

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ (Job Description & Job Specifications)

Σκοπός του κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα βασικά συστατικά μέρη για την περιγραφή θέσεων εργασίας, όπως συνηθίζεται να εφαρμόζεται στη σημερινή επιχειρηματική πρακτική, με σκοπό να καταστεί η περιγραφή της θέσης εργασίας χρηστικό εργαλείο στα χέρια του σύγχρονου διοικητικού στελέχους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου αυτού, θα είστε σε θέση να:

- δίνετε έναν ορισμό για την περιγραφή της θέσης εργασίας και να γνωρίζετε τα βασικά χαρακτηριστικά της
- διακρίνετε τη σχέση μεταξύ της ανάλυσης και της περιγραφής της θέσης εργασίας
- διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ των εντύπων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της θέσης εργασίας και αυτών που χρειάζονται για την περιγραφή της θέσης εργασίας
- αναφέρετε τη μεθοδολογία για την περιγραφή της θέσης εργασίας
- προσδιορίζετε τη σχέση μεταξύ περιγραφής θέσης εργασίας και των προδιαγραφών
- περιγράφετε τα βασικά βήματα για τις προδιαγραφές
- περιγράφετε καίριες θέσεις εργασίας από το χώρο των επιχειρήσεων
- αξιολογείτε την επάρκεια των στοιχείων από περιγραφές θέσεων εργασίας διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Έννοιες-κλειδιά

- Περιγραφή θέσης εργασίας
- Προδιαγραφές θέσης εργασίας
- Κωδικός θέσης
- Τίτλος θέσης
- Κάτοχος θέσης
- Βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας
- Υποχρεώσεις, καθήκοντα και αρμοδιότητες της θέσης
- Πρότυπα απόδοσης
- Απαραίτητα προσόντα
- Κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας
- Ικανότητες
- Γνώσεις και επαγγελματική πείρα
- Προσωπικά γνωρίσματα/χαρακτηριστικά

3.1 Εισαγωγή

η περιγραφή της θέσης εργασίας. Πριν προχωρήσει η επιχείρηση σε προσλήψεις, στη δη-

μιουργία νέων θέσεων εργασίας ή/και στην αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας με την κα-
νέων ή αναθεωρημένων θέσεων εργασίας. Επίσης, σε περίπτωση που δημιουργούνται κε-

επιχείρηση να προβαίνει σε εκ νέου περιγραφή των θέσεων αυτών, επειδή το επίπεδο
της τεχνολογικής εξέλιξης και ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργούν διαρκώς νέα δεδομέ-
να στην αγορά εργασίας. Φυσικά, όταν μια επιχείρηση ξεκινά την οικονομική της δραστη-
ριοποίηση, οφείλει να κάνει περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, όταν μια
επιχείρηση προβαίνει σε εμπλουτισμό κάποιων θέσεων εργασίας, με την προσθήκη νέων
αρμοδιοτήτων και βαθμό υπευθυνότητας, βασικό μέλημά της θα πρέπει να είναι η εκ νέου
περιγραφή των εν λόγω θέσεων.

3.2 Σχέση μεταξύ ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας

Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής ανάλυσης θέσης εργασίας συμβάλλει αποφασιστικά στη
δημιουργία μιας λειτουργικής περιγραφής θέσης εργασίας. Ενώ η ανάλυση θέσης εργασίας
παρουσιάζει τα γενικότερα καθήκοντα και τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης εργα-
σίας, κάνοντας ουσιαστικά οριοθέτησή της, η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι λεπτο-
μερέστατη ανάλυση της θέσης εργασίας, με πλήρη καταγραφή των έργων (tasks) και των
υποχρεώσεων που κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει.

3.3 Χρησιμότητα της περιγραφής της θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την
κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του.
Περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια όλο το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει
να εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι η περιγραφή της θέ-
σης εργασίας αποτελεί μια ευκαιρία προκειμένου να δοθεί στον εργαζόμενο, και κυρίως
στον νεοπροσληφθέντα εργαζόμενο, η κατεύθυνση της εταιρείας. Επιπλέον, η περιγραφή
της θέσης εργασίας θέτει τις σαφείς και ξεκάθαρες προσδοκίες της επιχείρησης από την
εκτέλεση του έργου που προδιαγράφεται.

Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας συμβάλλει:

- στον καθορισμό ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών κα-
θορίζεται βάσει της σπουδαιότητας, της πολυπλοκότητας, των απαιτήσεων και του
βαθμού υπευθυνότητας της θέσης εργασίας
- στην αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων ως προς το περιεχόμενο της
εργασίας τους, καθώς γνωρίζουν εκ των προτέρων το εύρος των αρμοδιοτήτων και
των καθηκόντων τους
- στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων, αφού ο καθένας απευθύνεται
στον άμεσο προϊστάμενό του, γνωρίζοντας τη θέση του στην ιεραρχία
- στην αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων ή δημιουργίας κενών στην εκτέλεση εργασιών,
αφού ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το αντικείμενό του με λεπτομέρεια
- στην ορθή επιλογή και πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, που ανταποκρίνο-
νται στις απαιτήσεις, ή καλύτερα στις προδιαγραφές, της θέσης εργασίας

- στην κατεύθυνση και ένταξη του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση, καθώς κατά την πρόσληψή του έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει λεπτομερώς το περιεχόμενο της εργασίας του
- στον ορθό προγραμματισμό των σχεδίων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς τους στόχους που εξυπηρετεί, καθώς στην περιγραφή κάθε θέσης εργασίας αναφέρεται το είδος και το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται
- στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, βάσει των κριτηρίων που με σαφήνεια προσδιορίζονται ως πρότυπα απόδοσης στην περιγραφή της θέσης εργασίας
- στην εύρυθμη λειτουργία και στο συντονισμό της επιχείρησης.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι χρήσιμη για πολλές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη, στην επιλογή, στον προσανατολισμό και στην ένταξη νέων στελεχών, στον προγραμματισμό, στην εκπαίδευση και στην αξιολόγηση των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Όμως, για να είναι πραγματικά και διαχρονικά χρήσιμη η περιγραφή κάθε θέσης εργασίας, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- ευελιξία, για να μην εμποδίζεται η δημιουργικότητα του εργαζομένου που, ως γνωστόν, συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας στην επιχείρηση
- προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται στην αγορά εργασίας, λόγω νέων ειδικοτήτων, χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας και έντονου ανταγωνισμού
- δυνατότητα επαναπροσδιορισμού σε περίπτωση διαπίστωσης επαγγελματικής σύγχυσης και προβλημάτων επικοινωνίας και συντονισμού στον εργασιακό χώρο.

3.4 Σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας

αποσαφηνίζονται οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις, ενώ παράλληλα οριοθετούνται και οι σχέσεις κάθε θέσης εργασίας με τις άλλες θέσεις, με τις οποίες σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα.

Πρωταρχικός σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας είναι να προσδιοριστούν οι βασικές λειτουργίες, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας, ενώ παράλληλα οριοθετούνται οι θέσεις εργασίας ως προς την ιεραρχική δομή και τις σχέσεις μεταξύ τους.

3.5 Βήματα για την περιγραφή της θέσης εργασίας

Για την περιγραφή της θέσης εργασίας ακολουθούνται κάποια βήματα, που αναφέρονται σε συγκεκριμένα πεδία, όπως είναι τα στοιχεία της θέσης εργασίας, ο σκοπός ύπαρξης της θέσης, το επίπεδο στην ιεραρχική δομή της εταιρείας, το περιεχόμενο της εργασίας, οι κύριες αρμοδιότητες, αλλά και υπευθυνότητες. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κά-

ποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή ένας δεδομένος τρόπος για την περιγραφή της θέσης εργασίας. Κάθε επιχείρηση ακολουθεί τη δική της δομή και προτυποποίηση, ανάλογα με τις ανάγκες και τα δεδομένα της. Στο παρόν βιβλίο δίνονται όλα τα δυνατά πεδία, από τα οποία μπορεί να απαρτίζεται μια περιγραφή θέσης εργασίας.

3.5.1 1ο Βήμα: Γενικά στοιχεία της θέσης

Το πρώτο πεδίο αφορά στα στοιχεία της θέσης, που είναι ο τίτλος της θέσης, η οργανω-

νω. Στο πεδίο αυτό δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται, εκτός από τον τίτλο της θέσης, και ο κωδικός της θέσης εργασίας. Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις, ενδείκνυται να αναφέρεται και το είδος της θέσης ως προς τη μονιμότητα απασχόλησης, δηλαδή αν πρόκειται για μόνιμη, εποχική ή έκτακτη θέση εργασίας. Όταν η εργασία είναι έκτακτη, χρειάζεται να αναφέρεται ο χρόνος διάρκειας του συμβολαίου, η δυνατότητα ανανέωσης και η ημερομηνία έναρξης του συμβολαίου.

Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται να προσδιορίζεται ο τόπος εξάσκησης των καθηκόντων, επειδή δεν ταυτίζεται πάντα με την έδρα της επιχείρησης. Η θέση μπορεί να αφορά στην απασχόληση σε μια θυγατρική εταιρεία ενός ομίλου επιχειρήσεων, σε ένα υποκατάστημα μεγάλου δικτύου παροχής υπηρεσιών ή σε μια αποκεντρωμένη μονάδα μεγάλου οργανισμού. Συνεπώς, πρέπει να διευκρινίζεται ο ακριβής τόπος απασχόλησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές αναφέρεται το ύψος της αμοιβής, καθώς και η παροχή ειδικών επιδομάτων, ασφαλιστικών καλύψεων, διαμονής και ημερήσιας αποζημίωσης για εργασία εκτός έδρας, εισιτηρίων μετακίνησης για την πρόσβαση στο χώρο εργασίας κλπ.

Σε περίπτωση που δεν εφαρμόζεται κάποια ιδιαίτερη πολιτική παροχών, τότε αναφέρεται ότι «αργίες, άδειες και αποζημιώσεις μετακινήσεων εκτός έδρας καλύπτονται σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο και την ισχύουσα νομοθεσία».

Για τις ανάγκες του παρόντος βιβλίου, δίνεται ένα παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας που αφορά στο Διευθυντή Προμηθειών μεγάλου διεθνούς βιομηχανικού ομίλου στο χώρο της Μεταλλουργίας και Ενέργειας.

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ «ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ» – διεθνής βιομηχανικός όμιλος
ΚΑΤΟΧΟΣ:	ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:	Διευθυντής Προμηθειών Ομίλου
ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ:	INT-GLM-2732
ΕΙΔΟΣ ΘΕΣΗΣ:	ΜΟΝΙΜΗ
ΤΟΜΕΑΣ:	Μεταλλουργίας και Ενέργειας
ΥΠΗΡΕΣΙΑ:	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΕΔΡΑ:	Αττική
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	Λεωφόρος Λαυρίου 121, Αττική
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ:	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡΓΥΡΗΣ – ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΜΙΛΟΥ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ:	36 (τμηματάρχες, επόπτες, ελεγκτές, τεχνικοί, εργάτες)
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	16/04/2007

3.5.2 2ο Βήμα: Ιεραρχία εταιρείας – Επίπεδο της θέσης εργασίας στην ιεραρχική δομή
Αξιζει να υπογραμμιστεί ότι, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, μπορεί να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση ως προς τον άμεσο προϊστάμενο και τους υφισταμένους, καθώς και στο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει η θέση εργασίας. Τα στοιχεία της ιεραρχίας μπορούν είτε να αποτελέσουν ένα αυτοτελές πεδίο είτε να ενταχθούν στο ενιαίο πρώτο πεδίο με τα γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας.

Τίτλος άμεσου προϊσταμένου	
Όνοματεπώνυμο προϊσταμένου	
Σχέση συνεργασίας	
Τίτλοι των θέσεων που αναφέρονται απευθείας στη θέση εργασίας	
1.	
2.	
3.	
Αριθμός εργαζομένων που ο κάτοχος της θέσης διευθύνει:	
Μόνιμα	
Εποχικά	
Όνοματεπώνυμα υφισταμένων και σχέση συνεργασίας	
1.	
2.	

Σκοπός της παρουσίασης αυτής είναι ο σαφής καθορισμός του βαθμού ευθύνης που έχει η θέση εργασίας ως προς τον προγραμματισμό, το συντονισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των υφισταμένων. Επίσης, δίνεται έμφαση στις αναφορές που πρέπει να γίνονται προς τον άμεσο προϊστάμενο, καθώς και στη συνεργασία που χρειάζεται να αναπτύσσεται μαζί του.

3.5.3 3ο Βήμα: Αποστολή ή σκοπός της θέσης

Στο τρίτο πεδίο ορίζεται ο σκοπός της θέσης εργασίας. Με μια περιεκτική πρόταση αποδίδεται ο κεντρικός ρόλος της θέσης εργασίας, που την καθιστά διαφορετική από τις άλλες θέσεις. Με τον ορισμό του σκοπού της θέσης δίνεται η συνοπτική εικόνα του ρόλου του κατόχου της και της συνεισφοράς του στην επίτευξη του στρατηγικού σκοπού και στόχων της επιχείρησης. Επίσης, πολλές φορές, στη θέση του όρου «σκοπός της θέσης» χρησιμοποιείται ο όρος «αποστολή της θέσης». Δεν υπάρχει πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο όρων και η επιλογή εξαρτάται από τη φιλοσοφία της επιχείρησης, καθώς ο όρος

«σκοπός της θέσης» δείχνει ότι υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία, ενώ η πολιτική περι- κλείει μια έννοια πιο γενική και θεωρητική.

Σκοπός της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Ο κάτοχος της θέσης προγραμματίζει, συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει τις δραστηριό- τητες που απαιτούνται για τις αγορές κοινών υλικών, εκτός των α' υλών, ώστε να εξασ- φαλίζεται η έγκαιρη προμήθεια και διάθεση στην επιθυμητή ποιότητα, με τους βέλτι- στους όρους και σύμφωνα με τις αρχές, τους κανόνες και τις διαδικασίες του Ομίλου.

3.5.4 4ο Βήμα: Βασικές λειτουργίες της θέσης

Στο τέταρτο πεδίο παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας. Δηλαδή, περιγράφεται το περιεχόμενο της εργασίας, καθώς και το εύρος των λειτουργιών. Πρό- κειται για ένα αρκετά δύσκολο πεδίο, καθώς χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την

σησ. Βέβαια, οι λειτουργίες αυτές προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας, όταν κατά τη διάρκεια της παρατήρησης ή της συνέντευξης ο εξεταστής σημειώνει το σύνολο των λει- τουργιών κάθε έργου και τις ιδιαιτερότητες αυτών.

Βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

- Η διαρκής επικοινωνία με τους προμηθευτές για τη διατήρηση καλών σχέσεων και τη διαμόρφωση χαμηλών τιμών στις προμηθευόμενες ύλες.
- Η αναζήτηση νέων ευκαιριών στο χώρο των προμηθειών στην ελληνική αγορά, αλλά και διεθνώς για τη σύναψη επικερδών συμφωνιών.
- Η παρακολούθηση της πολιτικής των ανταγωνιστών στο χώρο των προμηθειών και στη χρήση εναλλακτικών μορφών ενέργειας.
- Η προσπάθεια για την απόκτηση και άλλων πιστοποιητικών ποιότητας για τις διαδικασίες προμήθειας και τα προμηθευόμενα προϊόντα.
- Ο συντονισμός των υφισταμένων και η εύρυθμη λειτουργία της Διεύθυνσης Προμηθειών.
- Η διαμόρφωση και η παρακολούθηση της ορθής συμπλήρωσης των εντύπων προμηθειών.
- Η συμμετοχή στα σεμινάρια επιμόρφωσης ανώτατων στελεχών και στις περιφερειακές συναντήσεις των ανώτατων στελεχών του Ομίλου.
- Η συμμετοχή στις μηνιαίες συντονιστικές συναντήσεις των διευθυντών.
- Η συνεργασία με τους άλλους διευθυντές και τμηματάρχες με τους οποίους έχει άμεση σχέση.
- Η παρακολούθηση της διαμόρφωσης του κόστους των προμηθειών σε σχέση με τον ετήσιο προϋπολογισμό και η έγκαιρη παρέμβαση όταν παρατηρούνται αποκλίσεις.

3.5.5 5ο Βήμα: Βασικές υποχρεώσεις – καθήκοντα – αρμοδιότητες

Στη συνέχεια, περιγράφονται όλα τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο κάτοχος της θέσης. Στο πεδίο αυτό, γίνεται πλήρης καταγραφή των υποχρεώσεων που απαιτούνται για τη θέση. Για την περιγραφή των καθηκόντων και των υποχρεώσεων χρη- σιμοποιούνται ρήματα στον ενεστώτα, που δείχνουν συγκεκριμένη ενέργεια. Χρειάζεται

μεγάλη προσοχή στην επιλογή των ρημάτων. Αποφεύγονται τα ρήματα γενικού περιεχομένου, όπως «κάνει, ενεργεί, δρα, αναλαμβάνει, διεξάγει» κλπ. Αντίθετα, επιλέγονται ρήματα που περιγράφουν με λεπτομέρεια αυτό που καλείται να εκτελέσει ο κάτοχος της θέσης. Προτιμούνται ρήματα όπως «διευθύνει, συντονίζει, αναπτύσσει, προτείνει, συνεργάζεται, διαπραγματεύεται, συμβάλλει, ελαχιστοποιεί, πραγματοποιεί, παρακολουθεί, συγκρίνει, επιδιώκει, ενημερώνει, συμπληρώνει, καταγράφει, συνδυάζει, επιμελείται, φροντίζει» κ.ά.

Βασικά καθήκοντα και υποχρεώσεις της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

- Συνεργάζεται με τις διευθύνσεις και τα τμήματα των εταιρειών του Ομίλου, προκειμένου να ανταποκριθεί με αμεσότητα στα αιτήματα των διευθυντών, ώστε να επιτυγχάνονται οι καλύτεροι όροι αγοράς και ο βέλτιστος προγραμματισμός αναγκών και παραγγελιών.
- Συντονίζει τη διαδικασία ενημέρωσης και διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές, επιδιώκοντας τη βέλτιστη σχέση τιμής, ποιότητας και το χρόνο παράδοσης των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Συμμετέχει και συντονίζει τη διαδικασία κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού για τον τομέα ευθύνης του, καθώς και για την παρακολούθηση και αναθεώρησή του.
- Μεριμνά για την ορθή και ολοκληρωμένη πιστοποίηση των προμηθευτών της εταιρείας σύμφωνα με τα πρότυπα που απαιτούνται από δημόσιους φορείς και τους λοιπούς συνεργαζόμενους πελάτες.
- Παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του, ενημερώνει τα στελέχη του τμήματός του και τις Διευθύνσεις Προμηθειών των εταιριών του Ομίλου, και υποβάλλει προτάσεις εξασφαλίζοντας τη βελτίωση των όρων προμηθειών υλικών ή υπηρεσιών.
- Υποκινεί, καθοδηγεί και αναπτύσσει την ομάδα του, με σκοπό τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Επίσης, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μπορούν να αποδοθούν σε σχέση με το χρόνο που χρειάζονται για να ολοκληρωθούν. Με έναν πίνακα μπορεί να εμφανίζεται το ποσοστό του χρόνου που απαιτείται για κάθε καθήκον, κατανέμοντας κατά τον τρόπο αυτό τον συνολικό χρόνο σε όλα τα καθήκοντα και υπευθυνότητες, και δίνοντας περισσότερο χρόνο σε καθήκοντα δύσκολα ή μεγάλης σημασίας.

Καθήκον/Υπευθυνότητα	% του χρόνου
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
	Σύνολο = 100%