80 ωρών, με στόχο την καλλιέργεια και ανάπτυξη οριζόντιων δεξιοτήτων που εφάπτονται και απαντούν σε ανάγκες σταδιοδρομίας σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους και χώρους,
- απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σε επιχειρήσεις με χρονική διάρκεια από 2 έως 6 μήνες.

10

Η δομημένη απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, που εδράζεται στο τρίπτυχο γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, με την εμπάθυνση της εκπαιδευτικής διεργασίας μέσα από τη θεωρητική επιμόρφωση και την πρόσληψη του εργασιακού περιβάλλοντος ως χώρου μάθησης, δύναται να καταστεί αφενός αξιόπιστο μοντέλο μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία ή την επιχειρηματικότητα και αφετέρου μοχλός μεσοπρόθεσμης βελτίωσης των όρων της εργασιακής σχέσης και θέσης.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η παρούσα Πράξη περιλαμβάνει μια σειρά κύριων και υποστηρικτικών δράσεων, μεθοδολογιών και εργαλείων με σαφή στοιχεία καινοτομίας τα οποία πλαισιώνουν το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης με σκοπό την ποιοτική διαφύλαξη του περιεχομένου του, τη σαφή διαφοροποίησή του από προγενέστερα προγράμματα που ενδεχομένως δημιουργούν συνειρμούς καταστρατήγησης εργασιακών δικαιωμάτων, καθώς και την περιφρούρηση και θωράκισή του από αθέμιτες πρακτικές υποκατάστασης ή αντικατάστασης της

υφιστάμενης εργασίας με υποαμειβόμενη και χωρίς δικαιώματα απασχόληση. Πιο συγκεκριμένα και μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- Σύζευξη υποτρόφων και επιχειρήσεων υποδοχής με γνώμονα τη βέλτιστη δυνατή αντιστοίχιση της ειδικότητας με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την καταλληλότητα του εκάστοτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τη συμβατότητα της ακολουθούμενης τεχνολογίας με τις εξελίξεις στον κλάδο.
- Εξατομικευμένες συνεδρίες επαγγελματικής συμβουλευτικής με σταθμισμένα εργαλεία επαγγελματικής συμβουλευτικής και διττό στόχο την υποβοήθηση του υποτρόφου τόσο στο διάστημα απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας όσο και κατά την είσοδό του στην αγορά εργασίας, αλλά και την εν γένει στήριξη και βελτίωση της επαγγελματικής του εξέλιξης.
- Ποιοτικός έλεγχος για την εμπέδωση των ενδεδειγμένων όρων και συνθηκών απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την ποιοτική διασφάλιση της διεξαγωγής της και τη συνεχή παρακολούθηση-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.
- Εποπτεία για την προσαρμογή του υποτρόφου στο περιβάλλον απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την παροχή τεχνολογίας, την υποστήριξη και την ανατροφοδότησή του.
- Σύγχρονο πρωτογενές διαδραστικό εκπαιδευτικό υλικό διεθνών προτύπων –διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή– με σαφείς εκπαιδευτικούς στόχους.

Διαδικτυακή πλατφόρμα με υπηρεσίες ηλεκτρονικής καθοδήγησης (e-mentoring), προσωποποιημένης ενημέρωσης και επικοινωνίας.

Η διαρθρωτική επέκταση της αγοράς εργασίας και η καταπολέμηση της ανεργίας είναι πρώτα και πάνω από όλα ζήτημα ανάπτυξης. Η δημιουργία νέων, ποιοτικών και μακροπρόθεσμα βιώσιμων θέσεων πλήρους απασχόλησης προϋποθέτει και συνδέεται άρρηκτα με ένα νέο, ολιστικό και συνεκτικό Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης το οποίο θα συνδυάζει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο την αύξηση της παραγωγικότητας με την εργασιακή ασφάλεια και την υγιή ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας με την ενδυνάμωση της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης.

Οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης –που δεν μπορούν αυθύπαρκτα και αυτόνομα να καταστούν κύριο μοντέλο δομικής αποκλιμάκωσης του φαινομένου της ανεργίας– απαιτείται να λειτουργούν συμπληρωματικά, με άξονα την επένδυση στην κοινωνία της γνώσης.

Η επικέντρωση των κοινωνικών εταίρων στο πεδίο της τεχνικής εκπαίδευσης και της αρχικής κατάρτισης αφενός απεικονίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο που επιβάλλεται να διαδραματίσει για την παραγωγική ανασυγκρότηση του τόπου και αφετέρου συνοψίζει εμφατικά το αίτημα του εκσυγχρονισμού και της ενδυνάμωσής της, ώστε να απαλειφθεί το αρνητικό στερεότυπο που τη συνοδεύει.

Η απαραίτητη αντιστοίχιση των προσφερόμενων ειδικοτήτων με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε περιφερειακό, κλαδικό και εθνικό επίπεδο, αλλά και η συμβατότητά τους με την ανθρωπογεωγραφία μιας κοινωνίας που αλλάζει διαρκώς οφείλουν να επιτευχθούν με σεβασμό απέναντι στον αδιαπραγμάτευτο γνωσιακό χαρακτήρα της τεχνικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του εκπαιδευτικού κεφαλαίου της χώρας.

ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

**ΙΝΕ & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ/ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΣΕ,
Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ, ΙΝΣΕΤΕ, ΕΕΔΕ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Οι οργανωτικές ικανότητες

■ Σκοπός

Σκοπός της πρώτης ενότητας είναι να παρουσιάσει τις ικανότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως οργανωτικές. Ειδικότερα, αποσαφηνίζεται η έννοια των κυριότερων οργανωτικών ικανοτήτων, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνονται ως συμπεριφορές των ατόμων που έχουν αναπτυγμένες οργανωτικές ικανότητες και επισημαίνεται η χρησιμότητά τους για μια αρμονική και ισορροπημένη ζωή.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, θα είστε σε θέση:

- Να ορίζετε τις οργανωτικές ικανότητες και να αναφέρετε τη χρησιμότητά τους.
- Να αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την καθημερινότητα αλλά και το μέλλον των ατόμων.
- Να περιγράφετε μεταξύ των οργανωτικών ικανοτήτων:
 - ✓ την ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων,
 - ✓ την ικανότητα στοχοθεσίας,
 - ✓ την ικανότητα σχεδιασμού δράσεων,

- ✓ την ικανότητα προγραμματισμού,
 - ✓ την ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου και τήρησης χρονοδιαγραμμάτων,
 - ✓ την ικανότητα ανάθεσης εργασιών,
 - ✓ την ικανότητα οργάνωσης του χώρου.
- Να αναφέρετε στρατηγικές για την ενίσχυση της ικανότητας προσωπικής οργάνωσης και τάξης.
 - Να αναγνωρίζετε τη σημαντικότητα των οργανωτικών ικανοτήτων, προκειμένου το άτομο να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στους ρόλους του στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

■ Λέξεις κλειδιά

- Οργανωτικές ικανότητες: Οι ικανότητες που βοηθούν το άτομο να έχει τον έλεγχο της ζωής και της δράσης του και του επιτρέπουν να διακριθεί, επιτυγχάνοντας υψηλούς στόχους στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή του. Πρόκειται για ικανότητες που υπαγορεύουν στο άτομο να θέτει προτεραιότητες και στόχους, να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να εφαρμόζει αποτελεσματικές διαδικασίες για να παρακολουθεί και να ελέγχει την πρόοδό του σε σχέση με τους στόχους του, να κατανέμει σωστά τους πόρους που διαθέτει και να αξιοποιεί τον χρόνο που έχει στη διάθεσή του για να επιτύχει τους στόχους αυτούς.
- Ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων είναι η ικανότητα που επιτρέπει στο άτομο να διακρίνει τις εργασίες ή τα καθήκοντα που είναι πιο σημαντικά σε δεδομένη χρονική στιγμή και να επικεντρώνει σε αυτά τη δράση του, δίνοντας προτεραιότητα και διαθέτοντας τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή, περισσότερη ενέργεια, καθώς και τον απαραίτητο χρόνο.
- Η ικανότητα προγραμματισμού είναι η ικανότητα του ατόμου να καθορίζει το χρόνο, τη χρονική σειρά με την οποία θα εκτελέσει τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η λίστα των προτεραιοτήτων του, καθώς και τη διάρκειά τους, ώστε αυτά

να μπορέσουν να ολοκληρωθούν. Μπορεί να είναι ημερήσιος, εβδομαδιαίος, μηνιαίος, ετήσιος κ.λπ.

- Η ικανότητα στοχοθεσίας επιτρέπει στο άτομο να βάζει προσωπικούς στόχους και με εμπιστοσύνη στον εαυτό του και, καταβάλλοντας την απαραίτητη προσπάθεια, να προσπαθεί να τους επιτύχει, ώστε να πραγματοποιήσει τα όνειρά του για την προσωπική και επαγγελματική ζωή του.
- Η ικανότητα της οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου επιτρέπει στο άτομο να διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο στις δραστηριότητές του και να εκμεταλλεύεται τον χρόνο του αποδοτικά, αποφεύγοντας την αναβλητικότητα και τους περισπασμούς.
- Ικανότητα οργάνωσης και τάξης του χώρου: Η ικανότητα σχεδιασμού, κατανομής και τακτοποίησης του χώρου για δραστηριότητες και αντικείμενα, με τέτοιο τρόπο ώστε όλα τα αντικείμενα να βρίσκονται σε συγκεκριμένη θέση (υλικά ή άυλα, π.χ. ηλεκτρονικά αρχεία), εξυπηρετώντας τη χρήση για την οποία προορίζονται.
- Αρχαιοθέτηση (εγγράφων, ηλεκτρονικών αρχείων, ηλεκτρονικών μηνυμάτων): Η διαδικασία που επιτρέπει με έναν εποπτικό και δομημένο τρόπο, ένα έγγραφο να χαρακτηρίζεται (στο πλαίσιο μιας ομαδοποίησης θεμάτων) και να αποθηκεύεται, σε φυσικό ή ηλεκτρονικό αρχείο, κατά τρόπο ώστε να είναι εύκολη η αναζήτηση, ο εντοπισμός και η ανάκλησή του, όταν επιθυμούμε να έχουμε πρόσβαση σ' αυτό ή στις πληροφορίες που περιέχει. Μπορεί να αφορά σε φυσικά ή ηλεκτρονικά αρχεία, σε ηλεκτρονικά μηνύματα κ.λπ.
- Αρχείο ηλεκτρονικό: Ένα αρχείο υπολογιστή είναι ένα σύνολο από πληροφορίες, δεδομένα ή και ένας πόρος που χρησιμεύει ως μέσο για την αποθήκευση πληροφορίας και είναι διαθέσιμο σε ένα πρόγραμμα υπολογιστή. Ένα αρχείο είναι διατηρητέο με την έννοια ότι, ακόμα και όταν τερματίσουν να εκτελούνται τα προγράμματα που το δημιούργησαν ή το χρησιμοποιούν, αυτό θα συνεχίσει να υπάρχει.
- Αρχείο φυσικό: Σύνολο από έγγραφα που περιέχουν πληροφορίες, τα οποία οργανώνονται, ταξινομούνται και αποθηκεύονται με δομημένο και εποπτικό τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η διατήρησή τους

για το μέλλον (μετά τη δημιουργία ή τη διακίνησή τους) και να είναι ευχερής η αναζήτηση και ο εντοπισμός τους, όταν απαιτηθεί.

1.1 Οι οργανωτικές ικανότητες και η χρησιμότητά τους

Ο όρος οργανωτικές ικανότητες αναφέρεται στο σύνολο των ικανοτήτων εκείνων που βοηθούν το άτομο να διακριθεί, επιτυγχάνοντας υψηλούς στόχους στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή του. Οι ικανότητες αυτές επιτρέπουν στο άτομο να βάζει προτεραιότητες και στόχους, να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τις δραστηριότητές του για να τους επιτύχει, να εφαρμόζει αποτελεσματικές διαδικασίες για να παρακολουθεί και να ελέγχει την πρόοδό του σε σχέση με τους στόχους του, να μοιράζει σωστά τους πόρους που διαθέτει και να αξιοποιεί τον χρόνο που έχει στη διάθεσή του για να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Το άτομο που διαθέτει οργανωτικές ικανότητες αναγνωρίζεται από το περιβάλλον του ως αξιόπιστο, αποτελεσματικό, παραγωγικό και υπεύθυνο σε κάθε τομέα της ζωής του, γιατί οι ικανότητες αυτές του δίνουν τη δυνατότητα:

- να βάζει στόχους προσωπικούς, έχοντας όραμα για τον τρόπο ζωής που θέλει και την επαγγελματική δραστηριότητά του, σύμφωνα με τις αξίες του,
- να δίνει προτεραιότητες στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει για να επιτύχει τους στόχους του, παίρνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα,
- να επιτυγχάνει περισσότερα μέσα στον διαθέσιμο χρόνο,
- να είναι συνεπής με τις προθεσμίες για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει,
- να ολοκληρώνει τα καθημερινά του καθήκοντα και τις υπευθυνότητες που συνεπάγονται οι κοινωνικοί του ρόλοι,
- να διαχειρίζεται αποδοτικά και με σύνεση τα χρήματά του.

Το άτομο που διαθέτει τις οργανωτικές ικανότητες σε ανεπτυγμένο βαθμό, έχει τον έλεγχο της ζωής του. Είναι σε θέση να επιλέξει το κατάλληλο επάγγελμα και να σχεδιάσει την επαγγελματική σταδιοδρομία

που του ταιριάζει, για να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δεξιότητές του. Επίσης, να εξασφαλίσει τους πόρους και τα μέσα για το επίπεδο της ζωής που επιθυμεί για το ίδιο και την οικογένειά του.

Η αίσθηση της επίτευξης αυξάνει σταδιακά την αυτοεκτίμησή του και ενισχύει την προσωπική ανάπτυξή του.

Τέλος, οι οργανωτικές ικανότητες υποστηρίζουν τη διατήρηση καλής σωματικής και ψυχικής υγείας, καθόσον επιτρέπουν στο άτομο να ελέγχει τη ζωή και τον χρόνο του, να περιορίζει το άγχος και την ένταση και να βιώνει την αίσθηση της επιτυχίας και της αναγνώρισης από το περιβάλλον του και το κοινωνικό σύνολο.

1.2 Οι οργανωτικές ικανότητες στην επαγγελματική δραστηριότητα

Οι οργανωτικές ικανότητες επιτρέπουν στο άτομο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προσωπικές αλλά κυρίως στις επαγγελματικές υποχρεώσεις του. Οι ικανότητες αυτές είναι απαραίτητες ήδη από τα πρώτα μαθητικά χρόνια. Ως ικανότητες μεταφερόμενες, είναι άμεσα αξιοποιήσιμες σε κάθε νέο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού, και απαραίτητες για τον σχεδιασμό οποιασδήποτε σταδιοδρομίας σε οποιονδήποτε επαγγελματικό χώρο. Ο εργαζόμενος ή ο επιχειρηματίας που διαθέτει σε ανεπτυγμένο βαθμό τις οργανωτικές ικανότητες μπορεί να ολοκληρώνει τα καθήκοντά του μέσα στον διαθέσιμο χρόνο που συνήθως είναι περιορισμένος. Έτσι, είναι συνεπής με τις υποχρεώσεις του και αποδοτικός. Επίσης, εξοικονομεί χρόνο για άλλες ανάγκες (π.χ. παρακολούθηση ενός σεμιναρίου ή ψυχαγωγία με φίλους ή την οικογένεια) καθώς και για δραστηριότητες περισσότερο σημαντικές για την εργασία ή την επιχείρησή του (π.χ. αφιέρωση περισσότερου χρόνου σε πελάτες). Οι οργανωτικές ικανότητες διασφαλίζουν ότι τα καθήκοντα του ατόμου ολοκληρώνονται αξιοποιώντας αποδοτικά τους διαθέσιμους πόρους και είναι σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα, αποφεύγονται λάθη και παράγονται αποτελέσματα με έμφαση στη λεπτομέρεια που κάνει τη διαφορά.

Για ορισμένα επαγγέλματα, οι οργανωτικές ικανότητες αποτελούν προαπαιτούμενο ενώ, αν ο υποψήφιος δεν τις διαθέτει σε ικανοποιη-

τικό βαθμό, τότε είναι ακατάλληλος για τα επαγγέλματα αυτά. Τέτοια επαγγέλματα είναι όλα τα διοικητικά, από τον προϊστάμενο μέχρι τον γραμματέα, το επάγγελμα του λογιστή, του φοροτέχνη, του διοργανωτή εκδηλώσεων, του υπευθύνου δημοσίων σχέσεων, τα επαγγέλματα εστίασης και τουρισμού, τα επαγγέλματα που είναι προσανατολισμένα στην παραγωγή συγκεκριμένου έργου, τα επαγγέλματα του πωλητή ή του αντιπροσώπου πωλήσεων, τα παιδαγωγικά επαγγέλματα που, εκτός των άλλων, έχουν και την ευθύνη να αναπτύξουν τις ικανότητες αυτές στους μαθητές, σπουδαστές κ.λπ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Φανταστείτε ένα λογιστή που δεν είναι συνεπής με τις φορολογικές προθεσμίες, που μπερδεύει τους φακέλους των πελατών του, που ξεχνά το ραντεβού με τον πελάτη του, τον οποίο έχει καλέσει η Εφορία για έλεγχο. Τι συνέπειες μπορεί να έχει μια τέτοια επαγγελματική στάση για τους πελάτες του και για τον ίδιο;

1.3 Πώς ανιχνεύονται και πώς αναπτύσσονται οι οργανωτικές ικανότητες

18

Ποιες όμως είναι αυτές οι ικανότητες; Οι συγγραφείς επιλέγουν διαφορετικές ομαδοποιήσεις και καταλόγους τριών έως δέκα τέτοιων ικανοτήτων. Μεταξύ αυτών, η ικανότητα της ιεράρχησης προτεραιοτήτων, η ικανότητα στοχοθεσίας, η ικανότητα προγραμματισμού και σχεδιασμού καθώς και η ικανότητα οργάνωσης του χρόνου και του χώρου αποτελούν κομβικές οργανωτικές ικανότητες. Τις ικανότητες αυτές υποστηρίζει η ικανότητα να αναθέτει κάποιος εργασίες και καθήκοντα σε άλλα πρόσωπα του περιβάλλοντος, προσωπικού ή επαγγελματικού, καθώς έτσι απελευθερώνεται αρκετός χρόνος για τα κύρια καθήκοντα του ατόμου. Επίσης, η ικανότητα να εργάζεται κάποιος δίνοντας προσοχή στη λεπτομέρεια και αποφεύγοντας λάθη.

Επειδή οι ικανότητες αυτές είναι πολύ σημαντικές για την καλή λειτουργία και την παραγωγικότητα στην εργασία, οι εργοδότες προσπαθούν να διερευνήσουν από την αρχή αν ο υποψήφιος εργαζόμενος τις διαθέτει. Έτσι, κατά τη δημοσιοποίηση της κενής θέσης, οι

υπεύθυνοι προσλήψεων συμπεριλαμβάνουν τις οργανωτικές ικανότητες στην περιγραφή του προφίλ του ιδανικού υποψηφίου για συγκεκριμένες θέσεις.

Με το βιογραφικό σημείωμα και τη συνοδευτική επιστολή, αλλά κυρίως κατά τη συνέντευξη πρόσληψης, μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων, οι οργανωτικές ικανότητες μπορούν να διερευνηθούν με μεγαλύτερη αξιοπιστία. Αντίστοιχα, με κάποια καλή προετοιμασία, ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να δώσει τις κατάλληλες απαντήσεις που υποδηλώνουν ότι διαθέτει τις ικανότητες αυτές. Η ωφέλεια από μια τέτοια προετοιμασία είναι διπλή: αφενός ο υποψήφιος εργαζόμενος έχει περισσότερες πιθανότητες να πάρει τη θέση που διεκδικεί. Αφετέρου συνειδητοποιεί πόσο χρήσιμες είναι οι ικανότητες αυτές για τη θέση, το επάγγελμα ή τον κλάδο όπου επιθυμεί να δουλέψει. Επίσης, συνειδητοποιεί ποιες είναι οι κατάλληλες συμπεριφορές που φανερώνουν ότι διαθέτει οργανωτικές ικανότητες. Αυτό τον ενθαρρύνει να βελτιώσει τις οργανωτικές ικανότητές του και να βάλει τις βάσεις για μια επιτυχή σταδιοδρομία, αλλά και για μια πιο ισορροπημένη ζωή.

Οι οργανωτικές ικανότητες είναι επίκτητες. Μπορούν να αποκτηθούν αλλά και να βελτιωθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα κατάρτισης. Με αυτά, ο εκπαιδευόμενος συνειδητοποιεί τη χρησιμότητά τους και μαθαίνει στρατηγικές και τεχνικές για να τις βελτιώσει.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να το επιτύχει είναι, αρχικά, να έχει διαπιστώσει σε ποιο βαθμό οι οργανωτικές ικανότητες που διαθέτει έχουν αναπτυχθεί. Στη συνέχεια, θα πρέπει να δεσμευτεί με αυτοπειθαρχία ότι θα υιοθετήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές που οδηγούν στη βελτίωση εκείνων των οργανωτικών ικανοτήτων που χρειάζονται ενίσχυση. Επίσης, πρέπει διαρκώς να αξιολογεί τις επιδόσεις, την πρόοδο και τη βελτίωσή του, καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στη ζωή του οι στρατηγικές που υιοθετεί.

1.4 Η ικανότητα οργάνωσης και τάξης

Η ικανότητα της προσωπικής οργάνωσης υποστηρίζει όλες τις οργανωτικές ικανότητες, όπως είναι η οργάνωση του χρόνου και ο προγραμματισμός, γιατί μειώνει την αίσθηση της εκκρεμότητας και επιτρέπει στο άτομο να επικεντρωθεί στα καθήκοντα και στις δραστηριότητές του, έχοντας άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες, στα μέσα και στους πόρους που απαιτούνται για τον σκοπό αυτό.

Οργάνωση απαιτείται για τα οικονομικά μας, το σπίτι μας, την οικογένειά μας, τα ντουλάπια, την κουζίνα, την αποθήκη, τον χώρο εργασίας, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ.

Ο καθένας έχει τον δικό του τρόπο οργάνωσης, ωστόσο υπάρχουν κάποιοι δείκτες που αποτυπώνουν πόσο αποτελεσματική είναι η προσωπική μας οργάνωση. Για παράδειγμα, ας σκεφτούμε πόσος χρόνος απαιτείται για να βρούμε μια πληροφορία για μια δραστηριότητα που ολοκληρώθηκε έναν χρόνο πριν; Πόσο εύκολα βρίσκουμε τη διεύθυνση ή τον αριθμό τηλεφώνου ενός συνεργάτη, προμηθευτή ή πελάτη που δεν είναι καταχωρημένος στο κινητό μας; Στα φυσικά (μη ηλεκτρονικά) αρχεία μας είναι εύκολη η αναζήτηση στοιχείων, ιδίως όταν απουσιάζουμε; Αν απαιτούνται περισσότερο από μερικά λεπτά ή, σε μερικές περιπτώσεις, δευτερόλεπτα για να βρούμε τα στοιχεία αυτά, τότε ο χρόνος χάνεται αντιπαραγωγικά και θα πρέπει να υιοθετήσουμε μια στρατηγική προσωπικής οργάνωσης.

20

Με την αποτελεσματική οργάνωση τα οφέλη είναι πολλαπλά:

- Ελαχιστοποιείται ο χρόνος που απαιτείται για τις καθημερινές εργασίες (στην εργασία ή στο σπίτι) και υποστηρίζεται η προσωπική στοχοθεσία.
- Είμαστε πιο παραγωγικοί και σε θέση να ολοκληρώσουμε περισσότερες δραστηριότητες.
- Έχουμε πάντα διαθέσιμα τα απαραίτητα μέσα για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων μας.
- Εξοικονομούμε χρήματα (αποφεύγουμε άσκοπες αγορές για πράγματα που ήδη έχουμε και δεν μπορούμε να τα βρούμε).

- Περιορίζονται τα μη χρήσιμα αντικείμενα που πρέπει να διαχειριστούμε.
- Διατηρούμε τον έλεγχο και αποφεύγουμε το στρες.
- Ενισχύεται η αξιοπιστία μας.

Η έλλειψη προσωπικής οργάνωσης έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση περισπασμών (που μας υπενθυμίζουν τις εκκρεμότητες) ή την απορρόφηση χρόνου για την αναζήτηση εγγράφων, αντικειμένων κ.λπ. που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση της εργασίας μας.

1.5 Στρατηγικές για την ενίσχυση της ικανότητας οργάνωσης και τάξης

Η προσωπική οργάνωση και η τάξη του χώρου και των αποθηκευτικών μέσων, καθώς και η ευχέρεια άμεσης πρόσβασης στο περιεχόμενό τους, ενισχύει την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα του ατόμου και υποστηρίζει τις λοιπές οργανωτικές ικανότητες. Με συγκεκριμένες τακτικές, μικρές παρεμβάσεις στην καθημερινότητα που αφορούν στην οργάνωση και την τάξη μπορούν να έχουν πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα.

Σχεδιάζουμε τον χώρο που εκτιμούμε ότι απαιτείται για την αποθήκευση των αντικειμένων, αρχείων, εγγράφων κλπ. που θα πρέπει να διατηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα (π.χ. φορολογικά στοιχεία), καθώς και εκείνων που δεν είναι απαραίτητο να διατηρούνται για πολύ. Εξασφαλίζουμε τους χώρους και τα μέσα (π.χ. ράφια, φακέλους κ.ά.). Για τα αντικείμενα που πρέπει να διατηρηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε περίπτωση που ο διαθέσιμος χώρος δεν το επιτρέπει, επιλέγουμε περισσότερο απομακρυσμένους χώρους (π.χ. αποθήκη, το υπόγειο ή το γκαράζ αν πρόκειται για το σπίτι κ.λπ.).

Ανάλογα με το είδος της εργασίας, ετοιμάζουμε λίστες προετοιμασίας, π.χ. αν η εργασία μας απαιτεί μετακινήσεις, καταγράφουμε σε μια λίστα τα έγγραφα, τα μέσα και τον υποστηρικτικό εξοπλισμό (π.χ. συσκευή τροφοδοσίας για τον φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή ή το κινητό τηλέφωνο ή μετασχηματιστική συσκευή κ.λπ.) που θα χρειαστούμε και ελέγχουμε ότι πράγματι τα έχουμε μαζί μας.

Αδειάζουμε τον χώρο εργασίας από οτιδήποτε δεν είναι χρήσιμο για την ολοκλήρωση της εργασίας που εκτελούμε και κυρίως οτιδήποτε δεν είναι απαραίτητο να μας απασχολεί σε καθημερινή βάση. Οι Αμερικάνοι συνήθως λένε «out of sight, out of mind» (σε ελεύθερη απόδοση, «δεν μας απασχολεί ό,τι δεν βλέπουμε»).

Κάνουμε τακτικά αρχειοθέτηση κατά τις ώρες που αισθανόμαστε λιγότερο ενεργητικοί.

Πετάμε τα έγγραφα που δεν είναι απαραίτητα, αξιολογώντας τα με κριτήριο το πόσο σημαντικά είναι για το μέλλον και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν νομοθετικές ρυθμίσεις για τον χρόνο διατήρησής τους (π.χ. για τα φορολογικά, η νομοθεσία προβλέπει για πόσο χρόνο πρέπει να διατηρούνται).

Επαναλαμβάνουμε τακτικά αυτή τη διαδικασία, τουλάχιστον μία με δύο φορές το χρόνο, ανακουφίζοντας έτσι το αρχείο μας και ελέγχοντας το χώρο που καταλαμβάνει.

Ανακυκλώνουμε, χαρίζουμε κ.λπ. αντικείμενα που δεν έχουμε χρησιμοποιήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες μας και δεν έχουν συναισθηματική αξία. Περιορίζουμε τους αποθηκευτικούς χώρους.

22

Ταξινομούμε τα έγγραφα και τα εργαλεία μας σε δύο κατηγορίες: σε αυτά που μπορούμε να φτάσουμε άμεσα (απλώνοντας το χέρι μας) και σε εκείνα που δεν χρησιμοποιούμε συχνά, και αναδιοργανώνουμε το χώρο μας με αυτή τη λογική. Τα τακτοποιούμε, έτσι ώστε να γνωρίζουμε πού είναι, χωρίς να βρίσκονται στον χώρο εργασίας μας.

Μετά την αρχική τακτοποίησή τους, ελέγχουμε αν ο τρόπος που επιλέξαμε ταιριάζει στις ανάγκες μας και κάνουμε τις απαραίτητες διορθώσεις.

Στο τέλος της ημέρας αφήνουμε τον χώρο εργασίας τακτοποιημένο και καθαρό για την επόμενη ημέρα.

Ασχολούμαστε με το κάθε έγγραφο ή με κάθε δραστηριότητα μόνο μια φορά (δεν τα αφήνουμε στη μέση για να τα ξαναπιάσουμε αργότερα).

Επιλέγουμε και ακολουθούμε με συνέπεια μια μέθοδο, για να χαρακτηρίσουμε τους φακέλους, δίνοντας χαρακτηριστικούς υπομνηστικούς τίτλους. Σε κάθε φάκελο βάζουμε πίνακα περιεχομένων.

Ξεχωρίζουμε τα έγγραφα που αφορούν σε εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί. Κρατούμε στον χώρο εργασίας τα έγγραφα για εκείνες που βρίσκονται σε εξέλιξη και κατά καιρούς αρχειοθετούμε ό,τι δεν είναι απαραίτητο. Με την ολοκλήρωση της εργασίας, ταξινομούμε και αρχειοθετούμε ό,τι έχει μείνει εκτός φακέλου.

Ψηφιοποιούμε τα έγγραφα, ώστε να μειωθεί ο όγκος και το κόστος αποθήκευσής τους και αποφεύγουμε τις εκτυπώσεις.

Χρησιμοποιούμε ένα ημερολόγιο ή σημειωματάριο για να καταγράψουμε πού έχουμε αρχειοθετήσει έγγραφα που χρειαζόμαστε (που δεν βρίσκονται στους φακέλους που τηρούμε).

Φυλάσσουμε ξεχωριστά τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επικοινωνία μας, π.χ. τηλέφωνα, διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ταχυδρομικές διευθύνσεις κ.λπ.

Ταξινομούμε τα μηνύματα με τρόπο εποπτικό, σύμφωνα με τις ανάγκες μας και το προσωπικό μας στυλ, έτσι ώστε η αναζήτησή τους να είναι εύκολη.

Αξιοποιούμε τους κανόνες που διαθέτει το λογισμικό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την ταξινόμησή τους. Αυτό ενδείκνυται ιδίως για ηλεκτρονικά μηνύματα που δεν απαιτούν ενέργειες, όπως είναι τα μηνύματα ενημέρωσης, τα newsletters, άρθρα κ.λπ.

Επιλέγουμε μια συνεπή μέθοδο, με την οποία εποπτικά θα ονομάσουμε τα ηλεκτρονικά αρχεία και τους φακέλους μας. Σε κάθε φάκελο μπορούμε να βάλουμε ένα αρχείο - πίνακα εγγράφων που περιέχονται στον ηλεκτρονικό φάκελο.

Αποφεύγουμε να αποθηκεύουμε όλα τα αρχεία και επιλέγουμε για αποθήκευση μόνο εκείνα που πρέπει να διατηρηθούν.

Κάνουμε συχνά back up και εκκαθάριση εκείνων που δεν είναι πλέον χρήσιμα ούτε για τις τρέχουσες εργασίες ούτε ιστορικά.

Βάζουμε ημερομηνίες στα ονόματα των αρχείων και των φακέλων, έτσι ώστε να μπορούμε να βρούμε τα πιο πρόσφατα, χωρίς να χρειαστεί να τα ανοίξουμε.

Οργάνωση απαιτείται και στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μας, ώστε να μην κατακλυζόμαστε από μηνύματα, με τον κίνδυνο να χάσουμε πολύτιμες πληροφορίες.

Ελέγχοντας το γραμματοκιβώτιό μας σε τακτές ώρες, μειώνουμε το πλήθος μηνυμάτων που απαιτούν ανάγνωση. Για τον σκοπό αυτό, μπορούμε να προγραμματίσουμε το λογισμικό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ώστε να δέχεται μηνύματα κατά τις ώρες αυτές.

Ανοίγοντας τα ηλεκτρονικά μηνύματα, αν εκτιμάμε ότι απαιτούν μέχρι δύο λεπτά, τα διαβάζουμε με ταχύτητα και δίνουμε μια γρήγορη απάντηση. Αν απαιτούν περισσότερη ενασχόληση, τα καταγράφουμε στην ημερήσια λίστα καθηκόντων, τα εντάσσουμε σε μια κατηγορία μηνυμάτων που πρέπει να αναγνωστούν και ασχολούμαστε με αυτά σύμφωνα με τον προγραμματισμό μας.

Ζητούμε από τους συνεργάτες μας να στέλνουν μόνον εκείνα που είναι απαραίτητα και μάλιστα σε ώρες που βλέπουμε τα ηλεκτρονικά μηνύματα.

■ Σύνοψη

Ο όρος οργανωτικές ικανότητες αναφέρεται σε μια σειρά ικανότητες που υπαγορεύουν στο άτομο να βάζει προτεραιότητες και στόχους, να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να εφαρμόζει αποτελεσματικές διαδικασίες, για να παρακολουθεί και να ελέγχει την πρόοδό του σε σχέση με τους στόχους του, να κατανέμει σωστά τους πόρους που διαθέτει και να αξιοποιεί το χρόνο που έχει στη διάθεσή του, για να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Οι οργανωτικές ικανότητες αλληλοσχετίζονται, αλληλοεπηρεάζονται και λειτουργούν συμπληρωματικά, εξασφαλίζοντας στο άτομο τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τις επιδιώξεις και τα όνειρά του για την προσωπική και επαγγελματική ζωή του.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

http://www.ehow.com/info_7927571_importance-organizational-skills-workplace.html

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

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

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_07.htm

<http://www.mindtools.com/index.html>

<http://www.mindtools.com/page6.html>

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm

<http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-skills-2885.html>

<http://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>

<http://hbr.org/>

<http://hbr.org/search/Harvard+Management+Update>

<http://windows.microsoft.com/el-gr/windows7/arrange-sort-or-group-your-files>

http://www.ehow.com/how_2109082_become-organized-one-minute-time.html

<http://www.mindtools.com/pages/article/managing-electronic-files.htm> <http://www.mindtools.com/pages/article/managing-email.htm>

■ Βιβλιογραφία

Θεοδώρου, Ι. (2013). *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Brown, Thomas L. (2008). *Μάθε ν' αναθέτεις αρμοδιότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Fleming, Ian (2007). *Διαχείριση χρόνου*. Αθήνα: StudySmart Publishing.

Keenan, Kate (1998). *Ανάθεση εργασιών*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Αυτοκαθοδήγηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Κερδίστε χρόνο*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Προγραμματισμός*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Raffoni, Melissa (2007). *Οργάνωσε σωστά το χρόνο σου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Raffoni, Melissa (2006). *στο Ελέγξτε το χρόνο σας*. Harvard Business School Press. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Πρόκειται για μικρά εύχρηστα εγχειρίδια που προσφέρουν, σε εύληπτη και συνοπτική μορφή, καθοδήγηση, παραδείγματα και χρήσιμα εργαλεία τόσο για την αυτοδιάγνωση του βαθμού ανάπτυξης των οργανωτικών ικανοτήτων όσο και για την ενίσχυσή τους. Τα περισσότερα από αυτά συγκεντρώνουν άρθρα από τις εκδόσεις Harvard Management Update και Harvard Management Communication Letter.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Η Ικανότητα στοχοθεσίας και προσωπικού σχεδιασμού

■ Σκοπός

Σκοπός της 2^{ης} ενότητας είναι να παρουσιάσει την ικανότητα της προσωπικής στοχοθεσίας που επιτρέπει στο άτομο να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί τις δραστηριότητες εκείνες που σταδιακά και μεθοδικά τον οδηγούν στο να πραγματοποιήσει τα όνειρά του.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, θα είστε σε θέση:

- Να περιγράφετε την ικανότητα προσωπικής στοχοθεσίας και σχεδιασμού.
- Να αναφέρετε δύο συστήματα στοχοθεσίας.
- Να ακολουθείτε συστηματική διαδικασία για τη στοχοθεσία, ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική.
- Να αναγνωρίζετε πόσο αναγκαία είναι η ικανότητα της στοχοθεσίας για το άτομο, ώστε να έχει μια ικανοποιητική ζωή, με νόημα και ισορροπία.

■ Λέξεις κλειδιά

- Ικανότητα στοχοθεσίας: Η ικανότητα που επιτρέπει στο άτομο να έχει όραμα και σαφείς επιδιώξεις για το μέλλον του, για τον τρόπο ζωής, τις σπουδές, την επαγγελματική δραστηριότητα που θέλει να ακολουθήσει, την οικονομική του κατάσταση κ.ά.) και να σχεδιάζει έργα (δραστηριότητες, καθήκοντα κ.λπ.) που πρέπει να ολοκληρώσει, ώστε να τις επιτύχει.
- SMART στοχοθεσία: Στοχοθεσία που έχει προδιαγραφές SMART στόχων. Οι στόχοι δηλαδή είναι:
 - ✓ S (specific ή significant - συγκεκριμένοι ή σημαντικοί)
 - ✓ M (measurable ή meaningful – μετρήσιμοι ή με νόημα και αξία)
 - ✓ A (attainable ή action-oriented – επιτεύξιμοι ή προσανατολισμένοι στη δράση)
 - ✓ R (relevant ή rewarding – σχετικοί με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ή ικανοποιητικοί)
 - ✓ T (time-bound ή trackable – συσχετισμένοι με χρονικό ορίζοντα ή με δυνατότητα παρακολούθησης του βαθμού επίτευξής τους).
- Μέθοδος τριετούς ή πενταετούς σχεδίου: Μέθοδος στοχοθεσίας.

2.1 Η ικανότητα στοχοθεσίας

Η ικανότητα της στοχοθεσίας επιτρέπει στο άτομο να έχει όραμα και σαφείς επιδιώξεις για το μέλλον του (τρόπο ζωής, σπουδές, επαγγελματική δραστηριότητα, οικονομική κατάσταση κ.ά.) και να σχεδιάζει έργα (δραστηριότητες, καθήκοντα κ.λπ.) που πρέπει να ολοκληρώσει, ώστε να τις επιτύχει.

Η ικανότητα αυτή βοηθά το άτομο να ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει για το μέλλον του και το κινητοποιεί, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη μελλοντική αυτή κατάσταση.

Την ικανότητα στοχοθεσίας διαθέτουν εκείνοι που έχουν υψηλές επιδιώξεις σε όλους τους τομείς της ζωής: στον αθλητισμό, στον επαγγελματικό βίο κ.λπ.

2.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής στοχοθεσίας

Για να είναι αποτελεσματική η στοχοθεσία, αρχικά θα πρέπει το άτομο να προσδιορίσει μια συνολική εικόνα για την κατάσταση που επιδιώκει, δηλαδή πώς θέλει να είναι η ζωή του σε μερικά χρόνια, π.χ. σε 10 χρόνια. Αυτή η προσέγγιση καθορίζει τους συνολικούς στόχους που πρέπει να επιτύχει.

Τόσο στην προσωπική ζωή όσο και στον επαγγελματικό βίο, οι στόχοι, για να εκπληρώσουν το σκοπό τους, πρέπει να είναι ξεκάθαροι, προκλητικοί, κατανοητοί και αποδεκτοί, και στην πορεία υλοποίησής τους να είναι δυνατή η αξιολόγηση για τον βαθμό που επιτεύχθηκαν. Επίσης, θα πρέπει να έχουν έναν βαθμό αυξημένης δυσκολίας σε σχέση με τις ικανότητες του ατόμου που θέτει στόχους.

2.3 Τεχνικές για αποτελεσματική στοχοθεσία

Η βεβαιότητα ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν ενισχύεται, αν το συνολικό έργο μοιραστεί σε μικρότερες αυτοτελείς δραστηριότητες, έτσι ώστε να μπορεί να διαπιστώσει κανείς το πόσο έχουν ολοκληρωθεί. Η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων αυτών σταδιακά οδηγεί στην ολοκλήρωση του έργου. Με το μοίρασμα του έργου σε δραστηριότητες, δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να προβλέψει προβλήματα ή εμπόδια που μπορεί να προκύψουν, για τα οποία θα πρέπει να σχεδιάσει τρόπους για την πρόληψη ή την αντιμετώπισή τους, με εναλλακτικές επιλογές.

Η στοχοθεσία γίνεται αποτελεσματική αν:

- Κάθε στόχος διατυπωθεί με μια θετική πρόταση.
- Οι στόχοι προσδιορίζονται με σαφήνεια, χρησιμοποιώντας ρήματα, όπως: αυξάνω, μειώνω, ελαχιστοποιώ, εφαρμόζω, δημιουργώ, αναπτύσσω, επιλύω κ.ά.

- Οι ενέργειες που υποδηλώνουν τα ρήματα αυτά μπορούν να μετρηθούν με αριθμούς, ποσότητες, ποσά κ.λπ.
- Έχουν καθοριστεί ημερομηνίες, χρονικά διαστήματα και γενικά μετρήσιμες μεταβλητές που δίνουν με ασφάλεια την πληροφορία, αν πράγματι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί μέσα σε σαφώς προσδιορισμένο χρόνο.
- Έχουν μπει προτεραιότητες ανάλογα με τη σημαντικότητα του κάθε στόχου.
- Οι στόχοι είναι καταγεγραμμένοι.
- Αφορούν στην προσπάθεια, την οποία μπορούμε να ελέγξουμε, και όχι στο αποτέλεσμα, ιδίως αν αυτό συναρτάται και με εξωτερικούς και απρόβλεπτους παράγοντες (π.χ. ένα ατύχημα για έναν αθλητή).
- Είναι ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι και καθοδηγούνται από τις προσωπικές μας ανάγκες κι όχι από τις προσδοκίες ή τις προτεραιότητες άλλων.
- Αφορούν όλους τους τομείς της ζωής.
- Ακολουθείται μια συστηματική προσέγγιση, όπως η μέθοδος τριετούς ή πενταετούς σχεδίου, η SMART ή άλλες.

2.4 Συστήματα στοχοθεσίας

Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις προσωπικής στοχοθεσίας, όπως:

α) Η μέθοδος του τριετούς ή πενταετούς σχεδίου

Με τη μέθοδο αυτή, φτιάχνουμε τον γενικό σχεδιασμό για τη ζωή, τις σχέσεις, την εργασία μας κ.λπ. Αυτός μάς βοηθά να δημιουργήσουμε σαφή εικόνα για τον εαυτό μας και τις προσδοκίες μας και να συγκεντρώσουμε σ' αυτήν την προσπάθειά μας. Επίσης, μας επιτρέπει να καθοδηγούμε τις δραστηριότητές μας σε όλους τους τομείς της ζωής μας και να πραγματοποιούμε αλλαγές για να επιτύχουμε τους στόχους μας. Η μέθοδος είναι απλή:

Φτιάχνουμε ένα σχέδιο για τα επόμενα πέντε χρόνια και συμπεριλαμβάνουμε σε αυτό στόχους που σταδιακά οδηγούν στην ολοκλήρωση του σχεδίου μας. Το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πολλούς διακριτούς τομείς, π.χ. την εργασία, την εκπαίδευση, την κατοικία κ.λπ.

β) Η μέθοδος SMART

Ένας σωστά καθορισμένος στόχος είναι SMART (ΕΞΥΠΝΟΣ). Η λέξη αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων:

- S (specific ή significant - συγκεκριμένος ή σημαντικός)
- M (measurable ή meaningful – μετρήσιμος ή με νόημα και αξία)
- A (attainable ή action-oriented – επιτεύξιμος ή προσανατολισμένος στη δράση)
- R (relevant ή rewarding – σχετικός με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ή ικανοποιητικός)
- T (time-bound ή trackable – συσχετισμένος με χρονικό ορίζοντα ή με δυνατότητα να παρακολουθηθεί ο βαθμός επίτευξής του).

Η SMART στοχοθεσία ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Διατυπώνουμε με σαφήνεια συγκεκριμένους στόχους. Τι θέλουμε να πετύχουμε; Γιατί; Πότε; Πώς; Ποιος ο δικός μας ρόλος σχετικά με τον στόχο; Εάν μπορούμε να δώσουμε απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά με αρκετές λεπτομέρειες, τότε η στοχοθεσία μας είναι σαφής και περιεκτική.
2. Περιγράφουμε τους στόχους με τρόπο μετρήσιμο, προσδιορίζοντας πότε ο στόχος θα έχει επιτευχθεί.
3. Βεβαιωνόμαστε ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν. Πολύ δύσκολοι στόχοι είναι ανέφικτοι και οδηγούν σε απογοήτευση και εγκατάλειψη της προσπάθειας. Πολύ εύκολοι στόχοι, απ'την άλλη, δεν διεγείρουν το ενδιαφέρον. Οι στόχοι θα πρέπει να προκαλούν μια έντονη κινητοποίηση, για να τους επιτύχουμε.
4. Διασφαλίζουμε ότι οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί. Θα πρέπει να σταθμίσουμε, πρόσθετα, και άλλους στόχους ή υπευ-

θυνότητες στην προσωπική και επαγγελματική ζωή που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία μας. Για παράδειγμα, αν η εργασία μας συνεπάγεται συνεχή ταξίδια και μετακινήσεις, θα δυσκολευτούμε να παρακολουθήσουμε και ίσως να μην ολοκληρώσουμε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που απαιτεί προσωπική μελέτη για μεγάλο χρονικό διάστημα και τακτικές παρακολουθήσεις κάθε εβδομάδα. Δεσμευόμαστε ότι είμαστε πρόθυμοι να καταβάλουμε την απαραίτητη προσπάθεια για να επιτύχουμε τους στόχους μας.

5. Προσδιορίζουμε τους στόχους χρονικά.
Χρησιμοποιούμε χρονοδιαγράμματα, προθεσμίες και καταληκτικές ημερομηνίες, ενδιάμεσους στόχους και ορόσημα, για να είναι εύκολη η παρακολούθηση της προόδου. Αυτό θα προσδώσει στους στόχους μας τον χαρακτήρα του επείγοντος και θα μας κάνει να συνεχίσουμε και να ολοκληρώσουμε την προσπάθειά μας. Πρόσθετα, ενισχύει την υπευθυνότητα και την αξιοπιστία μας.

2.5 Βελτίωση της ικανότητας στοχοθεσίας

Οραματιστείτε τι θέλετε να πετύχετε στη ζωή σας, δηλαδή το πώς θέλετε να είστε σε μερικά χρόνια. Δημιουργήστε νοερά ιδέες και εικόνες. Βάλτε στόχους για τους οραματισμούς σας που θα αφορούν στο εισόδημα, τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα που θέλετε να διαμορφώσετε, τον ελεύθερο χρόνο που θα θέλατε να έχετε και τον τρόπο με τον οποίο θα τον αξιοποιείτε, την οικογένεια και τους φίλους σας, τις γνώσεις που επιδιώκετε να αποκτήσετε κ.ο.κ.

Καταγράψτε όλους τους τομείς της ζωής σας, δίνοντας σ' αυτούς τίτλους, και στη συνέχεια ταξινομήστε, κάτω από αυτούς, τους στόχους που τους αφορούν, όπως στο παράδειγμα που ακολουθεί:

- Σχέσεις
(οικογένεια, φίλοι, συνεργάτες, πελάτες, επαγγελματικές επαφές, άτομα που επηρεάζουν την κοινή γνώμη, τύπος, τοπικοί άρχοντες, πολιτικοί κ.ά.)
- Υγεία
(διατροφή, βάρος, άσκηση, κάπνισμα, περπάτημα, έλεγχος στρες, ιατρικός έλεγχος, κ.ά.)

- Εργασία
(αντικείμενο, κλάδος, τόπος εργασίας, θέση, σταδιοδρομία, ώρες εργασίας, αμοιβή, συνταξιοδότηση, ταμείο ασφάλισης κ.ά.)
- Προσωπική ανάπτυξη
(εκπαίδευση, αυτογνωσία, κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων, βελτίωση προσωπικών ικανοτήτων κ.λπ.)
- Οικονομικά
(εισόδημα, κατοικία, περιουσία, κοινωνική ασφάλιση, διαθήκη, αποταμίευση, επενδύσεις, αυτοκίνητο, κατανάλωση, επίπλωση κ.ά.)
- Αξίες
(κοινωνική προσφορά, ακεραιότητα, θρησκευτικές πεποιθήσεις κ.ά.)

Στη συνέχεια, μοιράστε τους στόχους σας σε μικρότερους στόχους που αφορούν δραστηριότητες και έργα που, όταν ολοκληρωθούν, θα τους έχετε επιτύχει. Αυτά αποτυπώνουν στο ημερολόγιό σας τι, πώς και πότε πρέπει να γίνει, για να επιτευχθούν οι στόχοι σας. Αν δεν είναι σαφείς, χωρίστε τα σε μικρότερες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, ο στόχος για βελτίωση της φυσικής κατάστασης θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- να μειώσω το βάρος μου κατά 5 κιλά μέχρι τον Ιούνιο,
- να περπατάω 20 λεπτά καθημερινά,
- να κοιμάμαι 8 ώρες την ημέρα,
- να καπνίζω ένα τσιγάρο λιγότερο κάθε ημέρα και να το έχω κόψει τον επόμενο μήνα,
- να ολοκληρώσω τον ετήσιο ιατρικό έλεγχο μέχρι τον επόμενο μήνα, κλείνοντας δύο ραντεβού σε γιατρούς ανά εβδομάδα κ.λπ.

Ακολουθώντας, ο πρώτος υπο-στόχος μπορεί να εξειδικευτεί ακόμα περισσότερο, όπως: να μειώσω την ημερήσια ποσότητα των θερμίδων, κατά χ μονάδες (π.χ. συμπεριλαμβάνοντας τροφές με χαμηλές θερμίδες, περιορίζοντας τα γλυκά σε ένα την ημέρα κ.ο.κ.).

■ Σύνοψη

Η ικανότητα της στοχοθεσίας μας βοηθά να διαμορφώνουμε εμείς το παρόν και το μέλλον μας. Οι στόχοι μπορεί να αφορούν στη σταδιοδρομία, την εκπαίδευση και επιμόρφωση, τα οικονομικά θέματα, την οικογενειακή κατάσταση, ζητήματα καλλιτεχνικής, αθλητικής και πολιτιστικής φύσης, τη συμπεριφορά, τη διασκέδαση και οτιδήποτε εμπίπτει στο πεδίο ενδιαφέροντός μας. Χρησιμοποιώντας σαφείς, ξεκάθαρους και προκλητικούς στόχους, φροντίζοντας αυτοί να έχουν έναν βαθμό πολυπλοκότητας και δυσκολίας, αυτοδεσμευόμενοι ότι θα τους επιτύχουμε και αξιολογώντας τις επιδόσεις μας σε σχέση με τους στόχους στους οποίους έχουμε δεσμευτεί, η λειτουργία της στοχοθεσίας γίνεται επιτυχής και η απόδοση ξεπερνά κάθε προσδοκία.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

Duffy, Mary Grace Ed. D. (2007). *Αποτελεσματικό project management*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

<http://www.mindtools.com/page6.html>

■ Βιβλιογραφία

Θεοδώρου, Ι. (2013). *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Covey, Stephen (2004). *The seven habits of highly effective people*. 2nd edition. USA: Free press.

Covey, Stephen (2004). *First things first in the morning*. NY: Simon & Schuster Ltd.

Keenan, Kate (1998). *Δραστηριοποίηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Welch, Jack (2005). *Winning*. NY: Harper Collins Publishers, Inc.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Η ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου

■ Σκοπός

Σκοπός της 3^{ης} ενότητας είναι να παρουσιάσει την ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου, η οποία επιτρέπει στο άτομο να προγραμματίζει τις δραστηριότητές του και να κατανέμει τον χρόνο του σ' αυτές, ώστε να επιτυγχάνει περισσότερα μέσα στον διαθέσιμο χρόνο. Επίσης, του επιτρέπει να ανταποκρίνεται στις προθεσμίες για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει και να ολοκληρώνει τα καθημερινά του καθήκοντα και τις υπευθυνότητες που συνεπάγονται οι κοινωνικοί ρόλοι του, ενισχύοντας την αξιοπιστία του.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, θα είστε σε θέση:

- Να ορίζετε την ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου.
- Να αναφέρετε τις συνέπειες από την έλλειψη της ικανότητας αυτής.
- Να εντοπίζετε τους εχθρούς που απειλούν τον διαθέσιμο χρόνο.
- Να αναφέρετε τρόπους για την αντιμετώπιση της αναβλητικότητας και των περισπασμών.

- Να αναγνωρίζετε τον κομβικό ρόλο της ικανότητας οργάνωσης του χρόνου ως οργανωτικής ικανότητας.

■ Λέξεις κλειδιά

- Οργάνωση του χρόνου: Η οργάνωση του χρόνου είναι η διαδικασία που το άτομο ακολουθεί καθημερινά, επιδιώκοντας να αξιοποιήσει τον χρόνο του, κατανέμοντας αυτόν στις δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν.
- Διαχείριση του χρόνου: Η διαχείριση του χρόνου είναι η στρατηγική που επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ο χρόνος σωστά και αποδοτικά, για να πετύχει το άτομο τους κύριους στόχους του (συχνά η οργάνωση και η διαχείριση του χρόνου χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες έννοιες).
- Περισπασμός: Διακοπή που αποσπά την προσοχή του ατόμου από το έργο ή τη δραστηριότητα στην οποία έχει επικεντρωθεί.
- Αναβλητικότητα: Η αποφυγή ή η διαρκής αναβολή εργασιών ή καθηκόντων που πρέπει το άτομο να διεκπεραιώσει άμεσα, επιλέγοντας συνήθως άλλες δραστηριότητες που το ευχαριστούν περισσότερο ή το κάνουν να νοιώθει περισσότερο άνετα.
- Τελειομανία: Η εκτέλεση του έργου, δίνοντας έμφαση σε άσκοπες και χρονοβόρες λεπτομέρειες, η μη τήρηση των οποίων δημιουργεί την εσφαλμένη εντύπωση ότι διαπράττονται λάθη με καταστροφικό αποτέλεσμα.
- Λίστες καθηκόντων: Λίστες στις οποίες καταγράφονται τα καθήκοντα τα οποία θα πρέπει να ολοκληρώσει το άτομο.
- Λίστες χρονομέτρησης των καθηκόντων (activity logs ή activity diaries ή job activity logs): Λίστες στις οποίες καταγράφονται τα καθήκοντα τα οποία θα πρέπει να ολοκληρώσει το άτομο, καθώς και ο χρόνος που απαιτείται, ώστε αυτά να ολοκληρωθούν.

3.1 Η ικανότητα οργάνωσης του χρόνου

Η ικανότητα της οργάνωσης του χρόνου επιτρέπει στο άτομο να ελέγχει τη ζωή, τον χρόνο του και την ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του. Η ικανότητα αυτή ενισχύει την αξιοπιστία του, μειώνει την πίεση και το άγχος και εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Η Raffoni (2007) διακρίνει την οργάνωση από τη διαχείριση του χρόνου: Η **διαχείριση** είναι η στρατηγική που επιτρέπει να αξιοποιηθεί ο χρόνος σωστά και αποδοτικά, για να πετύχει το άτομο τους κύριους στόχους του. Η **οργάνωση** του χρόνου είναι η διαδικασία που το άτομο ακολουθεί καθημερινά επιδιώκοντας να χρησιμοποιήσει τον χρόνο του, κατανέμοντας αυτόν στις δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν. Πολλοί συγγραφείς, ωστόσο, ταυτίζουν την οργάνωση με τη διαχείριση χρόνου. Οι Σιδηροπούλου κ.ά. (2013) συμπεριλαμβάνουν τις δεξιότητες διαχείρισης χρόνου στις δεξιότητες διάβιου διαχείρισης της σταδιοδρομίας και αναφέρουν:

«Η έννοια «διαχείριση χρόνου» αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του, έτσι ώστε να κατανalώνει τον απαραίτητα απαιτούμενο χρόνο σε κάθε δραστηριότητα, καθώς ο χρόνος είναι περιορισμένος (Randel, 2010. Tracy, 2004, 2007). Η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου επιτρέπει, επίσης, στα άτομα να κατανέμουν τον χρόνο τους ανάλογα με τις προτεραιότητές τους και έχει εφαρμογή όχι μόνο στην επαγγελματική αλλά και την προσωπική ζωή. Πιο αναλυτικά, η έννοια «Διαχείριση Χρόνου» περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες: αποτελεσματικό/σωστό σχεδιασμό, χρονικό πλαίσιο, ιεράρχηση δραστηριοτήτων (σημαντικό/επείγον) και επένδυση του κατάλληλου χρόνου στην κατάλληλη δραστηριότητα.

Καλό θα ήταν το άτομο να σχεδιάζει την ημέρα του από την προηγούμενη, δημιουργώντας έναν κατάλογο με όλες τις δραστηριότητες που έχει να κάνει. Στη συνέχεια, οι δραστηριότητες πρέπει να ιεραρχηθούν ξεκινώντας από τις πιο σημαντικές για τη συγκεκριμένη ημέρα. Μια πολύ λειτουργική και καθιερωμένη μέθοδος ιεράρχησης δραστηριοτήτων είναι αυτή βάσει του διαχωρισμού «σημαντικό» και «επείγον». «Σημαντικό» είναι αυτό που πρέπει να γίνει οπωσδήποτε και έχει σο-

βαρό αντίκτυπο, αλλά όχι απαραίτητως σήμερα. Το «επείγον», μπορεί να μην είναι τόσο σημαντικό, αλλά πρέπει να γίνει αμέσως, γιατί αν δεν γίνει σήμερα θα έχει αντίκτυπο και σε άλλους τομείς. Κάθε νέα δραστηριότητα πρέπει να ξεκινά αφού τελειώσει η προηγούμενη, μέσα στο σχεδιασμένο χρονικό πλαίσιο, καθώς διαφορετικά χρειάζεται απαναπροσαρμογή όλο το πλάνο. Είναι σημαντικό να σχεδιάζει το ίδιο το άτομο ένα χρονοδιάγραμμα που θα το ικανοποιεί. Τα τελικά χρονικά όρια (deadlines), πιθανότατα να είναι εξωτερικά (π.χ. τίθενται από τον προϊστάμενο), ωστόσο είναι πιο λειτουργικό να θέτει το ίδιο το άτομο εσωτερικά χρονικά όρια και να διαιρεί το έργο σε υποστόχους με υπο-χρονικά όρια. Είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται τα χρονικά όρια, καθώς η απώλεια χρόνου για μια δραστηριότητα που μπορεί να ολοκληρωθεί σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα είναι σημάδι μη αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου. Τρία βασικά χαρακτηριστικά που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση χρόνου είναι η οργάνωση, η σωστή εκμετάλλευση του χρόνου και η εστίαση στην εκάστοτε δραστηριότητα. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι μεγάλο τμήμα του χρόνου μας καταναλώνεται σε εξωεργασιακές δραστηριότητες μέσα στο ωράριό μας, όπως κάπνισμα, κουβεντούλα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τηλεφωνήματα κ.α. Είναι λειτουργικό να υπάρχει στο πλάνο κάποιος χρόνος προσωπικού διαλείμματος, όμως αυτό χρειάζεται να είναι χρονικά οριοθετημένο. Τέλος, είναι απαραίτητο να υπάρχει προσωπική δέσμευση του ατόμου ότι θα ακολουθήσει το πλάνο που έχει θέσει.»

38

Η ικανότητα αυτή ενισχύεται όταν χρησιμοποιούμε λίστες καθηκόντων, όταν έχουν τεθεί προσωπικοί στόχοι, όταν έχουν ιεραρχηθεί οι προτεραιότητες ή όταν οι περισπασμοί διαχειρίζονται επιτυχώς. Αντίθετα, αυτή παρεμποδίζεται όταν το άτομο επιτρέπει σε τρίτους να το διακόπτουν ή να του καθορίζουν τις προτεραιότητές του, όταν το χαρακτηρίζει η αναβλητικότητα, όταν αναλαμβάνει πάρα πολλές δραστηριότητες και μάλιστα ταυτόχρονα, όταν δεν παρεμβάλλει μικρά διαλείμματα, καθώς και όταν προγραμματίζει τον χρόνο του χωρίς να λαμβάνει υπόψη τους προσωπικούς ρυθμούς του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνει τα έργα που αναλαμβάνει, να νιώθει ανεπάρκεια και φόβο για τις συνέπειες, καθώς και θυμό που πολλές φορές το οδηγεί σε συγκρούσεις με τους συνεργάτες ή τους αγαπημένους του.

3.2 Συνέπειες κακής οργάνωσης του χρόνου

Οι περισπασμοί, η αναβλητικότητα, η αδυναμία να αρνηθούμε σε τρίτους καθήκοντα που μας επιφορτίζουν, καθώς και η τελειομανία ανατρέπουν τον καθημερινό προγραμματισμό και μας απομακρύνουν από τους στόχους μας. Επίσης, υποβαθμίζουν την ποιότητα της δουλειάς μας, μειώνουν την παραγωγικότητά μας και μας δημιουργούν ένταση και στρες.

Η Raffoni (2006 σελ. 10 και 11) τονίζει ότι η άσκοπη και αντιπαραγωγική απώλεια του χρόνου έχει οικονομικό κόστος (απώλεια χρημάτων) και αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία του ατόμου. Αντίθετα, η αποδοτική αξιοποίηση του χρόνου, του δίνει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί σε μακροχρόνιους στρατηγικότερους στόχους, να σχεδιάσει το μέλλον του και να προστατευτεί από το στρες. Για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης του χρόνου, είναι απαραίτητο να έχει προκαθορίσει τη στρατηγική του για τη διαχείριση του χρόνου και να έχει όραμα και συνολικό πρόγραμμα. Έτσι, ο χρόνος του αφιερώνεται στις σωστές δραστηριότητες που οδηγούν το άτομο στην επίτευξη των στόχων του.

3.3 Περισπασμοί

Εχθρός της οργάνωσης του χρόνου είναι οι περισπασμοί. Οι περισπασμοί συνήθως προέρχονται από:

- τηλεφωνήματα,
- μηνύματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (emails),
- το διαδίκτυο,
- στιγμιαία μηνύματα (instant messages, αν το λογισμικό του υπολογιστή έχει αυτή τη δυνατότητα),
- (απροσδόκητες) επισκέψεις ή αιτήματα για βοήθεια ή συνεργασία από φίλους, συνεργάτες, εργοδότη,
- έλλειψη προσωπικής οργάνωσης,
- αδυναμία συγκέντρωσης, κούραση κ.ά.

Για την αντιμετώπισή τους, αρχικά θα πρέπει να εντοπιστεί η πηγή τους. Ανάλογα με αυτήν, μπορεί να εφαρμοστεί η κατάλληλη στρατηγική, ώστε να εξαλειφθούν ή να αντιμετωπιστούν με τρόπο που δεν ανατρέπει τον προγραμματισμό μας.

Οι περισπασμοί μπορεί όμως να οφείλονται και σε αδυναμία συγκέντρωσης του ατόμου. Στην περίπτωση αυτήν, οι αιτίες που προκαλούν τους περισπασμούς μπορεί να είναι η κόπωση, κακή διατροφή ή ενυδάτωση ή μη ικανοποιητικός ύπνος ή άλλα ζητήματα σωματικής, πνευματικής ή ψυχικής υγείας, για τα οποία θα πρέπει να ζητήσουμε τη συνδρομή του ειδικού.

3.4 Αναβλητικότητα

Αναβλητικότητα είναι η αποφυγή ή η διαρκής αναβολή εργασιών ή καθηκόντων που θα πρέπει να διεκπεραιωθούν άμεσα. Αντί αυτών, το άτομο επιλέγει συνήθως άλλες δραστηριότητες που το ευχαριστούν περισσότερο ή το κάνουν να νοιώθει πιο άνετα. Είναι συνήθεια αυτοκαταστροφική που προκαλεί έντονο στρες στο ίδιο το άτομο και στους συνεργάτες του.

Δεν πρέπει να συγχέεται με τον αναπρογραμματισμό δραστηριοτήτων ή την αναβολή άλλων, μη σημαντικών που, αντίθετα με την αναβλητικότητα, μπορεί να υποδηλώνει ανεπτυγμένη ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων. Επίσης, δεν πρέπει να χαρακτηρίζεται ως αναβλητικότητα η αναβολή ενός σημαντικού καθήκοντος, όταν νοιώθουμε κουρασμένοι και έχουμε την αίσθηση ότι αυτό δεν θα είναι δυνατόν να ολοκληρωθεί άρτια και χωρίς άλλες συνέπειες.

Η στρατηγική για την αντιμετώπισή της περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- α) Αρχικά, διερευνούμε αν πράγματι μας χαρακτηρίζει η αναβλητικότητα.
- β) Σε περίπτωση που διαπιστώσουμε ότι πράγματι συνηθίζουμε να αναβάλλουμε και να μην ολοκληρώνουμε τις δραστηριότητές μας, προσπαθούμε να διερευνήσουμε τους λόγους στους οποίους οφεί-

λεται. Η «mindtools¹», για τον εντοπισμό της αιτίας που δημιουργεί την τάση για αναβλητικότητα, προτείνει να εξετάσουμε παράγοντες, όπως:

- τη φύση του καθήκοντος που επιχειρούμε να αναβάλλουμε (ανιαρό, μη ενδιαφέρον),
- την έλλειψη ικανοποιητικής οργάνωσης,
- την εσφαλμένη, πολλές φορές, αίσθηση ότι συγκεκριμένα καθήκοντα υπερβαίνουν τις δυνατότητές μας ή τα μέσα που διαθέτουμε για να τα ολοκληρώσουμε,
- τη μειωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων,
- την τελειομανία.

γ) Σχεδιάζουμε τις δράσεις που ταιριάζουν στην ιδιοσυγκρασία μας, που θα μας βοηθήσουν να αποβάλουμε την αναβλητικότητα. Αν, για παράδειγμα, η αναβλητικότητα οφείλεται στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί είναι ανιαρό, σκεφτόμαστε με τι θα επιβραβεύσουμε τον εαυτό μας, όταν θα το ολοκληρώσουμε. Αν το έργο μοιάζει να υπερβαίνει τις δυνατότητές μας, τότε το χωρίζουμε σε μικρότερες δραστηριότητες. Αυτό μας επιτρέπει να ξεκινήσουμε να ολοκληρώνουμε τις πιο μικρές, τις πιο εύκολες ή τις πιο ενδιαφέρουσες. Ολοκληρώνοντας αυτές, μία-μία, το έργο που μας φαινόταν τεράστιο και μη διαχειρήσιμο αρχίζει να ολοκληρώνεται σταδιακά και η προσπάθεια που καταβάλλουμε φαίνεται λιγότερο εξοντωτική.

δ) Ζητούμε τη βοήθεια του προϊσταμένου ή κάποιου συναδέλφου μας ή ακόμα και ενός φίλου ή του συντρόφου μας, προκειμένου να έχει έναν μικρό έλεγχο στις δραστηριότητές μας. Αυτό θα μας βοηθήσει να πειθαρχήσουμε, εργαζόμενοι σταθερά στο πλαίσιο της στοχοθεσίας και του χρονοδιαγράμματος που προσδιορίσαμε.

ε) Σκεφτόμαστε τις συνέπειες που θα υπάρχουν αν δεν ολοκληρωθεί το έργο που αναβάλλουμε, που μπορεί να είναι καταστροφικές

1 Πηγή: http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_96.htm (τελευταία επίσκεψη 15/12/2012)

για την αξιοπιστία μας, την εργασία μας, τις σχέσεις μας με προϊσταμένους, συναδέλφους, πελάτες, φορείς κ.λπ. Φανταστείτε, για παράδειγμα, τι συνέπειες έχει η μη εμπρόθεσμη σύνταξη και υποβολή της δήλωσης του ΦΠΑ για τον επαγγελματία ή η αναβολή της συμπλήρωσης του μηχανογραφικού δελτίου του μαθητή, για την επιλογή του στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

3.5 Ενίσχυση της ικανότητας οργάνωσης του χρόνου

Συγκεκριμένες στρατηγικές και πρόγραμμα αυτοπειθαρχίας μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα της οργάνωσης του χρόνου, όπως:

- α) Αρχικά, η χρήση λίστας χρονομέτρησης των καθηκόντων μας (activity logs ή activity diaries ή job activity logs) μας επιτρέπει να ελέγχουμε τον χρόνο και να καταμετρούμε πού, πόσο και πώς τον δαπανούμε, καταγράφοντας σε ημερήσια βάση τον χρόνο που αφιερώνουμε στις καθημερινές δραστηριότητες για μια μικρή περίοδο, π.χ. μιας εβδομάδας.
- β) Στη συνέχεια, ο υπολογισμός του χρόνου που σπαταλιέται άσκοπα, καταγράφοντας πόσος χρόνος εκτιμούμε ότι απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας και συγκρίνοντάς τον με εκείνον που πράγματι διαθέσαμε.
- γ) Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, ώστε να περιορίζεται η σπατάλη του χρόνου που μεσολαβεί ανάμεσα στην ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας μέχρι την έναρξη άλλης.
- δ) Η επικέντρωση στα δικά μας καθήκοντα, αποφεύγοντας περισπασμούς, η ενασχόληση με αυτά και η ολοκλήρωση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Αναλαμβάνοντας καθήκοντα άλλων, αν και πολλές φορές αυτό είναι αναπόφευκτο, στο πλαίσιο μιας ιεραρχικής σχέσης, επιφορτιζόμαστε τις δικές τους προτεραιότητες.
- ε) Ο περιορισμός των συναντήσεων με άλλους στις πραγματικά απαραίτητες. Η κατάλληλη προετοιμασία για τις συναντήσεις αυτές, υπολογίζοντας ποιες δράσεις θα πρέπει να προηγηθούν και ποιες πρέπει να γίνουν για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των συναντήσεων.

- στ) Η τήρηση των προθεσμιών, που γίνεται ευχερέστερη όταν αξιοποιούμε την τεχνική διαχείρισης έργου. Συγκεκριμένα, η κατάτμηση των καθηκόντων σε μικρότερα, όπως προβλέπει η μεθοδολογία της διαχείρισης έργου, μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε ρεαλιστικά τον απαιτούμενο χρόνο για την ολοκλήρωσή τους και να ελέγξουμε την πρόοδό τους.
- ζ) Ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της επόμενης ημέρας και η τήρηση ενός καλά οργανωμένου ημερολογίου. Αφιερώνουμε στο τέλος της ημέρας τουλάχιστον 5 λεπτά για να φτιάξουμε το πρόγραμμα της επόμενης ημέρας, αλλά και για να ελέγξουμε πόσο αποτελεσματική ήταν η λίστα καθηκόντων μας και πόσο τηρήθηκε ο προγραμματισμός μας κατά την ημέρα που πέρασε.
- η) Τέλος, ο έλεγχος της τελειομανίας. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρξει διάκριση μεταξύ της υγιούς επιμονής στη λεπτομέρεια από την «ψυχαναγκαστική» τελειομανία: Η πρώτη σχετίζεται με υψηλά αλλά εφικτά πρότυπα προσωπικής ποιότητας. Αν τηρηθούν, εξοικονομείται χρόνος που θα μπορούσε να αναλωθεί σε διορθώσεις και επαναλήψεις. Η δεύτερη, η «ψυχαναγκαστική» τελειομανία, ασχολείται με άσκοπες και χρονοβόρες λεπτομέρειες, η μη τήρηση των οποίων δημιουργεί την εσφαλμένη εντύπωση ότι διαπράττονται λάθη με καταστροφικό αποτέλεσμα.

■ Σύνοψη

Η ικανότητα διαχείρισης και οργάνωσης του χρόνου σχετίζεται με τον έλεγχο της χρήσης του χρόνου που το άτομο έχει στη διάθεσή του καθ' όλη τη διάρκεια των 24 ωρών της ημέρας. Η ικανότητα αυτή εξασφαλίζει ένα σύστημα ατομικού προγραμματισμού και ελέγχου. Εξασφαλίζει ισορροπία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, με ευελιξία, ώστε το άτομο να ανταποκρίνεται σε νέες ευκαιρίες ή απρόοπτα. Η ενίσχυση της ικανότητας αυτής δεν συμβάλλει απλώς στην επίλυση προβλημάτων έλλειψης χρόνου, αλλά αλλάζει κυριολεκτικά τη ζωή του ατόμου. Με την αντιμετώπιση των περισπασμών και της αναβλητικότητας βελτιώνεται η παραγωγικότητα και η αξιοπιστία του ατόμου και υποστηρίζονται μια σειρά άλλες οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

Duffy, Mary Grace Ed. D. (2007). *Αποτελεσματικό project management*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Fleming, Ian (2007). *Διαχείριση χρόνου*. Αθήνα: Study Smart Publishing.

Hoffman, Constantine (2006). *Ας οργανωθούμε, στο Ελέγξτε το χρόνο σας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Keenan, Kate (1998). *Κερδίστε χρόνο*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Raffoni, Melissa (2007). *Οργάνωσε σωστά το χρόνο σου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Raffoni, Melissa (2006). *στο Ελέγξτε το χρόνο σας*. Harvard Business School Press. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_96.htm

Βιβλιογραφία

Θεοδώρου, Ι. (2013). *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

44

Σιδηροπούλου Δ., Αργυροπούλου Α., κ.ά. (2013). *Ανάπτυξη δεξιοτήτων δια βίου διαχείρισης Σταδιοδρομίας*. Θεωρητικό πλαίσιο. Αθήνα: ΕΟΠΠΕΠ.

Covey, Stephen (2004). *The seven habits of highly effective people*. 2nd edition. USA: Free press.

Covey, Stephen (2004). *First things first in the morning*. NY: Simon & Schuster Ltd.

Duffy, Mary Grace Ed. D. (2007). *Αποτελεσματικό project management*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Fleming, Ian (2007). *Διαχείριση χρόνου*. Αθήνα: StudySmart Publishing.

Hoffman, Constantine (2006). *Ας οργανωθούμε, στο Ελέγξτε το χρόνο σας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Keenan, Kate (1998). *Κερδίστε χρόνο*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παϊδεία.

Raffoni, Melissa (2007). *Οργάνωσε σωστά το χρόνο σου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Raffoni, Melissa (2006). στο *Ελέγξτε το χρόνο σας*. Harvard Business School Press. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Η Ικανότητα καθορισμού προτεραιοτήτων

■ Σκοπός

Η 4^η ενότητα αναφέρεται σε ζητήματα που σχετίζονται με την ικανότητα καθορισμού προτεραιοτήτων, την ικανότητα, δηλαδή, να παίρνει κάποιος αποφάσεις, ακολουθώντας μια συστηματική διαδικασία που του επιτρέπει να σταθμίσει τα δεδομένα του και να εκτιμήσει τις συνέπειες των εναλλακτικών επιλογών του. Στην πρώτη υποενότητα δίνεται ο ορισμός και αναφέρεται η χρησιμότητα της ικανότητας καθορισμού προτεραιοτήτων. Η δεύτερη υποενότητα αναφέρεται στην ικανότητα λήψης αποφάσεων και η τρίτη στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Αυτές μπορούν να βοηθήσουν το άτομο, ώστε να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει προβλήματα που σχετίζονται με την οργάνωση και τη διαχείριση του χρόνου και τις άλλες οργανωτικές ικανότητες. Η τέταρτη υποενότητα αναφέρεται στην ικανότητα προγραμματισμού και, τέλος, η πέμπτη, στην ικανότητα ανάθεσης έργων σε άλλους, γεγονός που αποδεσμεύει χρόνο και ενέργεια για πιο σημαντικές δραστηριότητες.

47

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, θα είστε σε θέση:

- Να ορίζετε την ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων, που ενι-

σχύεται με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

- Να ορίζετε την ικανότητα λήψης αποφάσεων.
- Να περιγράφετε τη διαδικασία που ενισχύει την ικανότητα λήψης αποφάσεων και οδηγεί σε ορθολογικές και λειτουργικές αποφάσεις ή λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν.
- Να ορίζετε την ικανότητα του προγραμματισμού, τη χρησιμότητά της, καθώς και τρόπους ενίσχυσής της.
- Να ορίζετε την ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους και να αιτιολογείτε την αναγκαιότητά της.
- Να αναγνωρίζετε τη σημαντικότητα της ικανότητας ιεράρχησης προτεραιοτήτων, καθώς και της ικανότητας του προγραμματισμού. Επίσης, το πώς μπορεί να υποστηρίξει τις ικανότητες αυτές, η ικανότητα λήψης αποφάσεων ως προς το τι είναι σημαντικό και τι επείγον, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, καθώς και η ικανότητα να είναι κάποιος σε θέση να αναθέτει έργα δευτερεύουσας σημασίας σε άλλους, ώστε να επικεντρώνει την προσπάθεια και τον χρόνο του σε πιο σημαντικά έργα.

■ Λέξεις κλειδιά

- Ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων: Η ικανότητα που επιτρέπει στο άτομο να διακρίνει τα ζητήματα εκείνα που είναι περισσότερο σημαντικά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και να επικεντρώνει σε αυτά τη δράση του, δίνοντάς τους προτεραιότητα και διαθέτοντας σ' αυτά τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή καθώς και τον απαραίτητο χρόνο.
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων: Η ικανότητα που επιτρέπει στο άτομο, αξιοποιώντας όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, να επιλέγει έγκαιρα και ορθολογικά, μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών, εκείνη που προάγει τους στόχους και τις επιδιώξεις του, παρά την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται.

- **Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων:** Η ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις, όταν προκύπτει μια δύσκολη και απροσδόκητη κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, η οποία προκαλεί σύγχυση, αμφιβολία ή αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και τους στόχους που αυτός επιδιώκει να επιτύχει.
- **Ικανότητα προγραμματισμού:** Η ικανότητα κατανομής των δραστηριοτήτων στον διαθέσιμο χρόνο, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα το χρονικό σημείο κατά το οποίο θα αρχίσει κάθε δραστηριότητα, καθώς και το αντίστοιχο κατά το οποίο θα ολοκληρωθεί.
- **Διοίκηση έργου (project management):** Μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο ξεχωριστού γνωστικού πεδίου από την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης, αλλά και της επιχειρησιακής έρευνας σε διάφορους τομείς εφαρμογής, όπως αυτός των κατασκευών, της μηχανολογίας, της πληροφορικής και των μεγάλων δημόσιων ή και στρατιωτικών προγραμμάτων.
- **Ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων/έργων:** Η ικανότητα του ατόμου να επιλέγει το έργο το οποίο επιθυμεί να ολοκληρωθεί όχι από τον ίδιο αλλά από συνεργάτες, σταθμίζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και γενικότερα το προφίλ τους, ώστε το έργο να ολοκληρωθεί σύμφωνα με τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα που οδηγούν στο στοχοθετημένο και συμφωνηθέν αποτέλεσμα.

4.1 Η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων

Η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων επιτρέπει στο άτομο να διακρίνει τα ζητήματα εκείνα που είναι περισσότερο σημαντικά σε δεδομένη χρονική στιγμή και να επικεντρώνει σε αυτά τη δράση του, δίνοντάς τους προτεραιότητα και διαθέτοντας σ' αυτά τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή, καθώς και τον απαραίτητο χρόνο. Όπως αναφέρει ο Fleming (2007), ο διαθέσιμος χρόνος, καθώς και οι πόροι, δεν επαρκούν για να ασχοληθούμε με όλες τις υποχρεώσεις μας. Στους υπάρχοντες περιορισμούς, συνήθως προστίθεται η φυσική εξουθένωση. Μεταξύ των ανταγωνιστικών υποχρεώσεών μας, κάποιες θα πρέπει να μην ολοκληρωθούν, προκειμένου να ανταποκριθούμε στα καθήκοντα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα.

Η αποτελεσματική ιεράρχηση προτεραιοτήτων, μας επιτρέπει να ολοκληρώνουμε στον συντομότερο δυνατό χρόνο τα σημαντικά και επείγοντα καθήκοντά μας, με κριτήριο επιλογής τις συνέπειες που μπορεί να δημιουργήσει η μη εκπλήρωσή τους, όπως, για παράδειγμα, τη δημιουργία ή σώρευση προβλημάτων. Στη συνέχεια, μπορούμε να επικεντρώσουμε τη προσοχή μας στις δραστηριότητες εκείνες που, ως σημαντικές, κεφαλαιοποιούνται και αποδίδουν την επένδυση του χρόνου και της προσπάθειας.

Η ιεράρχηση αυτή μπορεί να αφορά σε προγραμματισμένες δραστηριότητες ή σε απρογραμμάτιστες. Για τις πρώτες, χρησιμοποιούμε ιεραρχημένες λίστες καθηκόντων, λίστες δηλαδή στις οποίες έχουμε χαρακτηρίσει τα καθήκοντά μας με Α, Β', κ.λπ. («Α» για τις σημαντικότερες, «Β» για τις σημαντικές, αλλά όχι ζωτικής σημασίας, και «Γ» για εκείνες που θα μας άρεσε να κάνουμε, αλλά δεν είναι απαραίτητες προς το παρόν, «Δ» για τις μη σημαντικές κ.λπ.). Στη συνέχεια ομαδοποιούμε όλες της Α' προτεραιότητας, έπειτα της Β' κ.ο.κ. Η ομαδοποίησή τους σε Α', Β' κ.λπ. προτεραιότητας, ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας, μας διευκολύνει, ώστε να συγκεντρώσουμε την προσοχή και την προσπάθειά μας σ' αυτές. Έτσι, είμαστε σίγουροι ότι θα ολοκληρωθούν όλες οι σημαντικές, κι αν ο χρόνος μας δεν είναι αρκετός, θα μείνουν για την επόμενη μη σημαντικές δραστηριότητες.

50

Όταν πρόκειται για μη προγραμματισμένες δραστηριότητες, συνήθως απαιτείται η λήψη ταχύτατων αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα πλήρους ανάλυσης των δεδομένων μας και της κατάστασης που έχουμε να διαχειριστούμε. Στην περίπτωση αυτή, καθοδηγούμαστε περισσότερο από το ένστικτο, έχοντας πάντα κατά νου τους στόχους μας, καθώς και το κατά πόσο οι δραστηριότητες αυτές μας φέρνουν πιο κοντά ή μας απομακρύνουν από αυτούς. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο ο ημερήσιος προγραμματισμός μας να αφήνει μικρά περιθώρια, όχι μόνο για ξεκούραση αλλά και για να χωρέσουν τέτοιες μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.

4.2 Η ικανότητα λήψης αποφάσεων

Ωστόσο, η ικανότητα λήψης αποφάσεων μας κάνει να νοιώθουμε ασφαλείς ότι οι προτεραιότητες που βάλουμε δεν ήταν εσφαλμένες. Κι αυτό γιατί η ικανότητα αυτή επιτρέπει στο άτομο να αξιοποιεί όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, να καταλήγει σε εναλλακτικές αποφάσεις και να επιλέγει έγκαιρα και ορθολογικά, μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών, εκείνη που προάγει τους στόχους και τις επιδιώξεις του, παρά την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.

Αποφάσεις, πολλές φορές κρίσιμες, παίρνουμε συνεχώς, παρά:

- την πολυπλοκότητα και τους κινδύνους του περιβάλλοντος, αφού πολλοί παράγοντες αλληλοεπηρεάζονται, ενώ η απόφαση θα έχει αντίκτυπο σε ευρείες ομάδες ενδιαφερομένων, για τους οποίους δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί το πώς θα αντιδράσουν.
- την αβεβαιότητα, καθόσον μπορεί να υπάρχουν παράμετροι που δεν είναι γνωστές ή προβλέψιμες.
- την πληθώρα εναλλακτικών, ακόμα και αν, εκ πρώτης όψεως, διαφαίνεται μια και μόνη επιλογή.

Η ικανότητα αυτή μπορεί να ενισχυθεί, αν στηρίζεται σε μια συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει:

- τη συγκέντρωση και αξιολόγηση όλων των απαραίτητων πληροφοριών.
- τη διαμόρφωση σαφών στόχων και επιδιώξεων (τι θέλουμε να πετύχουμε).
- την παραγωγή αρκετών εναλλακτικών προσεγγίσεων που διερευνούν όλες τις απόψεις.
- την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών, διερευνώντας τους κινδύνους που δημιουργούν, τις συνέπειες και τον αντίκτυπο που θα έχουν, καθώς και την δυνατότητα να υιοθετηθούν.
- την επιλογή εκείνης της απόφασης που φαίνεται πιο λειτουργική.

- την υλοποίηση της απόφασης, την επαναξιολόγηση και τον έλεγχο, ώστε, αν κριθεί απαραίτητο, να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων, καθώς και στην οργάνωση του χρόνου, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να διακρίνουμε ποια καθήκοντά μας είναι πράγματι σημαντικά και ποια απλώς επείγοντα. Αυτό θα μας επιτρέψει να είμαστε αποτελεσματικοί (να ολοκληρώνουμε το έργο μας), αλλά ταυτόχρονα αποδοτικοί (να αξιοποιούμε σωστά τον χρόνο μας για τον σκοπό αυτό). Επίσης, να ελέγχουμε την ένταση και το στρες, εξασφαλίζοντας ισορροπία στη ζωή μας. Τα **σημαντικά** καθήκοντα είναι εκείνα των οποίων η ολοκλήρωση μας οδηγεί στην επιτυχία των στόχων που έχουμε θέσει. Αντίστοιχα, **επείγοντα** καθήκοντα είναι εκείνα στα οποία θα πρέπει να εστιάσουμε άμεσα. Αυτά συνήθως σχετίζονται με υποχρεώσεις ή την επίτευξη στόχων άλλων προσώπων με τα οποία συνεργαζόμαστε και αλληλεπιδρούμε. Συνήθως επικεντρωνόμαστε στα επείγοντα, καθόσον οι συνέπειες από αυτά είναι άμεσες.

Συγκεκριμένες μέθοδοι μπορούν να υποστηρίξουν την ενίσχυση της ικανότητας αυτής. Η Mindtools² προτείνει μια ενδιαφέρουσα «εργαλειοθήκη», η οποία περιλαμβάνει μεθόδους, όπως:

- α) Η ανάλυση Pareto (Pareto Analysis) ή κανόνας 80/20. Σύμφωνα με αυτήν, εντοπίζοντας τους σημαντικούς παράγοντες που αφορούν στους στόχους μας, ιεραρχούμε τα καθήκοντα, η ολοκλήρωση των οποίων οδηγεί σε παρεμβάσεις που μεγιστοποιούν τις βελτιώσεις στην κατάσταση που αντιμετωπίζουμε.
- β) Η σύγκριση ανά ζεύγη (Paired Comparison ή Pairwise Comparison), που χρησιμοποιείται όταν τα κριτήρια για τη στάθμιση των αποφάσεων περί προτεραιότητας είναι αόριστα, υποκειμενικά, ασαφή ή αντιφατικά. Συγκρίνοντας αυτά ανά δύο και αποκλείοντας ένα κάθε φορά, καταλήγουμε σε εκείνο που είναι περισσότερο σημαντικό και, κατά συνέπεια, πρώτης προτεραιότητας.
- γ) Η ανάλυση πλέγματος (Grid Analysis), που χρησιμοποιείται όταν πρέπει να διερευνηθούν πολλές εναλλακτικές και να σταθμι-

2 Πηγή: Εταιρεία παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών προσωπικής ανάπτυξης, <http://www.mindtools.com/fulltoolkit.htm>(τελευταία επίσκεψη 15/6/2014)

στούν πολλοί, κυρίως υποκειμενικοί, παράγοντες, με αποτέλεσμα να είναι ασαφές ποιο ζήτημα έχει προτεραιότητα.

- δ) Το πλέγμα (μήτρα) προτεραιότητας δράσης (Action Priority Matrix), που επιτρέπει να εντοπίσουμε μεταξύ των καθηκόντων μας εκείνα στα οποία θα πρέπει να εστιάσουμε, διεκπεραιώνοντας τα επείγοντα, χωρίς να παραμελούμε εκείνα που σχετίζονται με τους στόχους μας.
- ε) Το πλέγμα (μήτρα) επείγοντος/σημαντικού (Urgent/Important Matrix), που προβάλλει μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι είναι σημαντικό και τι απλώς επείγον, αποτρέποντάς μας από το να εστιάζουμε αποκλειστικά και μόνο στα επείγοντα.
- στ) Η τεχνική των έξι καπέλων σκέψης, η οποία παραπέμπει σε έξι διαφορετικούς τρόπους σκέψης που υιοθετούμε, όταν πρέπει να πάρουμε αποφάσεις. Στόχος της είναι να απομακρύνει εμπόδια και περιορισμούς και να οδηγήσει σε αποφάσεις που σταθμίζουν πληθώρα παραμέτρων. Η τεχνική αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί, ώστε να διερευνηθούν ολιστικά τα καθήκοντα που πρέπει να ιεραρχηθούν.
- η) Η τεχνική της επίλυσης προβλημάτων, που, για την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, χρησιμοποιείται συνδυαστικά με άλλες (π.χ. με το διάγραμμα Pareto και διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος) είτε για να εντοπιστεί το πρόβλημα, ώστε να ιεραρχηθεί σε σχέση με άλλα, είτε για να επιλυθεί.

4.3 Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Είναι η ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις, όταν προκύπτει μια δύσκολη και απροσδόκητη κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, η οποία προκαλεί σύγχυση, αμφιβολία ή αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και τους στόχους που αυτός επιδιώκει να επιτύχει.

Η ικανότητα αυτή μπορεί να ενισχυθεί, αν ακολουθείται μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Παρουσίαση –διατύπωση του προβλήματος.
2. Καταγραφή -μελέτη- διερεύνηση του προβλήματος και εστίαση σε ζητήματα, όπως:

i. Καταγραφή και διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης:

- Πού διαπιστώνεται το πρόβλημα;
- Γιατί είναι πρόβλημα;
- Γιατί δημιουργήθηκε και ποιες καταστάσεις το συντηρούν;
- Υπάρχουν ομάδες ενδιαφερομένων που συμβάλλουν στη συντήρηση του προβλήματος ή δεν θα επιθυμούσαν την επίλυσή του, άμεσα, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα;

ii. Επιδιωκόμενη κατάσταση:

- Ποια κατάσταση θα προκύψει αν επιλυθεί το πρόβλημα και ποιες επιμέρους αλλαγές θα προκαλέσει;
- Ποιες θα είναι οι συνέπειες των αλλαγών αυτών για τις ομάδες των ενδιαφερομένων;

iii. Αντιδράσεις:

- Ποιες αντιδράσεις μπορούν να δημιουργηθούν από τις ομάδες των ενδιαφερομένων και ποιος θα μπορούσε να είναι ο αποδέκτης τους;

iv. Δυνατότητες/λύσεις και επιπτώσεις:

- Ποιες εναλλακτικές λύσεις μπορούν να καταγραφούν;
- Ποιες επιπτώσεις δημιουργούν για τις ομάδες των ενδιαφερομένων;
- Ποια είναι η ιεράρχηση των λύσεων αυτών ως προς την αποτελεσματικότητά τους για την επίλυση του προβλήματος;
- Ποια λύση ικανοποιεί πληρέστερα το πρόβλημα, καθώς και τους ενδιαφερόμενους (άμεσα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα);

- Ποια ή ποιες λύσεις πρέπει να υιοθετηθούν;
 - Ποιες είναι οι αναμενόμενες αντιδράσεις;
 - Ποιοι, πότε και πώς πρέπει να δραστηριοποιηθούν για την υλοποίηση της λύσης ή των λύσεων που επιλέχθηκαν;
3. Διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων (σχετικά με την επιλογή της τελικής λύσης, τον τρόπο εφαρμογής της κ.λπ.).
 4. Εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε και επαναξιολόγηση.

4.4 Η ικανότητα προγραμματισμού

Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να προσδιορίζει χρονικά πότε θα πραγματοποιήσει τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λίστα ιεράρχησης των προτεραιοτήτων του. Με εξασφαλισμένη την ορθολογική ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η ικανότητα προγραμματισμού σχετίζεται με τη ρεαλιστική και ορθολογική κατανομή του διαθέσιμου χρόνου, ώστε να είναι δυνατή η μέγιστη αξιοποίησή του για την ολοκλήρωση των εργασιών και των καθηκόντων του.

Επίσης, σχετίζεται με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε τα έργα και τα καθήκοντά του να έχουν τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να εκπληρωθούν. Η ικανότητα του προγραμματισμού μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε σαφή εικόνα για το τι πραγματικά μπορούμε να επιτύχουμε μέσα στον χρόνο που διαθέτουμε και με τα μέσα που διαθέτουμε. Πρόσθετα, μας επιτρέπει να σχεδιάζουμε ρεαλιστικά, αξιοποιώντας τον διαθέσιμο χρόνο, διαφυλάσσοντας όμως, παράλληλα, μέρος αυτού για την αντιμετώπιση απροόπτων. Η ικανότητα του προγραμματισμού εξασφαλίζει ισορροπία και ελαχιστοποιεί το στρες.

Κάποιες δραστηριότητές μας χαρακτηρίζονται από περιοδικότητα, ενώ κάποιες άλλες πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένη περίοδο του χρόνου, για παράδειγμα η σύνταξη της φορολογικής δήλωσης, η πληρωμή των λογαριασμών των πιστωτικών καρτών ή οι θερινές διακοπές κ.ά. Έχοντας μια συνολική εικόνα των δραστηριοτήτων αυτών, μπορούμε να αξιοποιήσουμε καλύτερα τον χρόνο μας. Εξάλλου, δίνοντας τακτικότητα και περιοδικότητα στις δραστηριότητές μας,

στο πλαίσιο ενός σταθερού προγραμματισμού, είναι πιθανότερο να πραγματοποιήσουμε κάποιες από αυτές που δεν μας ευχαριστούν ιδιαίτερα. Για παράδειγμα, είναι πιθανότερο να γυμναστούμε αν το προγραμματίζουμε για συγκεκριμένη ώρα, παρά να αναμένουμε πότε θα έχουμε διάθεση ή δεν θα αισθανόμαστε κουρασμένοι.

Η ικανότητα του προγραμματισμού μπορεί να ενισχυθεί, αν με πειθαρχία ακολουθούμε συγκεκριμένη διαδικασία που εφαρμόζεται τόσο για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό όσο και για τον βραχυπρόθεσμο:

1. Αρχικά, προσδιορίζουμε τον χρόνο που έχουμε στη διάθεσή μας, π.χ. τον χρόνο που είναι απαραίτητος για την ολοκλήρωση της εργασίας μας, ανάλογα με το είδος της και τους προσωπικούς στόχους μας.
2. Στη συνέχεια, μέσα στον διαθέσιμο χρόνο, καταγράφουμε τις δράσεις που οπωσδήποτε πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθεί η εργασία άρτια. Σ' αυτές συμπεριλαμβάνεται και η επικοινωνία και η συναναστροφή με συνεργάτες, συναδέλφους, τον εργοδότη ή τον προϊστάμενο κ.λπ.
3. Αφήνουμε ελεύθερο χρόνο για τυχόν απρόοπτα ή παρεμβολές.
4. Αξιοποιούμε τον χρόνο που υπολείπεται, για να προγραμματίσουμε τις δραστηριότητες εκείνες που υποστηρίζουν τις δικές μας προτεραιότητες και την προσωπική μας στοχοθεσία.

56

Στα καθήκοντά μας, συνήθως, συμπεριλαμβάνονται και μικρές δραστηριότητες που δεν είναι σημαντικές ή δεν απαιτούν πολύ χρόνο, σκέψη, ενέργεια ή παρακολούθηση. Αυτά τα μη σημαντικά θέματα πρέπει επίσης να προγραμματιστούν και να καταγραφούν ως υπόμνηση σε μια «λίστα αναμονής», ώστε να ασχοληθούμε με αυτά, όταν:

- παρουσιάζονται προγραμματισμένα ή απρόοπτα κενά μέσα στην ημέρα μας.
- οι ρυθμοί και η ζωτικότητα μας βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.
- είναι αναμενόμενο ότι θα μας διακόψουν.
- τα έχουμε προγραμματίσει, γνωρίζοντας από την εμπειρία μας, σε ποιο διάστημα της ημέρας θα συμβεί κάτι από τα παραπάνω.

Η γρήγορη ολοκλήρωσή τους μας δίνει ικανοποίηση, κλείνουν εκκρεμότητες, ενώ είμαστε ελεύθεροι και απερίσπαστοι να αξιοποιήσουμε την ενεργητικότητά μας σε πιο σημαντικές δραστηριότητες, στο χρονικό διάστημα της ημέρας που αυτή βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα.

Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι ημερήσιος, εβδομαδιαίος, μηνιαίος, ετήσιος ή να έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Συνήθως, στο τέλος κάθε έτους, αφού κάνουμε μια αποτίμηση της προηγούμενης χρονιάς, προγραμματίζουμε για την επόμενη. Αξιοποιώντας μεθόδους, όπως η διοίκηση έργου (project management), και τεχνικές, όπως τα σχέδια δράσης, είμαστε σε θέση να προγραμματίσουμε πολλές δραστηριότητες ταυτόχρονα και να παρακολουθήσουμε ή να ελέγξουμε την εμπρόθεσμη ολοκλήρωσή τους.

Για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της επόμενης εβδομάδας (εβδομαδιαίος), ο κατάλληλος χρόνος είναι συνήθως το Σαββατοκύριακο ή η Παρασκευή το απόγευμα.

Ωστόσο, ο σημαντικότερος προγραμματισμός είναι ο ημερήσιος, αφού μόνο τον χρόνο αυτόν μπορούμε να ελέγξουμε.

Τα καθημερινά καθήκοντά μας είναι αντίστοιχα οι καθημερινές υποχρεώσεις μας. Καταγράφοντας αυτά σε μια λίστα, μπορούμε να προγραμματίσουμε την εκτέλεσή τους. Αυτό θα μας επιτρέψει να ελέγξουμε ότι ασχοληθήκαμε με τις εκκρεμότητές μας, όταν η ένταση της καθημερινότητας κορυφώνεται. Ο προγραμματισμός μας δίνει τη δυνατότητα να δεσμεύσουμε, για την ολοκλήρωση δύσκολων ή απαιτητικών καθηκόντων, το διάστημα ή τα διαστήματα της ημέρας κατά τα οποία οι προσωπικοί μας ρυθμοί μας επιτρέπουν τη μέγιστη συγκέντρωση, προσοχή ή ενέργεια.

Αξιοποιώντας ένα ημερολόγιο που κατανέμει το χρόνο ανά ημέρα, στο τέλος της ημέρας, ετοιμάζουμε τον προγραμματισμό της επόμενης:

- Καταγράφουμε τις προκαθορισμένες δραστηριότητες, δεσμεύοντας τον χρόνο στον οποίο έχει προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν.
- Υπολογίζουμε πόσος χρόνος μένει διαθέσιμος.
- Κατανέμουμε μέσα στον διαθέσιμο χρόνο τις δραστηριότητές μας

και προγραμματίζουμε ρεαλιστικά τις λοιπές δραστηριότητες. Αποφεύγουμε να συμπεριλάβουμε πάρα πολλές δραστηριότητες, συμπίεζοντας ασφυκτικά τον διαθέσιμο χρόνο. Ομοίως, αποφεύγουμε τον χαλαρό προγραμματισμό, που συμπεριλαμβάνει ελάχιστες.

- Συμπεριλαμβάνουμε στον ημερήσιο προγραμματισμό μας καθήκοντα υψηλής σημαντικότητας, επείγοντα και πολύ σημαντικές προσωπικές δραστηριότητες.
- Καταγράφουμε τον χρόνο που αναλώσαμε για κάθε δραστηριότητα, για να βεβαιωθούμε ότι τον αφιερώσαμε εποικοδομητικά και δεν τον σπαταλήσαμε.
- Κατά τον προγραμματισμό, ανάλογα με τις ανάγκες της δουλειάς μας, αφήνουμε διαστήματα ελεύθερα για τυχόν συνεργασίες ή απρόοπτα, ώστε, αν ανακύψουν, να μην χρειαστεί να ανατραπεί ο σχεδιασμός μας.
- Αφιερώνουμε 5-10 λεπτά καθημερινά για να αξιολογήσουμε την πορεία του προγραμματισμού της ημέρας που πέρασε και για τον προγραμματισμό της επομένης.

Η ικανότητα του προγραμματισμού υποβοηθείται, αν υιοθετήσουμε μια στρατηγική που ταιριάζει στο προσωπικό στυλ μας και αξιοποιεί τα μέσα που μπορούμε να διαθέσουμε. Τέτοια είναι τα ημερολόγια, filofax, organizers είτε σε μορφή εντύπου είτε σε ηλεκτρονική μορφή, κινητά τηλέφωνα, iPhones, tablets, PDAs³ ή ολοκληρωμένα προγράμματα, όπως είναι το MS Outlook. Αυτά, μπορούμε να τα επιλέξουμε ανάλογα με την εργασία που κάνουμε, τον προϋπολογισμό που διαθέτουμε, την εξοικείωσή μας με τις τεχνολογίες της πληροφορικής κ.ά. Σε κάθε περίπτωση, μια λευκή κόλλα χαρτί και ένα μολύβι είναι αρκετά για να μας υποβοηθήσουν να εξασκήσουμε αποτελεσματικά την ικανότητα του προγραμματισμού. Το ζητούμενο είναι να είμαστε σε θέση αφενός να καταγράψουμε νέα δεδομένα εύκολα και γρήγορα και αφετέρου, με τον ίδιο τρόπο, να μπορούμε να ανατρέξουμε σ' αυτά. Η διαδικασία είναι αποδοτικότερη, όταν αξιοποιείται σε τακτική βάση, π.χ. κατά την έναρξη του μήνα ή της εβδομάδας.

3 Personal Digital Assistant / Personal Data Assistant / Palmtop

Τα εργαλεία αυτά μας δίνουν, πρόσθετα, και τη δυνατότητα υπενθύμισης, μάλιστα, κάποια από αυτά με ιδιαίτερα αλληλεπιδραστικό τρόπο, π.χ. το outlook για τον ημερήσιο ή τον εβδομαδιαίο προγραμματισμό.

Αξιοποιούμε μέσα που μπορούν να υποβοηθήσουν τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, όπως μικρά χαρτιά υπενθύμισης (post-its), ημερολόγιο ή το αντίστοιχο πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή (π.χ. outlook), όπου μπορούν να καταγράφονται και να προγραμματίζονται δραστηριότητες, συναντήσεις κ.ά. Ολοκληρώνοντας και διαγράφοντας κάθε μια από αυτές, ενισχύεται η αίσθηση της επίτευξης και παρακινούμαστε να προχωρήσουμε στις επόμενες, μέχρι την ολοκλήρωση όλων.

4.5 Η ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων σε άλλους

Το έργο που πρέπει να εκπληρώσουμε συνήθως έχει μεγάλο μέγεθος και αποτελείται από πολλά και σύνθετα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν. Τέτοια έργα συνήθως δεν μπορούν να διεκπεραιωθούν μόνο από ένα άτομο, γιατί προφανώς δεν διαθέτει όλες τις δεξιότητες, τις ικανότητες ή τους πόρους.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο Σπύρος είναι υδραυλικός και αποφάσισε να ανοίξει ένα μαγαζί, το οποίο θα είναι η έδρα του και από το οποίο θα πουλά και διάφορα είδη σχετικά με τη δουλειά του. Του αρέσει πολύ ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και είναι ιδιαίτερα καλός στη χρήση του. Για τον λόγο αυτό αποφάσισε να φτιάξει μόνος του επαγγελματικές κάρτες και φυλλάδια για τη διαφήμισή του. Αγόρασε τον κατάλληλο εκτυπωτή, πανάκριβα μελάνια και ειδικό χαρτί και αφιέρωσε αρκετές μέρες σε έρευνα μέσω του διαδικτύου για να βρει το σχέδιο που του αρέσει. Όταν ολοκλήρωσε τη δουλειά του, μοίρασε τις κάρτες σε φίλους, γείτονες, γνωστούς. Ένας συγγάτοικος από την πολυκατοικία, που ασχολείται με την επικοινωνία και τη διαφήμιση, του επισήμανε μερικά λάθη που είχε η διάταξη των πληροφοριών στην κάρτα και του υπέδειξε ένα τυπογραφείο που έχει άριστες επαγγελματικές γνώσεις σχετικά με το θέμα και πολύ καλές τιμές. Π.χ. εκτυπώνει 200 τέτοιες κάρτες στην τιμή των 35 ευρώ. Ο

Σπύρος, μετά την πληροφορία αυτήν, έκανε μια αποτίμηση για να δει πόσο του είχε στοιχίσει το έργο της παραγωγής των καρτών από τον ίδιο. Ο απολογισμός ήταν αποκαρδιωτικός! Είχε διαθέσει ένα σημαντικό κεφάλαιο για την αγορά του εκτυπωτικού εξοπλισμού και το αποτέλεσμα ήταν μη ικανοποιητικό. Και το χειρότερο: απορροφημένος, όπως ήταν, στη σχεδίαση του διαφημιστικού υλικού, έχασε ένα σεμινάριο που τον ενδιέφερε από καιρό. Το σεμινάριο αυτό διοργάνωσε η ΓΣΕ-ΒΕΕ και είχε ως αντικείμενο την εξοικονόμηση νερού, στο πλαίσιο της επιμόρφωσης μικροεπαγγελματιών στα «πράσινα επαγγέλματα».

Όταν αποφεύγει κάποιος να αναθέσει καθήκοντα σε τρίτους, τότε διατρέχει τον κίνδυνο να είναι μονίμως επιβαρυνμένος με υπερβολικό φόρτο εργασίας, να μην αφιερώνει τον απαραίτητο χρόνο σε σημαντικές δραστηριότητες, να μην έχει χρόνο, να κάνει λάθη, να είναι διαρκώς εκτεθειμένος σε στρες, να μην είναι σε θέση να ζει μια ισορροπημένη ζωή.

Η ικανότητα ανάθεσης έργων σε άλλους εξασφαλίζει χρόνο σε εκείνον ο οποίος κάνει την ανάθεση, ώστε να μπορεί να επικεντρωθεί σε σημαντικά καθήκοντα που έχει στην ευθύνη του.

Ωστόσο, το αντεπιχείρημα της ανάθεσης καθηκόντων είναι ότι πάντα υπάρχει ο κίνδυνος τα καθήκοντα που ανατίθενται να μην ολοκληρωθούν όπως θα έπρεπε και να γίνουν λάθη που προκαλούν απογοήτευση.

60

Η ανάθεση καθηκόντων σε τρίτους προϋποθέτει αμφίδρομη και ξεκάθαρη επικοινωνία μεταξύ του αναθέτοντος και εκείνου προς τον οποίο γίνεται η ανάθεση. Έτσι, ο τελευταίος είναι σε θέση να γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται από αυτόν και σε ποιον βαθμό το εκπλήρωσε.

Για να είναι αποτελεσματική η ανάθεση, θα πρέπει πριν από αυτήν να διερευνηθεί:

- αν υπάρχει αρκετός χρόνος για να δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες και η απαραίτητη υποστήριξη, καθώς και για να γίνουν οι επιβαλλόμενες αλλαγές και προσαρμογές, ώστε τα καθήκοντα να εκπληρωθούν από τρίτους.
- αν υπάρχει διαθεσιμότητα κάποιου να αναλάβει το έργο, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία, ώστε να το ολοκληρώσει άρτια.

- αν υπάρχει περιθώριο ανοχής, ώστε τυχόν λάθη που θα γίνουν να είναι ανεκτά και να μην έχουν σοβαρές συνέπειες για το έργο.

Έτσι, αν η απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι καταφατική, στη συνέχεια θα πρέπει να αποφασιστεί αν και ποια καθήκοντα θα πρέπει να μεταβιβαστούν, σε ποιον και με ποιον τρόπο. Έχοντας εντοπίσει τα καθήκοντα που μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους, στη συνέχεια, είναι εύκολο να εντοπιστεί ποιος είναι ο κατάλληλος για να τα αναλάβει. Αν δεν ανιχνευθεί κατάλληλα το πλαίσιο που συνθέτουν αυτοί οι παράγοντες, υπάρχει κίνδυνος αποτυχημένης ανάθεσης που συνεπάγεται χάσιμο χρόνου, στρες, μη ολοκλήρωση των καθηκόντων που ανατίθενται, αλλά και εκείνων που ήδη έχει αναλάβει εκείνος προς τον οποίο γίνεται η ανάθεση.

Αν πρόκειται για συνάδελφο ή υφιστάμενο, είναι φανερό ότι, για να υπάρχει έλεγχος για την ολοκλήρωση του έργου, η ανάθεση θα πρέπει να γίνει προς πρόσωπο το οποίο αναφέρεται σε αυτόν που αναθέτει, συνήθως με ευθείες γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να είναι δεσμευμένο για την άρτια και εμπρόθεσμη ολοκλήρωση του έργου. Συνεπώς, πρόσωπα με χαλαρή δέσμευση δεν είναι τα κατάλληλα για να τους ανατεθούν καθήκοντα, εκτός κι αν η ανάθεση γίνεται με στόχο να βελτιωθεί η απόδοσή τους και να ενισχυθεί ο βαθμός δέσμευσής τους.

Εξάλλου, θα πρέπει να διερευνηθεί αν το έργο μπορεί να ολοκληρωθεί από έναν ή απαιτείται να ανατεθεί σε ομάδα η οποία συγκεντρώνει τις γνώσεις και την εμπειρία όλων των μελών από τα οποία αποτελείται.

Για την ενίσχυση της ικανότητας ανάθεσης και, κατ' επέκταση, για μια επιτυχή ανάθεση καθηκόντων είναι χρήσιμες οι ακόλουθες επισημάνσεις:

- Οι προσδοκίες θα πρέπει να διατυπωθούν ξεκάθαρα και το πρόσωπο προς το οποίο γίνεται η ανάθεση θα πρέπει να γνωρίζει από την αρχή τι αναμένεται από αυτόν να ολοκληρώσει και για ποιον λόγο αυτό είναι σημαντικό.
- Θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια, ώστε να έχουν εντοπιστεί πιθανά εμπόδια ή περιορισμοί για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου που ανατίθεται, ώστε να μην υπάρξει απογοήτευση από την κακή εξέλιξη των δραστηριοτήτων.

- Το πλαίσιο αρμοδιοτήτων θα πρέπει να είναι αποσαφηνισμένο και ιδίως το μέχρι ποιου σημείου το πρόσωπο προς το οποίο γίνεται η ανάθεση έχει την πρωτοβουλία των κινήσεων, ποιος ο βαθμός ανεξαρτησίας του, τι αποφάσεις μπορεί να λάβει, καθώς και σε ποια ζητήματα θα πρέπει να ζητήσει εγκρίσεις για να ολοκληρώσει τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Συνήθως, τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν ο βαθμός ανεξαρτησίας είναι μεγάλος.
- Ο αναθέτων πρέπει να προσδιορίσει τον δικό του ρόλο με σαφήνεια: το πρόσωπο προς το οποίο γίνεται η ανάθεση θα πρέπει από την αρχή να γνωρίζει τι υποστήριξη ή τι οδηγίες μπορεί να έχει.
- Εκείνος που αναθέτει θα πρέπει από την αρχή να κάνει σαφές ποιες θα είναι οι συνέπειες της επιτυχούς ή ανεπιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου το οποίο αναθέτει και, ενδεχομένως, τα προσωπικά οφέλη που θα έχει εκείνος που θα το αναλάβει.
- Θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ικανοποιητικό σύστημα ελέγχου. Αυτό επιτυγχάνεται, αν καθοριστούν σημεία ελέγχου (ορόσημα), χρονοδιαγράμματα, καταληκτικές ημερομηνίες, προδιαγραφές και πρότυπα πληρότητας και ποιότητας των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Θα πρέπει να υπάρχουν δυνατότητες ελέγχου του έργου που ολοκληρώνεται και, εάν κριθεί απαραίτητο, τυχόν αναγκαίες προσαρμογές θα πρέπει να έχουν το περιθώριο να πραγματοποιηθούν.
- Εάν το επιτρέπουν οι καταστάσεις, θα πρέπει να ζητηθεί από εκείνους προς τους οποίους θα γίνει η ανάθεση να επιλέξουν τα καθήκοντα που θα αναλάβουν.
- Αν πρόκειται για συνεργάτες, συναδέλφους κ.λπ., η ευθύνη για την ολοκλήρωση των καθηκόντων θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις αρμοδιότητες που δίνονται και την εξουσία, ώστε αυτός που αναλαμβάνει να κινηθεί κατά το δυνατόν αυτόνομα για να τα εκπληρώσει. Αναθέτουμε την ολοκλήρωση του έργου και εστιάζουμε στα αποτελέσματα κι όχι στη διαδικασία.
- Δεν συνιστά ανάθεση η υπαγόρευση του τι πρέπει να κάνει κάποιος, τότε και πώς πρέπει να το κάνει.

■ Σύνοψη

Η ικανότητα καθορισμού προτεραιοτήτων είναι η ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τα ζητήματα εκείνα που είναι περισσότερο σημαντικά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και να επικεντρώνει σε αυτά τη δράση του, δίνοντάς τους προτεραιότητα και διαθέτοντας σ' αυτά τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή, καθώς και τον απαραίτητο χρόνο. Η ικανότητα αυτή υποστηρίζεται από την ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις ή να σκέφτεται λύσεις στα προβλήματά του, σταθμίζοντας τα δεδομένα του και τις πληροφορίες και εκτιμώντας ορθολογικά τις συνέπειες των εναλλακτικών επιλογών του, μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας.

Η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων αλληλοσυμπληρώνεται με την ικανότητα προγραμματισμού. Η ικανότητα προγραμματισμού επιτρέπει στο άτομο να κατανέμει τις ιεραρχημένες δραστηριότητές του στον διαθέσιμο χρόνο, προσδιορίζοντας το χρονικό σημείο κατά το οποίο θα αρχίσει κάθε δραστηριότητα, καθώς και το αντίστοιχο κατά το οποίο θα ολοκληρωθεί.

Τέλος, η ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους επιτρέπει στο άτομο που τη διαθέτει, με συστηματικό και ελεγχόμενο τρόπο, να ξεχωρίσει, από το συνολικό έργο που έχει στην ευθύνη του, τις δραστηριότητες ή τα τμήματα του έργου εκείνα που μπορούν να υλοποιηθούν από άλλους, στους οποίους και αναθέτει να τα ολοκληρώσουν. Η ικανότητα αυτή εξασφαλίζει χρόνο και ενέργεια στον αναθέτοντα, ώστε να επικεντρωθεί σε σημαντικότερα καθήκοντα.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm

http://www.ehow.com/info_7927571_importance-organizational-skills-workplace.html

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

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_07.htm

<http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-skills-2885.html>

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_60.htm

■ Βιβλιογραφία

Θεοδώρου, Ι. (2013). *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Covey, Stephen (2004). *The seven habits of highly effective people*. 2nd edition. USA: Free press.

Covey, Stephen (2004). *First things first in the morning*. NY: Simon & Schuster Ltd.

Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (6η Έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη* (12η Έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Keenan, Kate (1998). *Επίλυση προβλημάτων*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Διαχείριση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Δραστηριοποίηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Προγραμματισμός*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Brown, Tomas (2008). *Μάθε ν' αναθέτεις αρμοδιότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Covey, Stephen (2004). *The seven habits of highly effective people*. 2nd edition. USA: Free press.

Covey, Stephen (2004). *First things first in the morning*. NY: Simon & Schuster Ltd.

Keenan, Kate (1998). *Ανάθεση εργασιών*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Κερδίστε χρόνο*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Στρατηγικές βελτίωσης των οργανωτικών ικανοτήτων

■ Σκοπός

Σκοπός της 5^{ης} ενότητας είναι να παρουσιάσει στρατηγικές βελτίωσης των οργανωτικών ικανοτήτων, στο πλαίσιο ενός συνολικού σχεδιασμού που εξασφαλίζει ορατά και άμεσα αποτελέσματα.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει αυτή την ενότητα, θα είστε σε θέση:

- Να αναγνωρίζετε τη χρησιμότητα της αξιολόγησης των προσωπικών ικανοτήτων σας, ώστε να εντοπιστούν εκείνες που πρέπει να βελτιωθούν.
- Να ορίζετε το σχέδιο δράσης.
- Να καταρτίζετε ένα σχέδιο δράσης για την βελτίωση των ικανοτήτων σας και γενικά για να επιτυγχάνετε τους στόχους σας.

■ Λέξεις κλειδιά

- Προσωπική ποιότητα: Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που του επιτρέπουν να διεκπεραιώνει το έργο που

αναλαμβάνει χωρίς λάθη, εμπρόθεσμα, σύμφωνα με υψηλά ποιοτικά πρότυπα κ.λπ., να είναι σίγουρο για το έργο που εκτέλεσε, έχοντας ελέγξει αυτό και να νοιώθει υπερήφανος για το γεγονός ότι το έργο ολοκληρώθηκε από αυτόν.

- **Αυτοαξιολόγηση:** Η διαδικασία που επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει ποιος είναι, τι ζητά, τι μπορεί να προσφέρει, πού κατευθύνεται, ποιες ικανότητες διαθέτει και σε ποιο βαθμό, πόσο αυτές αποτελούν τα δυνατά σημεία του, τα οποία μπορεί να προβάλλει και να αξιοποιήσει, και ποιες είναι οι αδυναμίες του, τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει, ώστε να αυτοβελτιωθεί.
- **Σχέδιο δράσης:** Κατάλογος δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν λογική και χρονική διαδοχική σειρά και συμπληρωματικότητα και η ολοκλήρωσή τους οδηγεί στην πλήρη ολοκλήρωση ενός έργου ή στην επίτευξη ενός στόχου.
- **Παραδοτέο:** Ένα συγκεκριμένο και μετρήσιμο αποτέλεσμα, προϊόν, υπηρεσία, εισόδημα ή στοιχείο που πρέπει να παραχθεί για να ολοκληρωθεί ένα έργο ή μέρος ενός έργου, που προσδιορίζεται κατά τον σχεδιασμό του έργου και πριν από την έναρξή του.
- **Δύναμη της θέλησης:** Είναι η εσωτερική δύναμη που επιτρέπει στο άτομο να παίρνει αποφάσεις και να δρα, ολοκληρώνοντας κάθε δραστηριότητα, μέχρι να επιτύχει κάποιο στόχο, ανεξαρτήτως εσωτερικών ή εξωτερικών αντιστάσεων και δυσκολιών. Η δύναμη αυτή επιτρέπει στο άτομο να ξεπερνά την οκνηρία, την αναβλητικότητα, τους πειρασμούς, τις αρνητικές σκέψεις και να αναλαμβάνει δράσεις, ακόμη κι αν αυτές χρειάζονται προσπάθεια, είναι δυσάρεστες, ανιαρές ή έρχονται σε αντίθεση με συνήθειες άλλων.
- **Αυτοπειθαρχία:** Αυτοέλεγχος, αυτοκυριαρχία πνευματική, διανοητική, συναισθηματική και φυσική κυριαρχία του συνειδητού νου έναντι των παρορμήσεων και των ενστίκτων που το άτομο υιοθετεί σαν στάση ζωής ως προς την καθημερινότητά του, επηρεάζοντας τις συνειδητές επιλογές του, με βάση το σύστημα αξιών του.
Στόχος της είναι η επίτευξη της εσωτερικής ισορροπίας και η ενδυνάμωση της αίσθησης ότι το ίδιο το άτομο είναι εκείνο που ορί-

ζει τις επιλογές του, και άρα την ποιότητα της ζωής του, και όχι ανεξέλεγκτα οι συναισθηματικές ενστικτώδεις ορμές του, στοχεύοντας σε μακροχρόνια κέρδη που κατακτώνται με σκληρή προσπάθεια.

- Πρόγραμμα 21 ημερών: Ο αναπρογραμματισμός των καθημερινών συνηθειών και η πιστή και πειθαρχημένη υιοθέτηση νέων επί 21 τουλάχιστον ημέρες, χρόνος που στις περισσότερες περιπτώσεις επαρκεί για να αποκτηθεί ή να αποβληθεί μία συνήθεια.

5.1 Αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων

Για να βελτιώσουμε τις οργανωτικές ικανότητες, είναι απαραίτητο αρχικά να διαπιστώσουμε σε ποιον βαθμό τις διαθέτουμε, διερευνώντας αν:

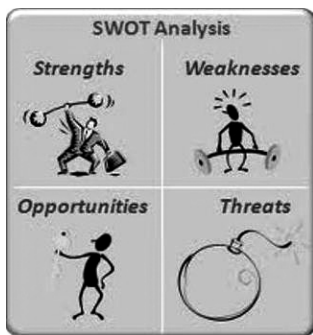
- προγραμματίζουμε τις δραστηριότητές μας,
- αναθέτουμε καθήκοντα σε τρίτους,
- παίρνουμε ορθολογικές και σταθμισμένες αποφάσεις για το τι είναι σημαντικό και τι απλώς επείγον,
- έχουμε ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων,
- θέτουμε ρεαλιστικούς στόχους,
- ιεραρχούμε προτεραιότητες,
- οργανώνουμε τις δραστηριότητες της επόμενης ημέρας με τρόπο ορθολογικό,
- τηρούμε λίστα καθηκόντων,
- γνωρίζουμε πού διαθέτουμε τον περισσότερο χρόνο μας,
- είμαστε τελειομανείς ή συγκεντρωτικοί,
- είμαστε αποτελεσματικά οργανωμένοι στον χώρο μας,
- χρονοτριβούμε ή αναβάλλουμε, γεμίζοντας τη μέρα με καθήκοντα χαμηλής προτεραιότητας,

- η εργασία μας χαρακτηρίζεται από διαρκείς διακοπές και περισπασμούς,
- αφήνουμε καθήκοντα στη λίστα δραστηριοτήτων χωρίς να τα ολοκληρώνουμε για μεγάλο χρονικό διάστημα, ακόμα κι αν απαιτούν λίγο χρόνο ή ενέργεια,
- ανταποκρινόμαστε θετικά σε μη σημαντικά καθήκοντα που άλλοι μας ζητούν να αναλάβουμε, αφήνοντας για αργότερα σημαντικά δικά μας καθήκοντα,
- περιμένουμε να έχουμε την κατάλληλη διάθεση ή να έλθει η κατάλληλη ώρα για να ασχοληθούμε με τα σημαντικά καθήκοντά μας.

Πολλές μέθοδοι και τεχνικές μπορούν να αξιοποιηθούν για την αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων, όπως συνέντευξη με ειδικό της συμβουλευτικής και της προσωπικής ανάπτυξης, ψυχομετρικά τεστ, ο καταγισμός ιδεών, η ανάλυση swot (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) κ.λπ.

Σημαντική είναι η άποψη των προϊσταμένων, των συναδέλφων, των συνεργατών ή των πελατών μας και γενικά ατόμων του περιβάλλοντός μας. Όταν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά, στο πλαίσιο συστηματικής διαδικασίας, καλοπροαίρετα και με στόχο την υποβοήθησή μας, μπορεί να μας επιτρέψει να εντοπίσουμε τα σημεία στα οποία υστερούμε, ώστε να σχεδιάσουμε τη βελτίωσή τους.

70



Εικόνα 1: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ - ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΚΙΝΔΥΝΟΙ) Πηγή: <http://education-portal.com/academy/lesson/internal-strengths-weaknesses-in-swot-analysis-definition-examples-quiz.html>

Μια τέτοια διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των συμπεριφορών που υποδηλώνουν τις αξιολογούμενες ικανότητες, χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια και δίνει αναπληροφόρηση στον ενδιαφερόμενο σχετικά με το αποτέλεσμα της.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο είτε από τον Φορέα όπου απασχολείται, προκειμένου να σχεδιαστούν δράσεις για την εκπαίδευση ή την ανάπτυξή του.

5.2 Σχέδιο δράσης

Έχοντας ήδη αξιολογήσει τον εαυτό μας, είμαστε πλέον σε θέση να εντοπίσουμε ποιες ικανότητες απαιτούν βελτίωση. Μπορούμε να τις βελτιώσουμε, συνθέτοντας και υλοποιώντας ένα πρόγραμμα δράσης.

Το σχέδιο δράσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για την προσωπική μας βελτίωση αλλά και για την επίτευξη όλων των στόχων μας, μοιάζει με τη λίστα καθηκόντων. Η διαφορά τους συνίσταται στο γεγονός ότι, στη λίστα καθηκόντων, οι δραστηριότητες μπορεί να είναι εντελώς άσχετες μεταξύ τους και να υποστηρίζουν την ολοκλήρωση διαφορετικών έργων ή την επίτευξη διαφορετικών στόχων. Αντίθετα, στο σχέδιο δράσης, οι δραστηριότητες παρουσιάζουν λογική και χρονική σειρά (αλληλουχία) και συμπληρωματικότητα και η ολοκλήρωσή τους οδηγεί στην πλήρη ολοκλήρωση ενός έργου ή στην επίτευξη ενός στόχου. Τα σχέδια δράσης συνήθως αποτυπώνουν τη ροή των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της μεθοδολογίας project management.

Τα προγράμματα δράσης, αντίστοιχα, επιτρέπουν ταυτόχρονα να εστιάζει κανείς στα ημερήσια καθήκοντα, αλλά και στους μακροπρόθεσμους στόχους. Αυτό βοηθά το άτομο να διατηρεί τον έλεγχο, να είναι αποτελεσματικό και παραγωγικό, να είναι σε θέση να ιεραρχεί σωστά τις προτεραιότητές του και να νοιώθει ότι έχει επιτύχει. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα πολλά έργα να διαχειρίζονται και να υλοποιούνται ταυτόχρονα, επιτρέποντας στο άτομο να εστιάσει σε περισσότερους από έναν στόχους.

5.3 Κατάρτιση σχεδίου δράσης

Για να φτιάξουμε ένα σχέδιο δράσης, καταγράφουμε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρώσουμε για να εκτελεστεί ένα έργο ή να επιτευχθεί ένας στόχος. Σκεφτόμαστε με ποια σειρά οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να ολοκληρωθούν και τις καταγράφουμε δίνοντας έναν αύξοντα αριθμό στην κάθε μια. Σε επόμενη στήλη καταγράφουμε την ημερομηνία ολοκλήρωσης της δραστηριότητας σύμφωνα με τον προγραμματισμό μας και τέλος, στην τελευταία στήλη, το «παραδοτέο» στο οποίο οδηγεί.

Για ένα ρεαλιστικό σχέδιο δράσης:

1. Ιεραρχούμε τα καθήκοντα, ώστε να είμαστε σίγουροι ότι πράγματι θα ολοκληρωθούν τα πιο σημαντικά.
2. Χωρίζουμε το έργο που πρέπει να ολοκληρώσουμε σε δραστηριότητες και υπο-δραστηριότητες και φτιάχνουμε μια λίστα δραστηριοτήτων, για τις οποίες προσδιορίζουμε τη χρονική διάρκειά τους. Αυτό θα μας επιτρέψει βήμα-βήμα να ολοκληρώσουμε το έργο, ακολουθώντας ένα συστηματικό διάγραμμα ροής.
3. Βάζουμε στόχους και προβλέπουμε μικρές επιβραβεύσεις για την επίτευξή τους, ώστε να αυτοπαρακινούμαστε για να τους επιτύχουμε ταχύτερα και με ποιοτικό αποτέλεσμα.
4. Συγκεντρώνουμε την προσοχή μας και δίνουμε προσοχή στη λεπτομέρεια, ώστε να αποφεύγονται λάθη.

5.4 Υλοποίηση σχεδίου δράσης

Όταν το σχέδιο δράσης αφορά στη βελτίωση των ικανοτήτων μας, αρχικά επιλέγουμε μία ή δύο ικανότητες που η βελτίωσή τους θα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοσή μας, π.χ. η οργάνωση και διαχείριση του χρόνου ή η οργάνωση του χώρου. Σύντομα θα διαπιστώσουμε ότι οι μικρές βελτιώσεις αυτές επενεργούν θετικά όχι μόνο στην απόδοσή μας και την επαγγελματική μας υπόσταση, αλλά και σε όλη τη ζωή μας, ενώ, ταυτόχρονα, η οργάνωση γίνεται σταδιακά μια συνήθεια που προβάλλει επαγγελματισμό και αξιοπιστία και εμπνέει εμπιστοσύνη.

Πρόσθετα, οι μικρές αυτές βελτιώσεις ενισχύουν την αίσθηση της επίτευξης. Υπερβολικά μεγάλοι στόχοι από την αρχή μπορεί να μην επιτευχθούν, γεγονός που, σε συνδυασμό με χαμηλή αυτοπειθαρχία, μπορεί να μας αποθαρρύνει και να μας κάνει να εγκαταλείψουμε την προσπάθεια.

Με δύναμη της θέλησης και αυτοπειθαρχία, προσθέτουμε στο πρόγραμμά μας νέα μικρά καθήκοντα που μέχρι τώρα δεν μας απασχολούσαν, όπως η οργάνωση των αρχείων μας, ο καθαρισμός και η τακτοποίηση του χώρου εργασίας, η σύνταξη και παρακολούθηση λίστας καθηκόντων, η τήρηση ημερολογίου κ.ά. Αφιερώνουμε καθημερινά 10 με 15 λεπτά για να οργανώσουμε τον ημερήσιο χρόνο μας, να φτιάξουμε τις ιεραρχημένες λίστες καθηκόντων, να καταγράψουμε το χρόνο που αφιερώνουμε σ' αυτά, να κάνουμε τον έλεγχο και την αποτίμηση κ.λπ.

Ζητούμε να μας αξιολογήσουν τα άτομα του περιβάλλοντός μας, προσωπικού ή επαγγελματικού. Λίγους μήνες αργότερα, κάνουμε μια συνολική αποτίμηση της προσπάθειάς μας και αξιολογούμε το αποτέλεσμα.

5.5 Πρόγραμμα 21 ημερών

Αν και οι συνήθειες αλλάζουν δύσκολα, μπορούμε με συγκεκριμένες στρατηγικές να «παγιδεύσουμε» τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλός μας ελέγχει ασυνείδητα την τακτική με την οποία ενεργούμε. Μπορούμε να «αναπρογραμματιστούμε», κάνοντας συνειδητές επιλογές σχετικά με τις δράσεις μας, οι οποίες με τη σειρά τους μεταφέρουν νέα μηνύματα στον εγκέφαλο και του υπαγορεύουν να αυτοματοποιήσει νέες συμπεριφορές. Έτσι, οι συνειδητά «υπαγορευόμενες» συμπεριφορές για μεγάλο και συνεχές χρονικό διάστημα γίνονται επαναλαμβανόμενες και τελικά αυτοματοποιούνται και γίνονται συνήθειες.

Συνήθως 21 ημέρες αρκούν για να αποκτήσουμε μια νέα συνήθεια ή να εγκαταλείψουμε μια κακή συνήθεια ή να την αντικαταστήσουμε με μια καλή συνήθεια. Επί 21 ημέρες, ο εγκέφαλος θα δέχεται την πρόκληση να κάνει πράγματα που δεν έκανε στο παρελθόν. Ας το δοκιμάσουμε, φτιάχνοντας το σχέδιό μας για κάθε μια από τις 21 ημέρες. Εφαρμόζοντάς το, ελέγχουμε τον εαυτό μας για την πρόδο

του. Αν δεν πετυχαίνουμε αυτό που επιθυμούμε, δεν εγκαταλείπουμε την προσπάθεια, αλλά προσπαθούμε πάλι. Συνεχίζουμε, ακόμα κι αν έχουμε την αίσθηση ότι πάμε καλά πλην όμως δεν έχουν διαμορφωθεί οι νέες, επιδιωκόμενες συνήθειες.

Στο τέλος της ημέρας, αξιολογούμε τις επιδόσεις μας και εντοπίζουμε τις περιοχές στις οποίες θα πρέπει να επιμείνουμε. Αν τα πράγματα δεν πήγαν πολύ καλά, δεν αποθαρρυνόμαστε, αλλά συνεχίζουμε την προσπάθεια.

Όταν αισθανθούμε ότι έχουμε αποβάλει τις κακές συνήθειες ως προς την ικανότητα με την οποία ασχοληθήκαμε, το γιορτάζουμε, επιβραβεύοντας τον εαυτό μας με κάτι που μας ικανοποιεί. Συνεχίζουμε με παρόμοιο πρόγραμμα με την επόμενη ικανότητα που πρέπει να βελτιώσουμε, μέχρι να έχουμε υιοθετήσει όλες εκείνες τις στάσεις και συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν ένα άτομο με ανεπτυγμένο βαθμό οργανωτικών ικανοτήτων.

Το χρονικό διάστημα των 21 ημερών μπορεί να μην είναι το ίδιο για όλους τους ανθρώπους ούτε για όλες τις συνήθειές μας. Συνεχίζουμε και μετά τις 21 ημέρες, μέχρι η επαναλαμβανόμενη δράση μας να γίνεται φυσικά και αυτοματοποιημένα.

■ Σύνοψη

Οι οργανωτικές ικανότητες, όπως άλλωστε όλες οι ικανότητες, μπορούν να ενισχυθούν με τη βοήθεια ενός σχεδίου δράσης. Έχοντας εφαρμόσει τα εργαλεία της αυτοδιάγνωσης και της αξιολόγησης για να εντοπίσουμε τις οργανωτικές ικανότητες που πρέπει να βελτιώσουμε και με την αξιοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών και τεχνικών, μπορούμε να επιτύχουμε θεαματικά αποτελέσματα που δεν βελτιώνουν απλώς τις ικανότητες αυτές, αλλά αλλάζουν κυριολεκτικά τη ζωή μας.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

Καλαντζή-Αζίζη Α. (1993). *Αυτογνωσία, αυτοανάλυση και αυτοέλεγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

http://www.icap.gr/Images/pdf/ICAP_HDS.pdf

<http://www.train4creativity.eu/dat/46101163/file.pdf?634902401526320000>

http://www.performanceprograms.com/surveys/Hogan_Development_Survey.htmlht

http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_96.htm

<http://www.mindtools.com/pages/article/time-management-mistakes.htm>

■ Βιβλιογραφία

Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο* (2η Έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Θεοδώρου, Ι. (2013) *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Καλαντζή-Αζίζη Α. (1993). *Αυτογνωσία, αυτοανάλυση και αυτοέλεγχος*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Brown, Thomas L. (2008). *Μάθε ν' αναθέτεις αρμοδιότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Covey, Stephen (2004). *The seven habits of highly effective people*. 2nd edition. USA: Free press.

Covey, Stephen (2004). *First things first in the morning*. NY: Simon & Schuster Ltd.

Fleming, Ian (2007). *Διαχείριση χρόνου*. Αθήνα: StudySmart Publishing.

Goleman, Daniel (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (6η Έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, Daniel (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη* (12η Έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Keenan, Kate (1998). *Ανάθεση εργασιών*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Κερδίστε χρόνο*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Αυτοκαθοδήγηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Προγραμματισμός*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Επίλυση προβλημάτων*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Διαχείριση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Κατανόηση συμπεριφοράς*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Keenan, Kate (1998). *Δραστηριοποίηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

76

Keenan, Kate (1998). *Αυτοκαθοδήγηση*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης – Παιδεία.

Raffoni, Melissa (2007). *Οργάνωσε σωστά το χρόνο σου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Raffoni, Melissa (2006). *στο Ελέγξτε το χρόνο σας*. Harvard Business School Press. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Welch, Jack (2005). *Winning*. NY: Harper Collins Publishers, Inc.

■ Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα

Η Ιωάννα Θεοδώρου είναι στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλη δημόσια επιχείρηση, με ειδίκευση σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και εκπαιδύτρια ενδο-επιχειρησιακής κυρίως κατάρτισης. Πραγματοποίησε νομικές σπουδές στο Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και μεταπτυχιακές σπουδές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Με την ιδιότητα της ειδικού σε θέματα εκπαίδευσης έχει σχεδιάσει και συντονίσει μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων κατάρτισης, συμβατικής, εξ αποστάσεως και e-learning και έχει συγγράψει αντίστοιχα εκπαιδευτικό υλικό (σημειώσεις, βιβλία, ηλεκτρονικά βιβλία) για τα προγράμματα αυτά.



ISBN: 978-618-5006-22-8