

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

*Τίτλος εργασίας: Αποτελεσματική γραμματεία και ωφέλειες για την σύγχρονη ελληνική επιχείρηση*

Πτυχιακή Εργασία των:

*Παναγιώτη Τσαβαλά*

*Δημήτρη Μπότσικα*

*Επιβλέπων: Κ. Κοκοράκης*

ΠΑΤΡΑ, 5 Μαρτίου 2010

## Περίληψη

Η λειτουργία της γραμματείας αποτελεί αναμφίβολα παράγοντα μείζονος σημασίας για την παραγωγικότητα του σύγχρονου διοικητικού στελέχους. Κατά συνέπεια και, εκ πρώτης όψεως τουλάχιστο, είναι σίγουρα παράδοξο το γεγονός ότι ελάχιστα έχουν καταγραφεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις μεθόδους βελτίωσης της αποδοτικότητάς της. Μια πιο ενδελεχής έρευνα όμως καταδεικνύει ότι το κενό αυτό προκύπτει αφενός μεν από την έλλειψη μιας συστηματικής καταγραφής του ρόλου της σύγχρονης διοικητικής γραμματείας – δεδομένης και της διαφορετικότητας της κάθε γραμματείας – αφετέρου δε από την έλλειψη ενός συστηματικού προτύπου μέτρησης της αποτελεσματικότητάς της.

Κατά συνέπεια, η παρούσα εργασία επιχειρεί μια πρώτη προσπάθεια κάλυψης των συγκεκριμένων κενών, τόσο μέσα από την καταγραφή του πλαισίου εντός του οποίου τοποθετείται ο ρόλος της γραμματείας στην Ελλάδα αλλά και Διεθνώς, όσο και μέσα από την τεκμηρίωση ενός προτεινόμενου υποδείγματος για την σπουδή της αποδοτικότητας μιας οποιασδήποτε δεδομένης περίπτωσης διοικητικής γραμματείας. Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, η παρούσα εργασία εφαρμόζει το συγκεκριμένο προτεινόμενο υπόδειγμα σε τρεις (3) συγκεκριμένες και σχετιζόμενες περιπτώσεις διοικητικής γραμματείας, τεκμηριώνοντας έτσι όχι μόνον την αποτελεσματικότητα του ίδιου του υποδείγματος, αλλά και αναλύοντας τη σχετική αποτελεσματικότητα της κάθε μιας από αυτές.

## Πίνακας Περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| Περίληψη.....  | 2  |
| Πίνακας Περιεχομένων .....   | 3  |
| 1 Εισαγωγή.....  | 5  |
| 2 Σύντομη αναδρομή στην έννοια της Διοικητικής Γραμματείας .....   | 7  |
| 3 Ο Ρόλος της Γραμματείας.....   | 13 |
| 3.1 Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου.....  | 14 |
| 3.1.1 Προτεραιοποίηση ενεργειών .....  | 14 |
| 3.1.2 Λήψη τηλεφωνημάτων και διαχείριση επικοινωνίας του προϊστάμενου στελέχους.....   | 14 |
| 3.1.3 Σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων.....  | 15 |
| 3.1.4 Διαμεσολάβηση (liaison) μεταξύ του στελέχους και των λοιπών εργαζομένων και στελεχών .....   | 15 |
| 3.1.5 Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων του στελέχους – προϊστάμενου του γραφείου.....   | 15 |
| 3.1.6 Καταγραφή και διανομή πεπραγμένων / πρακτικών (minutes) κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του προϊστάμενου στελέχους .....                          | 17 |
| 3.1.7 Υπαγόρευση και δακτυλογράφηση προφορικού ή καταγεγραμμένου (recorded) κειμένου.....  | 17 |
| 3.1.8 Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών του προϊστάμενου στελέχους αλλά και επισκεπτών του γραφείου .....   | 18 |
| 3.1.9 Διαχείριση εταιρικών παροχών του προϊστάμενου στελέχους.....   | 19 |
| 3.1.10 Συμμετοχή στην καταγραφή και δημοσίευση εργασιακών πολιτικών (clerical unit policies), διαδικασιών, προγραμμάτων αλλά και εργασιών – στόχων ..... | 19 |
| 3.1.11 Επίβλεψη και εκπαίδευση λοιπού γραμματειακού προσωπικού.....  | 19 |
| 3.1.12 Προσανατολισμός (orientation) και παροχή κατευθύνσεων (guidance) σε νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό .....  | 20 |
| 3.1.13 Διαπραγμάτευση με προμηθευτές .....   | 20 |
| 3.2 Διαχείριση πληροφορίας.....  | 21 |
| 3.2.1 Ανάγνωση και φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας .....  | 21 |
| 3.2.2 Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας.....  | 21 |
| 3.2.3 Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού.....   | 21 |
| 3.2.4 Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών .....   | 22 |
| 3.2.5 Αναζήτηση, συλλογή και ταξινόμηση πληροφοριών για λογαριασμό του στελέχους.....  | 22 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2.6 | Δημιουργία παρουσιάσεων.....  | 23 |
| 3.2.7 | Ολοκλήρωση και έλεγχος αναφορών προς δημοσίευση .....   | 23 |
| 3.3   | Επιπλέον καθήκοντα.....   | 23 |
| 4     | Ατομικά Χαρακτηριστικά και Αποτελεσματική Γραμματεία.....                                     | 25 |
| 4.1   | Διαφοροποιώντας μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων ..                             | 25 |
| 4.2   | Τα σημαντικότερα ατομικά χαρακτηριστικά του γραμματειακού στελέχους.....                      | 26 |
| 5     | Προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες και αποτελεσματική γραμματεία.....                          | 32 |
| 5.1   | Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες .....   | 33 |
| 5.2   | Γενικές γνώσεις και δεξιότητες .....  | 33 |
| 5.3   | Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.....  | 36 |
| 5.4   | Συμπεριφορικές γνώσεις και δεξιότητες.....  | 41 |
| 6     | Ύπαρξη γνώσεων και δεξιοτήτων και αποτελεσματικότητα: ένα πρώτο θεωρητικό υπόδειγμα .....     | 45 |
| 7     | Συγκριτική μελέτη τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα.....                              | 49 |
| 7.1   | Το πλαίσιο της εμπειρικής μελέτης τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα .....             | 49 |
| 7.2   | Μεθοδολογία συγκριτικής μελέτης τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα .....               | 52 |
| 7.2.1 | Στάδιο Α': Ταξινόμηση λειτουργιών γραμματείας κατά Kano.....                                  | 53 |
| 7.2.2 | Στάδιο Β': Βαθμολόγηση των συγκεκριμένων περιπτώσεων γραμματείας .....                        | 54 |
| 7.3   | Ευρήματα από την συγκριτική μελέτη .....  | 56 |
| 7.3.1 | Εμπειρική σύγκριση των διαφορετικών περιπτώσεων γραμματείας                                   | 56 |
| 7.3.2 | Εκτίμηση για την καταλληλότητα της μεθοδολογίας για την σύγκριση περιπτώσεων γραμματείας..... | 61 |
| 8     | Συμπεράσματα και ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα.....   | 63 |
| 8.1   | Η διαχρονική φύση του ρόλου της γραμματείας .....   | 63 |
| 8.2   | Η φύση και οι λειτουργίες της γραμματείας στην Ελλάδα σήμερα αλλά και μελλοντικά.....         | 64 |
| 8.3   | Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....  | 65 |
|       | Παράρτημα Α': Ερωτηματολόγιο Σταδίου Α' .....   | 68 |
|       | Παράρτημα Β': Ερωτηματολόγιο Σταδίου Β' .....   | 70 |
|       | Παράρτημα Γ': Απαντήσεις Ερωτηματολογίου.....   | 71 |
|       | Βιβλιογραφία .....  | 76 |

# 1 Εισαγωγή

Οι μελέτες και τα κείμενα που αναφέρονται στην Διοικητική Επιστήμη γενικά, αλλά και στα στελέχη τα οποία καλούνται να διοικήσουν τους σύγχρονους οργανισμούς είναι – πρακτικά – αμέτρητα. Η έννοια του οργανισμού – ως σύγχρονη έννοια μετά την Βιομηχανική Επανάσταση – αποτέλεσε και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κέντρα της σύγχρονης κοινωνικής ζωής.

Σχεδόν παράλληλα με το θεσμό των οργανισμών αλλά και των διοικητικών στελεχών τους, φαίνεται να εξελίσσεται και ένας άλλος θεσμικός ρόλος, πολύ λιγότερο εκτεθειμένος στα φώτα της δημοσιότητας, αλλά ίσως εξίσου σημαντικός ως προς την αποδοτικότητα των οργανισμών: ο ρόλος της **γραμματείας**.

Η γραμματεία ως θεσμός δεν είναι καινούριος: αν και, όπως θα αναφερθεί σε επόμενο Κεφάλαιο, δεν είναι ιδιαίτερα σαφές το πότε ακριβώς εμφανίστηκε, γεγονός είναι ότι η έννοια της διοικητικής υποστήριξης ενός προϊστάμενου στελέχους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων σχεδόν των σύγχρονων οργανισμών σημαντικού μεγέθους. Ακόμη περισσότερο, αν και οι διάφορες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες έχουν μεταλλάξει και προσδιορίσει τον συγκεκριμένο θεσμό διαχρονικά αλλά και διεθνώς, η μετάλλαξη αυτή δεν φαίνεται να σταματά εδώ: ένα πλήθος από μεταβολές (οργανωτικές, δημογραφικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, κ.α.) φαίνεται να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για έναν ακόμη μακροχρόνιο κύκλο μετάλλαξης του ρόλου σε κάτι πολύ διαφορετικό από αυτό που γνωρίζουμε σήμερα στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη προσπαθεί να επιτύχει δύο στόχους: ο πρώτος, να προσδιορίσει το ρόλο της γραμματείας και την εξέλιξή του ιστορικά, αλλά και να επισημάνει το περιεχόμενό του στη σύγχρονη πραγματικότητα των οργανισμών. Ο δεύτερος, να προτείνει ένα πλαίσιο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της γραμματείας το οποίο να περιλαμβάνει τα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες των στελεχών γραμματείας και, εφόσον το πραγματοποιήσει, να εξετάσει εμπειρικά τρεις συγκεκριμένες περιπτώσεις γραμματείας προκειμένου να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά τους σε συνάρτηση με τον ρόλο τον οποίο καλούνται να επιτελέσουν.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, η εργασία είναι δομημένη στα εξής Κεφάλαια: στο αμέσως επόμενο Κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2), επιχειρείται μια σύντομη αναδρομή στην έννοια της Διοικητικής Γραμματείας ιστορικά, αλλά και σε σχέση με τις σύγχρονες τάσεις μετάλλαξης του ρόλου. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται ο ρόλος της σύγχρονης διοικητικής γραμματείας με την έννοια των λειτουργιών που καλείται να επιτελέσει εντός των γενικότερων αξόνων της εκτέλεσης και συντονισμού του σύγχρονου γραφείου αλλά και της διαχείρισης της πληροφορίας. Στα Κεφάλαια 4 και 5 πλέον, περιγράφονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και οι γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες, σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, συνεισφέρουν στην αποδοτικότερη επίτευξη των λειτουργιών που περιγράφηκαν προηγούμενα, λειτουργώντας ουσιαστικά ως προπομπός του Κεφαλαίου 6 όπου παρουσιάζεται ένα πλαίσιο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της γραμματείας εμπνευσμένο από τη σύγχρονη θεωρία

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 7 χρησιμοποιείται το εν λόγω πλαίσιο για την συγκριτική αξιολόγηση τριών περιπτώσεων γραμματείας ενός σημαντικού Τραπεζικού οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σύγκριση μεταξύ της γραμματείας ομόβαθμων αλλά και ετερόβαθμων ιεραρχικά στελεχών. Απώτερος στόχος είναι να κατανοηθεί καλύτερα η ουσία του ρόλου της γραμματείας αλλά και να αναδειχθούν τα κοινά σημεία και οι διαφορές του ρόλου ανά ιεραρχικό επίπεδο. Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 γίνεται μια ανασκόπηση της όλης μελέτης, προτείνονται συγκεκριμένα γενικότερα συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον της γραμματείας στους σύγχρονους οργανισμούς, αλλά και προτείνονται ευκαιρίες για περεταίρω έρευνα εντός αυτού του ουσιαστικού αλλά και δυναμικά εξελισσόμενου ρόλου.

Είναι πεποίθηση των συγγραφέων ότι, μέσω της παρούσας μελέτης, θα φωτιστεί μια ιδιαίτερα παραμελημένη αλλά και ιδιαίτερα ουσιαστική πλευρά των σύγχρονων οργανισμών ενώ, παράλληλα, προσδοκάται ότι η παρούσα μελέτη θα αποτελέσει το βασικό προπομπό μιας σειράς σχετικών ερευνών που θα έχουν σα στόχο πέρα από την ακαδημαϊκή κατανόηση του φαινομένου της γραμματείας και την στην πράξη βελτίωση των σύγχρονων οργανισμών.

## 2 Σύντομη αναδρομή στην έννοια της Διοικητικής Γραμματείας

Το πότε ακριβώς εμφανίστηκε η έννοια του γραμματέως (και της γραμματείας γενικότερα) παραμένει μέχρι και σήμερα ασαφές (IAAP, 2009). Η ίδια η λέξη στην αγγλική της εκδοχή («*secretary*») είναι λατινικής προέλευσης και προέρχεται από τη λέξη «*secernere*» η οποία μεταφράζεται ως «*διαφοροποίηση*» (με την έννοια του «*ξεχωριστού*»), ενώ διαθέτει και κοινές ρίζες με το λατινικό «*secretus*» (μυστικό) (Institute for Career Research, 2007). Μια από τις πιο παλαιές χρήσεις του όρου με την έννοια που γνωρίζουμε σήμερα είναι αυτή του «*secretarius*» η οποία χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει αφενός μεν τους ειδικούς (ξεχωριστούς) συνεργάτες σημαντικών αρχόντων (όπως του Πάπα, διαφόρων Βασιλέων, κλπ.), αφετέρου δε τους ειδικούς (ξεχωριστούς) υπηρέτες των αρχόντων αυτών οι οποίοι – γνωρίζοντας γραφή και ανάγνωση – ήταν εντεταλμένοι στο να καταγράφουν και να διανέμουν τις αποφάσεις των αρχόντων τους οποίους υπηρετούσαν (και άρα κατείχαν και τα «μυστικά» αυτών) (Evans, 1924). Σύμφωνα με την ίδια πηγή (Evans, 1924), η ίδια η λέξη «*secretary*» εμφανίζεται για πρώτη φορά στην Αγγλία επί Ριχάρδου του 3<sup>ου</sup>, ενώ σύμφωνα με άλλους μελετητές, ο όρος χρησιμοποιήθηκε πρωταρχικά από τον Άγγλο βασιλιά Χένρυ τον 3<sup>ο</sup> (Bouvier, 1856). Σε κάθε περίπτωση, δεδομένο φαίνεται να είναι ότι μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση, η έννοια του γραμματέως περιελάμβανε μορφωμένους και έμπιστους *άνδρες*, οι οποίοι υπηρετούσαν τα συμφέροντα ισχυρών προσώπων είτε μέσω της καταγραφής και ανάγνωσης κειμένων, είτε μέσω της διαχείρισης κρίσιμων (και συνήθως και μυστικών) υποθέσεων για λογαριασμό αυτών.

Η έλευση της βιομηχανικής επανάστασης πάντως φαίνεται να άλλαξε δραματικά τα δεδομένα στο αντικείμενο της γραμματείας (IAAP, 2009): οι επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνονταν ολοένα και πιο πολύπλοκες, αυξάνοντας αντίστοιχα και τις απαιτήσεις για γραμματειακή υποστήριξη των στελεχών μέσω της υπαγόρευσης, καταγραφής, αποστολής και διαχείρισης επιστολών, διαχείριση αρχείων κ.α. Παράλληλα, τόσο η τεχνολογική πρόοδος σχετικά με τον αυτοματισμό γραφείου (π.χ. η εφεύρεση της γραφομηχανής γύρω στο 1880), όσο και οι συγκεκριμένες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που επεκράτησαν στις αρχές του εικοστού αιώνα (Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, Αμερικανικός Εμφύλιος Πόλεμος), διαμόρφωσαν σε πολύ σημαντικό βαθμό το αντικείμενο της γραμματείας. Συγκεκριμένα:

- Μέσω της τεχνολογικής πρόοδου σχετικά με τον αυτοματισμό γραφείου φαίνεται πως «οριοθετήθηκε» πλέον η έννοια της «*γραμματείας*» και του «*γραμματέα*», καθώς πλέον έγινε φανερό η ανάγκη για έναν εξειδικευμένο χρήστη των νέων αυτών τεχνολογικών μέσων για υποστήριξης του σύγχρονου επιχειρησιακού γραφείου. Παράλληλα βέβαια, γίνονταν ολοένα και πιο κατανοητή η απαίτηση για εξειδίκευση των στελεχών γραμματείας όχι μόνον στις σχετικές τεχνολογίες αυτοματισμού γραφείου, αλλά και στις αντίστοιχες τεχνικές, γνώσεις και απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να εκπληρώνεται ο παραπάνω στόχος ολοένα και πιο αποτελεσματικά.

- Παράλληλα, η στελέχωση του ρόλου της γραμματείας φαίνεται να γίνεται σχεδόν αποκλειστικά από γυναίκες, εξέλιξη στην οποία βοήθησαν συνέβαλαν τουλάχιστο οι παρακάτω παράγοντες (Institute for Career Research, 2007):
  - Μείωση του αριθμού των διαθέσιμων ανδρών λόγω των πολέμων και των κοινωνικών αναταραχών της εποχής ενώ, παράλληλα, οι εναπομείναντες άνδρες ήταν σαφώς πιο «κατάλληλοι» από τις γυναίκες για την εκτέλεση σωματικά πιο έντονων και επίπονων δραστηριοτήτων, απαραίτητων δεδομένης της τεχνολογίας παραγωγής της εποχής.
  - Βελτιωμένα ημερομίσθια σε σχέση με άλλες αντίστοιχες εργασίες (κυρίως εργατικής φύσεως) τις οποίες πραγματοποιούσαν κατά κανόνα γυναίκες (για παράδειγμα, εργασίες ύφανσης και κλωστοϋφαντουργίας, πωλήσεις σε καταστήματα λιανικής, ή υπηρεσίες διαχείρισης νοικοκυριού σε σπίτια ευγενών της εποχής) και, κατ' επέκταση, βελτιωμένη κοινωνική θέση σε σχέση με τις λοιπές γυναίκες οι οποίες απασχολούντο στις εργασίες αυτές.

Μέχρι το 1930, γίνεται σαφές ότι ο ρόλος της γραμματειακής υποστήριξης για την «σύγχρονη» επιχείρηση είχε πλέον αποσαφηνιστεί και τεκμηριωθεί ενώ, παράλληλα, το γυναικείο φύλο καταλαμβάνει τη νέα αυτή επιχειρησιακή ειδικότητα σχεδόν εξ ολοκλήρου αφού το γνωστό και έγκυρο αμερικανικό περιοδικό Forbes αναφέρει το 1935 ότι «*η γυναίκα ήταν για τη γραφομηχανή*»<sup>1</sup> (Institute for Career Research, 2007).

Καθώς το αντικείμενο της γραμματείας εξελίσσεται ραγδαία πλέον (το 1933 εμφανίζεται και η πρώτη ηλεκτρική γραφομηχανή), μια ομάδα γραμματέων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής δημιουργεί τον πρώτο πυρήνα ενός οργανισμού ο οποίος καλείται να τυποποιήσει αλλά και να προωθήσει το επάγγελμα: το 1942 δημιουργείται η πρώτη Εθνική Ένωση Γραμματέων (National Secretaries Association – NSA) η οποία, το 1951, χορηγεί την πρώτη επαγγελματική εξέταση / πιστοποίηση για την επάρκεια προσόντων και δεξιοτήτων των επαγγελματιών γραμματέων (Certified Professional Secretaries Examination) (IAAP, 2009), ενώ η άνθηση του επαγγέλματος συνέβαλε (και υποστηρίχτηκε από) την ανάπτυξη της εταιρείας – κολοσσού IBM (International Business Machines).

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έκθεση των πιο σημαντικών γεγονότων τα οποία επηρέασαν τον κλάδο της γραμματείας στο σύγχρονο κόσμο (δηλαδή μετά τη βιομηχανική επανάσταση) έχει ως εξής (Institute for Career Research, 2007):

- **1848.** Το πρώτο περιοδικό περί στενογραφίας τυπώνεται στη Φιλαδέλφεια των Ηνωμένων Πολιτειών.

---

<sup>1</sup> Παράφραση του αγγλικού «*woman's place was at the typewriter*» το οποίο, δεδομένων των περιορισμένων ελευθεριών της γυναίκας εκείνη την εποχή θα πρέπει να ερμηνευθεί με ιδιαίτερα θετική χροιά.



- **1873.** Για την πρόσληψη γυναικών ως γραμματέων απαιτείται βεβαίωση ιατρού ότι διαθέτουν την απαραίτητη φυσική αλλά και πνευματική δύναμη για να ανταπεξέλθουν στην πιεστική εργασία.
- **1874.** Η πρώτη γραφομηχανή των Scholes και Glidden κάνει την εμφάνισή της στην Αμερικανική αγορά – χρησιμοποιείται το σύστημα διάταξης του πληκτρολογίου QWERTY, το οποίο είναι σε ισχύ ακόμη και σήμερα.
- **1875.** Αγγελία για την πρόσληψη γυναικών γραμματέων στην εφημερίδα «The Nation» αναφέρει: «Απλά κορίτσια μπορούν να εισπράττουν από \$10 έως \$20 την εβδομάδα μέσω της χρήσης γραφομηχανής και μπορούμε να εξασφαλίσουμε θέσεις για τουλάχιστο 100 εξειδικευμένες χειρίστριες στην πόλη μας».
- **1880 – 1910.** Εμφανίζονται σημαντικές εφευρέσεις σχετικά με τον κλάδο της αυτοματοποίησης του γραφείου: η κοπτομετρική μηχανή, η ταμειακή μηχανή, ο υπολογιστής απλής αριθμητικής (calculator) αλλά και η δίχρωμη ταινία της γραφομηχανής είναι μερικές από αυτές.
- **1911.** Ιδρύεται η σχολή γραμματείας Katherine Gibbs, η οποία σηματοδοτεί την αρχή του τέλους για την ανδροκρατία στο επάγγελμα του γραμματέα.
- **Τέλη του 1920.** Η εταιρεία Royal Typewriter Company ρίπτει με αλεξίπτωτο 11.000 γραφομηχανές πάνω από την πόλη του Hartford σε μια προσπάθεια να αυξήσει τις πωλήσεις της.
- **1933.** Η γραφομηχανή γίνεται ηλεκτρική.
- **1942.** Ιδρύεται η Εθνική Ένωση Γραμματέων (σήμερα γνωστή ως Διεθνής Ένωση Επαγγελματιών Διαχείρισης – International Association of Administrative Professionals).
- **1951.** Χορηγείται η πρώτη εξέταση επαγγελματικής επάρκειας για επαγγελματίες γραμματείς (Certified Professional Secretaries Examination).
- **1961.** Η IBM ανακοινώνει την ηλεκτρονική γραφομηχανή Selectric.
- **1964.** Η IBM τυποποιεί τον όρο «επεξεργασία κειμένου» έτσι όπως τον γνωρίζουμε σήμερα.
- **1960 – 1980.** Μια σειρά από εφευρέσεις δημιουργούν μια νέα επανάσταση στο χώρο της αυτοματοποίησης γραφείου: ο μικροεπεξεργαστής (microchip), ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, τα δίκτυα υπολογιστών, οι συσκευές τηλεομοιοτυπίας (fax) αλλά και οι εκτυπωτές είναι μερικές από αυτές.

- **1983.** Σύμφωνα με μια έρευνα της αμερικανικής εταιρείας δημοσκοπήσεων Merit, 62% των Αμερικανών πιστεύουν ότι, εφόσον διαθέτουν κοινά προσόντα, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες γραμματείς μπορούν να αποδίδουν εξίσου. Το 35% των ερωτηθέντων πάντως απάντησαν ότι, ακόμη και με κοινά προσόντα, οι γυναίκες γραμματείς θα είναι καλύτερες στη δουλειά τους, ενώ μόνον το 1% απάντησε ότι οι άνδρες γραμματείς (με κοινά προσόντα) θα είναι καλύτεροι.
- **1990 – 2000.** Διαδίδεται πλέον ευρύτατα η χρήση των προσωπικών υπολογιστών, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), του Διαδικτύου (internet) αλλά και των προσωπικών ηλεκτρονικών βοηθών (PDA – Personal Digital Assistants).

Σήμερα, έπειτα από όλη αυτή την τεχνολογική πρόοδο που έχει συντελεστεί, ο ρόλος της γραμματείας φαίνεται να έχει μεταβληθεί δραματικά: σύμφωνα με έρευνα επί 150 ανωτάτων στελεχών των 1.000 μεγαλύτερων εταιρειών των ΗΠΑ από μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες εξεύρεσης στελεχών «διοικητικής υποστήριξης» (administrative assistance), ο ρόλος της γραμματείας / διοικητικής υποστήριξης έχει τα τελευταία χρόνια αναλάβει πολύ περισσότερες αρμοδιότητες, λειτουργίες και υπευθυνότητες (OfficeTeam, 2008). Σύμφωνα με τον εκτελεστικό διευθυντή της ίδιας εταιρείας D. Willmer (OfficeTeam, 2008):

*«Οι δυνατότητες για αποτελεσματική λειτουργία που προέρχονται από την τεχνολογική πρόοδο έχουν επιτρέψει στους βοηθούς διοίκησης (administrative assistants) να αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης και διαχείρισης προϋπολογισμών, της διαχείρισης και διαπραγμάτευσης συμβολαίων προμηθειών, την επίβλεψη έργων αλλά και τη διαχείριση εταιρικών ιστοσελίδων».*

Ταυτόχρονα όμως με την έλευση των προηγμένων εργαλείων για την εκτέλεση παραδοσιακών εργασιών γραμματειακής φύσεως (και άρα την εμφάνιση της ανάγκης για εξειδικευμένα στελέχη γραμματείας), τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι προκύπτει και μια δραματική μεταβολή στον ίδιο τον τρόπο όπου λειτουργούν και αναπτύσσονται οι διάφορες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη και η «προσαρμογή» των λειτουργιών και αρμοδιοτήτων της γραμματείας προκειμένου να συμβαδίσει αλλά και να ενισχύσει το νέο αυτό οργανωτικό πρότυπο. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω τάσεις:

- **Εξωπορισμός (outsourcing):** σε μια παγκόσμια κοινότητα η οποία έρχεται συνεχώς πιο κοντά μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να προμηθεύονται τις απαιτούμενες πρώτες ύλες και συμπληρωματικές (προς τα προϊόντα τους) υπηρεσίες στην ελεύθερη αγορά, παρά να τις παράγουν εσωτερικά (Greaver, 1999). Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες παραδοσιακά ολοκληρώνονταν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις εσωτερικά (όπως για παράδειγμα η παραγωγή ή η διανομή των αγαθών), ολοκληρώνονται πλέον μέσω συμβάσεων (αλλά και σχέσεων) με εξειδικευμένους προμηθευτές οι οποίοι, εκμεταλλευόμενοι τις οικονομίες

κλίμακας αλλά και εξειδίκευσης καταφέρνουν να παρέχουν πιο ανταγωνιστικό προϊόν και υπηρεσίες με συνολικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής (Bragg, 2006). Κατ' επέκταση, το παραδοσιακό οργανωτικό υπόδειγμα στο οποίο ένα ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος επέβλεπε ένα πλήθος από εσωτερικά ελεγχόμενες επιχειρησιακές λειτουργίες φαίνεται να αντικαθίσταται από τη διαχείριση ενός πλήθους εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι μπορούν να βρίσκονται σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη παρέχοντας τις υπηρεσίες τους όποτε ακριβώς απαιτείται, σύμφωνα με προδιαγεγραμμένα ή εξειδικευμένα συμβόλαια. Γίνεται αντίστοιχα προφανές ότι, στο νέο αυτό επιχειρησιακό περιβάλλον, ο ρόλος της γραμματείας (αλλά και τα στελέχη που την απαρτίζουν) καλείται να ανταπεξέλθει σε πολύ διαφορετικά επιχειρησιακά δεδομένα αφού πλέον θα πρέπει να συντονίζει και να επικοινωνήσει εντός μιας πολύ διαφορετικής επιχειρησιακής δομής (εξωτερικούς, μη άμεσα ελεγχόμενους προμηθευτές) η οποία είναι πολύ πιθανόν να βρίσκεται διάσπαρτη τόσο γεωγραφικά όσο και χρονικά.

- **Εργασία από απόσταση (remote working):** σύμφωνα με την εταιρεία OfficeTeam (2008), το 69% των Αμερικανικών επιχειρήσεων ήδη χρησιμοποιούν την εργασία από απόσταση για ένα σημαντικό αριθμό υπαλλήλων τους, ενώ το 82% των στελεχών τα οποία ερωτήθηκαν προέβλεψαν αύξηση στον αριθμό αυτό τα επόμενα πέντε (5) χρόνια (ενώ κανείς δεν προέβλεψε μείωση του αριθμού αυτού για τα επόμενα πέντε χρόνια). Αντίστοιχα, το νέο αυτό επιχειρηματικό μοντέλο είναι προφανές ότι δημιουργεί νέες προκλήσεις για το αντικείμενο, τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αλλά και την καθημερινότητα μιας σύγχρονης γραμματείας αφού ο συντονισμός των εξωτερικά εργαζομένων υπαλλήλων καθώς και η διαχείριση της απομακρυσμένης (πλέον) πληροφορίας απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς.
- **Εικονικά γραφεία γραμματειακής υποστήριξης (virtual offices):** τέλος, σε μια εποχή όπου κυριαρχεί η έννοια της αγοράς από την ελεύθερη αγορά κάθε είδους υπηρεσιών, θα ήταν μάλλον παράδοξο να μην εμφανιστεί η έννοια της «εικονικής γραμματειακής υποστήριξης» (virtual office support ή virtual administrative support), μεταβάλλοντας πλέον ολοσχερώς τα δεδομένα στο αντικείμενο της γραμματείας. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Έρευνας Επαγγελματικής Εξέλιξης των ΗΠΑ (Institute for Career Research, 2007), μια δεδομένη πλέον προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης για έμπειρα στελέχη γραμματείας είναι και η δημιουργία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης σε μηνιαία, ετήσια ή ακόμη και ευκαιριακή (δηλαδή για όσο διάστημα ζητείται) βάση. Αν και είναι προφανές ότι η χρήση του συγκεκριμένου επιχειρησιακού μοντέλου προμήθειας γραμματειακών υπηρεσιών προσκρούει σε ορισμένες ιδιαίτερα σημαντικές αρχές όπως αυτή της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών, θα πρέπει να αναγνωρίσει κανείς (έστω και εκ του αποτελέσματος δηλαδή της επιτυχίας αρκετών τέτοιων επιχειρήσεων) ότι η εικονική γραμματειακή υποστήριξη προσφέρει σε πολλές περιπτώσεις σημαντική προστιθέμενη αξία, ενδεικτικά (Regus, 2009):

- Δεδομένη και συστηματική ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας: καθώς η όποια επιχείρηση παροχής γραμματειακών υπηρεσιών βρίσκεται υπό τον έλεγχο του μηχανισμού της ελεύθερης αγοράς, είναι δεδομένο ότι θα προσπαθεί να διατηρεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Επίσης, οι όποιες παρεχόμενες υπηρεσίες παρέχονται δίχως εξάρτηση από συγκεκριμένα στελέχη γραμματείας τα οποία μπορεί να ελαττώσουν την απόδοσή τους, να απουσιάσουν ή και να αποχωρήσουν από την συγκεκριμένη εταιρεία.
- Ευελιξία και μειωμένος κίνδυνος: ιδιαίτερα για μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις η αγορά υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης αποτελεί μια ελκυστική εναλλακτική έναντι του κόστους και του φόρτου διαχείρισης μιας εσωτερικής γραμματείας (π.χ. διαχείριση θεμάτων μισθοδοσίας).
- Ταχύτητα εγκατάστασης και (απο-)κλιμάκωσης: είναι προφανές ότι η χρήση εξωτερικών υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης μπορεί να επιτευχθεί πολύ πιο γρήγορα από ότι η προσέλκυση και εγκατάσταση των σχετικών στελεχών εσωτερικά. Πολύ περισσότερο δε, όταν πρόκειται για περιπτώσεις όπου απαιτείται ταχύτατη γεωγραφική επέκταση μιας επιχείρησης με μικρό ή ελάχιστο κόστος.

Έπειτα και από τα παραπάνω ενδεικτικά παραδείγματα των πρόσφατων εξελίξεων στο χώρο της γραμματείας και της γραμματειακής υποστήριξης, ο αρχικός στόχος του παρόντος Κεφαλαίου, δηλαδή η σύντομη επισκόπηση της ιστορίας και της έννοιας της Διοικητικής Γραμματείας έχει πλέον ολοκληρωθεί. Είναι φανερό ότι, η Διοικητική Γραμματεία αποτελεί πλέον ένα τεκμηριωμένο φαινόμενο στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα το οποίο όχι μόνον παρακολουθεί τις εξελίξεις της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής και τεχνολογικής προόδου, αλλά και αποτελεί ορισμένες φορές τον καταλύτη των εξελίξεων.

### 3 Ο Ρόλος της Γραμματείας

Έχοντας παρουσιάσει τις εξελίξεις στον Διεθνή αλλά και Ελληνικό χώρο σχετικά με το ρόλο της γραμματείας, δύναται στο παρόν Κεφάλαιο να τεκμηριωθεί ο ρόλος της γραμματείας, με την έννοια του συνόλου των λειτουργιών τις οποίες αυτός καλείται να ολοκληρώσει.

Αν και η σχετική βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί ιδιαίτερα φυσιολογικό, δεδομένου του ιδιαίτερα πολυσχιδούς ρόλου – ιδιαίτερα διαφορετικών και πολυποίκιλων λειτουργιών – τον οποίο καλείται να επιτελέσει ο ευρύτερος ρόλος της γραμματείας.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ (United States Department of Labor, 2009), τα κεντρικά χαρακτηριστικά του ρόλου της γραμματείας περιλαμβάνουν<sup>2</sup>:

*«Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών ενός γραφείου καθώς και η αποθήκευση, η ανάκτηση αλλά και η ενοποίηση πληροφοριών με σκοπό την επικοινωνία τους εσωτερικά προς το προσωπικό της επιχείρησης και εξωτερικά προς τους πελάτες αυτής».*

Κατά συνέπεια, μπορούν να διακριθούν δύο βασικές κατηγορίες λειτουργιών οι οποίες αφορούν στο ρόλο της γραμματείας:

- Ο ρόλος της εκτέλεσης αλλά και του συντονισμού των διαχειριστικών λειτουργιών ενός γραφείου (το οποίο αναφέρεται συχνά και ως «η μέριμνα για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του γραφείου» (United States Department of Labor, 2009)), αλλά και
- Η διαχείριση (λήψη, αποθήκευση, ανάκτηση και επικοινωνία) της πληροφορίας προς τους (κατάλληλους) αποδέκτες, είτε πρόκειται για εσωτερικούς ή εξωτερικούς «καταναλωτές».

Αν και ο παραπάνω ορισμός αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη και κατατοπιστική πρώτη βάση για την θεώρηση του ρόλου της γραμματείας, δεν παύει να παραμένει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε σχέση με την καθημερινότητα των καθηκόντων του ρόλου. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Έρευνας Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας των ΗΠΑ, (Institute for Career Research, 2007), το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ (United States Department of Labor, 2009), τους Stroman, Wilson και Wauson (2007) αλλά και την εξειδικευμένη ιστοσελίδα Education-Portal (Education-Portal.com, 2009), ο ρόλος της γραμματείας καλείται να επιτελέσει τις παρακάτω λειτουργίες / δραστηριότητες (κατηγοριοποιημένες<sup>3</sup> σύμφωνα με τις κατηγορίες που παρουσιάστηκαν παραπάνω):

---

<sup>2</sup> Η μετάφραση είναι των συγγραφέων. Έχει γίνει προσπάθεια να αποδοθεί πιστά το πρωτότυπο (αγγλικό) κείμενο.

<sup>3</sup> Η κατηγοριοποίηση έγινε από τους συγγραφείς.

### **3.1 Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου**

#### **3.1.1 Προτεραιοποίηση ενεργειών**

Είναι προφανές ότι, στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, υφίσταται ένα πολυσχιδές και μεγάλο πλήθος ενεργειών οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του συγκεκριμένου τμήματος / διεύθυνσης, καθώς και ιδιαίτερα περιορισμένα μέσα για την επίτευξή τους. Κατά συνέπεια, γίνεται απαραίτητη η προτεραιοποίηση των ενεργειών αυτών τόσο ως προς τη σημαντικότητά τους για την επίτευξη του επιχειρησιακού αντικειμένου του στελέχους όσο και ως προς την χρονική τους αμεσότητα (για παράδειγμα, ακόμη και ανάμεσα σε ενέργειες ίδιες σημαντικότητας τίθεται διαφορά διαθέσιμου αλλά και απαιτούμενου χρονικού ορίζοντα).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της γραμματείας (και ιδιαίτερα της διοικητικής γραμματείας) αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς όχι μόνον αποτελεί ένα μόνιμο «μητρώο» (repository) των έργων τα οποία παρακολουθεί το προϊστάμενο στέλεχος, αλλά και – υπό την απαραίτητη προϋπόθεση ύπαρξης ανάλογης εμπειρίας και δεξιοτήτων – παρακολουθεί αλλά και συνδράμει ενεργά στην εκτέλεση των έργων αυτών από τα διάφορα άλλα μέρη του οργανισμού (Bailey-Hughes, 1998).

#### **3.1.2 Λήψη τηλεφωνημάτων και διαχείριση επικοινωνίας του προϊστάμενου στελέχους**

Καθώς αυξάνονται οι ενέργειες αλλά και τα έργα τα οποία καλείται να ολοκληρώσει το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος ανά μονάδα χρόνου (Allen, 2001), αυξάνονται αντίστοιχα και οι ανάγκες επικοινωνίας με ένα πλήθος από εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς «πελάτες» του γραφείου (Bailey-Hughes, 1998) οι οποίοι ζητούν από ή παραδίδουν πληροφορίες στο προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος.

Σύμφωνα με την Bailey-Hughes (1998), η επιτυχημένη γραμματεία θα πρέπει κατά συνέπεια να διαχειρίζεται την επικοινωνία του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους έχοντας κατά νου δύο (2) βασικές αρχές:

1. Τη διαφύλαξη του χρόνου αλλά και της ιδιωτικότητας (privacy) του προϊστάμενου στελέχους, και
2. Την παροχή όσο το δυνατόν περισσότερης (αλλά και κατάλληλης) πληροφορίας στα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να μην χρειάζεται να παρέμβει το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος.

*Χαρακτηριστικό είναι ότι, σύμφωνα με την ίδια πηγή «... είναι πολλές φορές εξοργιστικό να απαγορεύεται η πρόσβαση στην πληροφορία που ζητά κάποιος. Σημειώστε όμως ότι είναι η πρόσβαση στην πληροφορία που ζητά κάποιος και όχι απαραίτητα η πρόσβαση στο ίδιο το άτομο. Αν λάβεις την πληροφορία που χρειάζεσαι ώστε να λειτουργήσεις και να αποδώσεις, δεν σε πειράζει αν η πληροφορία αυτή έρχεται από το στέλεχος της γραμματείας ή από τον πρόεδρο. Ένας διευθυντής ο οποίος διαχέει την πληροφορία μέσω ενός βοηθού εξυπηρετεί τον*

*πελάτη παρέχοντας την απαιτούμενη πληροφορία στον απαιτούμενο χρόνο και με την ελάχιστη δυσκολία για όλους τους εμπλεκόμενους» (Bailey-Hughes, 1998, σελ. 35).*

### **3.1.3 Σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων**

Ίσως μια από τις πιο παραδοσιακές λειτουργίες της γραμματείας, η σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας αλλά και άλλων εντύπων επικοινωνίας αποτελεί μια ιδιαίτερα εξειδικευμένη δραστηριότητα (Σφακιανός & Σφακιανός, 1995) καθώς περιλαμβάνει τόσο την ιδιαίτερη σύνταξη των κειμένων τα οποία πρέπει να επικοινωνήσουν, όσο και μια συγκεκριμένη διαδικασία επικοινωνίας τους προς τους εξωτερικούς «πελάτες» (με την ευρύτερη έννοια) της επιχείρησης.

### **3.1.4 Διαμεσολάβηση (liaison) μεταξύ του στελέχους και των λοιπών εργαζομένων και στελεχών**

Τα στελέχη γραμματείας έρχονται διαρκώς σε επαφή με άλλα στελέχη τα οποία καλούνται να αλληλεπιδράσουν με το προϊστάμενο στέλεχος του γραφείου. Εφόσον γίνεται φανερό ότι το προϊστάμενο στέλεχος δεν διαθέτει τη χρονική διαθεσιμότητα (τόσο από πλευράς ποσότητας διαθέσιμου χρόνου όσο και από πλευράς συγχρονισμού του διαθέσιμου χρόνου αυτού), τα στελέχη της γραμματείας καλούνται να αναπληρώσουν αυτό το κενό βοηθώντας ουσιαστικά στο «συγχρονισμό» των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της διαμεσολάβησης τους έναντι των λοιπών εργαζομένων (Καλλιμάνη-Κοτσώνη, Μακρή-Γιαννοπούλου, & Σαββοπούλου-Λεβετσίου, 2009). Για παράδειγμα, η αναζήτηση μιας έγκρισης για έναν προϋπολογισμό που έχει καταρτίσει η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών μιας επιχείρησης μπορεί να απαιτήσει την ιδιαίτερη μελέτη του προϊστάμενου Γενικού Διευθυντή και – κατά συνέπεια – να πρέπει να γίνει στον προσωπικό χρόνο του τελευταίου. Υποβάλλοντας κατά συνέπεια τον εν λόγω προϋπολογισμό στη γραμματεία του Γενικού Διευθυντή αλλά και λαμβάνοντας επίσης μέσω της γραμματείας την απάντησή του, μπορεί να αξιοποιηθεί σαφώς καλύτερα ο διαθέσιμος χρόνος και των δύο στελεχών.

### **3.1.5 Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων του στελέχους – προϊστάμενου του γραφείου**

Η διαχείριση του προγράμματος συναντήσεων και συσκέψεων του προϊστάμενου στελέχους μπορεί εκ πρώτης όψεως να εμφανίζεται ως μια απλή καταγραφή μελλοντικών συναντήσεων, από μια πιο ενδελεχή ανάλυση και κατανόηση της συγκεκριμένης λειτουργίας προκύπτει ότι μια τέτοια προσέγγιση σαφώς αδικεί την πραγματική αξία που προσφέρει η λειτουργία αυτή όταν πραγματοποιείται με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο (Bailey-Hughes, 1998).

Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων του προϊστάμενου στελέχους περιλαμβάνει:

- Την εύρεση κατάλληλης χρονικής αλλά και γεωγραφικής τοποθεσίας για την διεξαγωγή της συνάντησης σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα των χώρων συναντήσεων της επιχείρησης αλλά και σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα των στελεχών τα οποία θα συμμετέχουν σε αυτά.

- Την ενημέρωση των λοιπών συμμετεχόντων σχετικά με τα θέματα προς συζήτηση (agenda)
- Την προετοιμασία σχετικού υλικού προς διανομή πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά την κάθε συνάντηση.

Σύμφωνα με τους Stroman, Wilson και Wauson (2007), υφίσταται μια σωρεία προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν – και πρέπει να αντιμετωπιστούν – κατά την προετοιμασία των συναντήσεων του προϊστάμενου στελέχους:

1. Εφόσον έχει προγραμματιστεί η συνάντηση και έχουν προσκληθεί όλοι οι συμμετέχοντες, προκύπτει ότι κάποιιοι ιδιαίτερα σημαντικοί εξ αυτών δεν μπορούν να παρευρεθούν. Θα πρέπει να βρεθεί και να προγραμματιστεί μια εναλλακτική ώρα καθώς και να αποσταλούν νέες προσκλήσεις.
2. Δεν μπορεί να βρεθεί κοινά διαθέσιμη ημερομηνία / ώρα ανάμεσα στους συμμετέχοντες.
3. Μεταβάλλεται η τοποθεσία διεξαγωγής της συνάντησης και κάποιιοι συμμετέχοντες δεν ενημερώνονται σχετικά.
4. Αποστέλλεται ένα πλήθος από προσκλήσεις και αναθεωρήσεις του χρόνου και του τόπου διεξαγωγής της συνάντησης με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στους συμμετέχοντες.
5. Χρησιμοποιείται μια κοινή βάση δεδομένων για τον προγραμματισμό των συναντήσεων (π.χ. Microsoft Outlook ή μια διαδικτυακή πύλη), αλλά οι συμμετέχοντες δεν ενημερώνουν τα προγράμματά τους και, κατά συνέπεια, δεν παρευρίσκονται σε σημαντικές συναντήσεις.
6. Ορίζεται μια συγκεκριμένη τοποθεσία συνάντησης η οποία έχει όμως δεσμευτεί για άλλο σκοπό (μια άλλη συνάντηση πιθανόν).
7. Δεν υφίσταται επαρκής ενημέρωση σχετικά με το θέμα της επικείμενης συνάντησης, με αποτέλεσμα να δαπανάται σημαντικός χρόνος (ή να ακυρώνεται η συνάντηση) λόγω του ότι οι συμμετέχοντες δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα.

Δεδομένου βέβαια και του πλήθους των συναντήσεων στις οποίες συμμετέχει το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος, γίνεται πλέον φανερό ότι ο προγραμματισμός και η προετοιμασία για αυτές αποτελεί μια ιδιαίτερα επίπονη αλλά και πολύπλοκη λειτουργία η οποία απαιτεί ένα σύνολο από δεξιότητες αλλά και προσωπικά χαρακτηριστικά για να πραγματοποιηθεί αποδοτικά.



### **3.1.6 Καταγραφή και διανομή πεπραγμένων / πρακτικών (minutes) κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του προϊστάμενου στελέχους**

Ο προγραμματισμός και η προετοιμασία για τις όποιες συναντήσεις του προϊστάμενου στελέχους όμως δεν εξαντλεί τη λειτουργικότητα της σύγχρονης γραμματείας ως προς αυτές. Σε πολλές περιπτώσεις, το στέλεχος γραμματείας παρακολουθεί τις συναντήσεις αυτές καταγράφοντας τόσο τις απόψεις που διατυπώνονται όσο – και πιο σημαντικά ίσως – τις αποφάσεις που λαμβάνονται, το χρόνο εντός του οποίου θα πρέπει αυτές να εφαρμοστούν, καθώς και τον υπεύθυνο για την εφαρμογή τους, διαδικασία η οποία είναι γνωστή ως καταγραφή και διανομή πεπραγμένων / πρακτικών της συνάντησης (Σφακιανός & Σφακιανός, 1995).

Καθώς τα πεπραγμένα αυτά θα πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αφενός μεν για την «αναπαραγωγή» της συνάντησης στο μέλλον σε περίπτωση όπου αυτό είναι επιθυμητό (για παράδειγμα, ποια ήταν η κατάσταση όταν ελήφθη μια σημαντική απόφαση από τον οργανισμό), αφετέρου δε για την εξαγωγή ενός συνόλου από «δράσεις» τις οποίες πρέπει να πραγματοποιήσουν οι διάφοροι συμμετέχοντες ή και άλλες διευθύνσεις του οργανισμού (Stroman, Wilson, & Wauson, 2007), η καταγραφή των πεπραγμένων αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική υπόθεση η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται με συνέπεια, αναλυτικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια. Χαρακτηριστικό είναι ότι, ακόμη και σήμερα, υφίστανται εξειδικευμένες εταιρείες που παρέχουν ειδική εκπαίδευση στην καταγραφή και διανομή πρακτικών (The Development Company, 2009).

### **3.1.7 Υπαγόρευση και δακτυλογράφηση προφορικού ή καταγεγραμμένου (recorded) κειμένου**

Μια ακόμη παραδοσιακά ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία της γραμματείας είναι και η υπαγόρευση και δακτυλογράφηση προφορικού ή καταγεγραμμένου κειμένου (Stroman, Wilson, & Wauson, 2007). Δεδομένης όμως της σύγχρονης τεχνολογίας που είναι πλέον ευρύτερα διαθέσιμη αλλά και της εξοικείωσης του διοικητικού στελέχους με αυτή, διαφαίνεται ότι υφίστανται ορισμένες σαφείς τάσεις εξέλιξης της συγκεκριμένης λειτουργίας ως εξής (Travers, 2002):

1. Η καταγραφή πλέον του κειμένου σε ψηφιακά μέσα είναι γεγονός, καθώς το κόστος αποθήκευσης αρχείων ήχου είναι πλέον ιδιαίτερα μειωμένο,
2. Η χρήση τεχνολογίας αναγνώρισης φωνής (speech / voice recognition technology) διαδίδεται ολοένα και περισσότερο καθώς η ισχύς σε αντίθεση με το κόστος των σύγχρονων ηλεκτρονικών υπολογιστών και των επεξεργαστών τους γίνεται ολοένα και πιο ισχυρή, και

Σε συνέχεια και των παραπάνω, διαφαίνεται ότι πλέον ο ρόλος του στελέχους γραμματείας στο πλαίσιο της ψηφιακής δακτυλογράφησης κειμένου λαμβάνει μια διαφορετική χροιά: η απαίτηση που δημιουργείται προς τα στελέχη αυτά από τις επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τέτοιες τεχνολογίες ψηφιακής δακτυλογράφησης είναι για γραμματειακά στελέχη τα οποία θα είναι σε θέση να δράσουν περισσότερο αυτόνομα και λιγότερο ως απλές «μηχανές» μετατροπής ακουστικού υλικού σε γραπτό (Travers, 2002). Για παράδειγμα, η απαίτηση του σύγχρονου

διοικητικού στελέχους προς τα στελέχη γραμματείας μπορεί να είναι «η καταγραφή μιας επιστολής αρνητικής απάντησης προς τον προμηθευτή Α σχετικά με την πρόταση Β για τους λόγους Γ», δίχως να αποσαφηνίζεται (όπως θα γινόταν παλαιότερα) το ίδιο το κείμενο της επιστολής.

Ακόμη και σε αυτή τη λειτουργία λοιπόν γίνεται φανερό ότι ο ρόλος του σύγχρονου στελέχους γραμματείας αποκτά στοιχεία διοίκησης (με την έννοια της αυτονομίας και υπευθυνότητας για το παραγόμενο έργο) και δεν περιορίζεται (όπως γινόταν παραδοσιακά) στην απλή εκτέλεση με ταχύτητα και ακρίβεια ενός συνόλου από διοικητικές εντολές.

### **3.1.8 Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών του προϊστάμενου στελέχους αλλά και επισκεπτών του γραφείου**

Καθώς κάθε ταξίδι συμπεριλαμβάνει ένα πλήθος από λεπτομέρειες οι οποίες θα πρέπει να ρυθμιστούν, ο ρόλος του γραμματειακού στελέχους απαιτεί ακρίβεια, διορατικότητα αλλά και αναλυτικό σχεδιασμό. Στόχος του στελέχους γραμματείας θα πρέπει να είναι (Stroman, Wilson, & Wauson, 2007):

1. Η μετάβαση του διοικητικού στελέχους (ή των καλεσμένων / επισκεπτών) με ακρίβεια ως προς το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού,
2. Η μετάβασή τους με τρόπο όσο το δυνατόν πιο άνετο και δίχως προβλήματα
3. Η επιστροφή στο χώρο διαμονής τους με τον ίδιο τρόπο
4. Ο περιορισμός του εταιρικού κόστους ταξιδιών
5. Η εξασφάλιση όσο το δυνατόν του σκοπού του ταξιδιού του στελέχους μέσω της προετοιμασίας κατάλληλου υλικού ή άλλων υποστηρικτικών ενεργειών.
6. Η τήρηση των εταιρικών πολιτικών περί ταξιδιών, συμπεριλαμβανομένης και της λογιστικής καταγραφής και τεκμηρίωσης των εν λόγω εξόδων, της απόδοσης τυχόν αποζημιώσεων στο διοικητικό στέλεχος, κλπ.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι και, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις διεθνών προορισμών, το επίπεδο σχεδιασμού που απαιτείται από το σύγχρονο γραμματειακό στέλεχος μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό: εκτός από την πρόβλεψη για την διαφορετική ώρα, νόμισμα, καιρό, κλπ., άλλες λεπτομέρειες όπως η έκδοση διαβατηρίων, visa ή άλλων ταξιδιωτικών εγγράφων ή η μετάφραση εταιρικών εγγράφων και παρουσιάσεων στην τοπική γλώσσα μπορεί να απαιτούν ένα πλήθος από ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν με ακρίβεια σε ιδιαίτερα περιορισμένο χρονικό διάστημα.

### **3.1.9 Διαχείριση εταιρικών παροχών του προϊστάμενου στελέχους**

Παράλληλα με τις λοιπές δραστηριότητες, τα στελέχη γραμματείας αναλαμβάνουν τις λεπτομέρειες διαχείρισης πλήθους εταιρικών παροχών για λογαριασμό του διοικητικού στελέχους, όπως για παράδειγμα εταιρικό αυτοκίνητο, εταιρική πιστωτική κάρτα ή άλλος λογαριασμός εξόδων, καταγραφή και απόδοση τιμολογίων εξόδων, κ.α.

Σίγουρα, συγκριτικά με το σχεδιασμό και τη διαχείριση των ταξιδιών του προϊσταμένου στελέχους (για παράδειγμα), η διαχείριση των εταιρικών παροχών δεν θα πρέπει να είναι αντίστοιχης πολυπλοκότητας. Σε κάθε περίπτωση όμως, είναι απαραίτητη η συστηματικότητα στη διαχείριση των παροχών αυτών καθώς και η τήρηση των όποιων σχετικών πολιτικών αποφασίζονται και δημοσιεύονται από την εταιρεία.

### **3.1.10 Συμμετοχή στην καταγραφή και δημοσίευση εργασιακών πολιτικών (clerical unit policies), διαδικασιών, προγραμμάτων αλλά και εργασιών – στόχων**

Ιδιαίτερα στις πιο σύγχρονες αλλά και πιο πολύπλοκες γραμματείες, δεν είναι σπάνια η ανάθεση καταγραφής και δημοσίευσης πολιτικών οι οποίες αφορούν σε διαχειριστικές διαδικασίες, προγράμματα ή άλλους στόχους.

Για παράδειγμα, καθώς οι διάφορες γραμματείες ενός οργανισμού διαχειρίζονται τις εταιρικές παροχές των στελεχών που εκπροσωπούν, δεν είναι σπάνιο να μετέχουν ή και να διαχειρίζονται ως ένα σημαντικό βαθμό την πολιτική και τις διαδικασίες **διαχείρισης** των εταιρικών παροχών. Χαρακτηριστικά, γραμματειακά στελέχη μπορεί να μετέχουν σε επιτροπές οι οποίες αποφασίζουν για τις διαδικασίες αποτύπωσης, καταγραφής και απόδοσης εταιρικών εξόδων των διοικητικών στελεχών, ή και σε επιτροπές οι οποίες διαχειρίζονται την γενικότερη καθαριότητα των χώρων, την υλικοτεχνική υποδομή, τις διαδικασίες διαχείρισης μητρώων προσωπικού, κλπ. Αν και ο ρόλος και η συνεισφορά της γραμματείας δεν περιλαμβάνει το ύψος των εν λόγω παροχών ή το είδος τους, καθώς η διαχείριση αυτών γίνεται από τα εν λόγω στελέχη, είναι προφανές ότι μπορεί να υπάρξει σημαντική συνεισφορά στον τομέα των διαδικασιών διαχείρισης των παροχών αυτών.

### **3.1.11 Επίβλεψη και εκπαίδευση λοιπού γραμματειακού προσωπικού**

Αν και παραδοσιακά ο ρόλος της γραμματείας δεν χαρακτηρίζεται από διοικητικά καθήκοντα, δεν είναι πλέον λίγες οι περιπτώσεις (ιδιαίτερα σε μεγάλες, πολυεθνικές εταιρείες) όπου η γραμματειακή λειτουργία απαιτεί και δημιουργεί μια αντίστοιχη, πολύ συγκεκριμένη ιεραρχία, προβάλλοντας αντίστοιχα την ανάγκη για διοικητικές λειτουργίες και δεξιότητες από την πλευρά των ίδιων των γραμματειακών στελεχών. Ορισμένες από τις λειτουργίες αυτές είναι (Bailey-Hughes, 1998):

- **Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού γραμματείας** (staffing / recruiting). Πολλές φορές, η επιλογή του προσωπικού γραμματείας γίνεται από τα υφιστάμενα στελέχη καθώς αυτά γνωρίζουν όχι μόνον τη φύση και το αντικείμενο της δουλειάς τους καλύτερα από τον καθένα,

αλλά και τα ιδιαίτερα επαγγελματικά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προϊστάμενου στελέχους το οποίο εκπροσωπούν και διευκολύνουν.

- **Εκπαίδευση προσωπικού γραμματείας.** Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ίδια η φύση της γραμματειακής εργασίας απαιτεί τη μετάδοση – στην πράξη – των ιδιαίτερων γραμματειακών καθηκόντων από τα υφιστάμενα γραμματειακά στελέχη.
- **Επικοινωνία προτύπων απόδοσης.** Αντίστοιχα, θα πρέπει να επικοινωνούνται πρότυπα (αναμενόμενης) απόδοσης σε σχέση και με τις πολυποίκιλες δραστηριότητες της γραμματείας.
- **Παρακολούθηση και έλεγχος της απόδοσης της γραμματείας.**
- **Κατανομή και ανάθεση εργασιών,** ιδιαίτερα όταν η γραμματεία στελεχώνεται από πολλαπλά στελέχη τα οποία επιτελούν συμπληρωματικούς ή επικαλυπτόμενους ρόλους.
- **Παροχή κινήτρων προς τους υπαλλήλους της γραμματείας.** Αν και, συνήθως, η πολιτική αμοιβών και κινήτρων καθορίζεται από την εταιρεία ή και από τα διοικητικά στελέχη – προϊστάμενους της γραμματείας, δεν είναι σπάνιο – ιδιαίτερα σε πολυπληθέστερες γραμματείες – οι επικεφαλής των γραμματειακών λειτουργιών να εκφέρουν άποψη αλλά και να συνεισφέρουν ενεργά στη διαμόρφωση των πολιτικών αυτών και στην εφαρμογή τους στα συγκεκριμένα στελέχη.

Χαρακτηριστικό είναι ότι, σύμφωνα με την παραπάνω πηγή (Bailey-Hughes, 1998), η διοικητική εποπτεία είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα ακόμη και των πιο επιτυχημένων στελεχών γραμματείας, καθώς – αν και κατά κανόνα προέρχεται από την αναγνώριση της ιδιαίτερης αποτελεσματικότητάς τους – αποτελεί για τα στελέχη αυτά μια ιδιαίτερα διαφορετική λειτουργία.

### **3.1.12 Προσανατολισμός (orientation) και παροχή κατευθύνσεων (guidance) σε νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό**

Καθώς η λειτουργικότητα της γραμματείας φέρνει σε επαφή τα στελέχη της με το σύνολο πρακτικά του οργανισμού, δεν είναι καθόλου σπάνιο να ανατίθεται σε αυτά τόσο ο προσανατολισμός όσο και την παροχή των πρώτων κατευθύνσεων στα διοικητικά στελέχη τα οποία αναφέρονται στο προϊστάμενο στέλεχος του γραφείου (π.χ. νέους διευθυντές ή προϊσταμένους).

### **3.1.13 Διαπραγμάτευση με προμηθευτές**

Δεδομένου ότι η γραμματεία αποτελεί μια αυτόνομη επιχειρησιακή λειτουργία η οποία απαιτεί τη δική της διοικητική μέριμνα και υποστήριξη (logistics), αλλά πολλές φορές και λόγω της κεντρικής θέσης της (ως σημείο αναφοράς) στην επιχείρηση, η γραμματεία μπορεί και αναλαμβάνει τη διαχείριση / διαπραγμάτευση με προμηθευτές των απαραίτητων πρώτων υλών ή και υλικοτεχνικής υποδομής του

γραφείου το οποίο υποστηρίζει. Συνήθως, τέτοιοι προμηθευτές είναι οι προμηθευτές γραφικής ύλης και αναλωσίμων υλικών απαραίτητων για την λειτουργία της γραμματείας και των γραφείων τα οποία υποστηρίζει, δεν είναι όμως απίθανο να περιλαμβάνεται και η διαχείριση προμηθευτών τεχνολογικού εξοπλισμού (υπολογιστές, μηχανές γραφείου, εξοπλισμός προβολών και παρουσιάσεων, κλπ), συμπεριλαμβανομένης και της διαχείρισης της απαιτούμενης συντήρησης, επισκευής και αναβάθμισης του εν λόγω εξοπλισμού (Stroman, Wilson, & Wauson, 2007).

## **3.2 Διαχείριση πληροφορίας**

Ο δεύτερος πυλώνας ενεργειών της γραμματειακής λειτουργίας αφορά – όπως αναφέρθηκε παραπάνω – στη διαχείριση της πληροφορίας / επικοινωνίας από και προς το προϊστάμενο στέλεχος του γραφείου. Οι πιο σημαντικές από τις ενέργειες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

### **3.2.1 Ανάγνωση και φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας**

Καθώς ζούμε στην εποχή της επικοινωνίας, το πλήθος αλλά και το εύρος των πληροφοριών που βομβαρδίζουν το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος είναι μεγαλύτερο παρά ποτέ (Allen, 2001). Με αυτό το δεδομένο, ο ρόλος της σύγχρονης διοικητικής γραμματείας περιλαμβάνει και μια πρώτη επιλογή (φιλτράρισμα) της εισερχόμενης αλληλογραφίας – επικοινωνίας προκειμένου να προστατευτεί ο περιορισμένος χρόνος (και προσοχή) του προϊσταμένου στελέχους από άχρηστες πληροφορίες ενώ, ταυτόχρονα, να διασφαλίζεται ότι όλες οι σημαντικές πληροφορίες εμφανίζονται στο προσκήνιο προκειμένου να προαχθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού (Σφακιανός & Σφακιανός, 1995).

### **3.2.2 Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας**

Αντίστοιχα με την πρώτη ανάγνωση και το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας, η γραμματεία διαχειρίζεται και συντηρεί το σχετικό πρωτόκολλο αλληλογραφίας προκειμένου να γίνεται εύκολη και αποτελεσματική (Καλλιμάνη-Κοτσώνη, Μακρή-Γιαννοπούλου, & Σαββοπούλου-Λεβετσίου, 2009):

1. Η αναζήτηση εγγράφων σχετικών με οποιαδήποτε υπόθεση από το προϊστάμενο στέλεχος του γραφείου.
2. Η παρακολούθηση των ενεργειών και της επικοινωνίας σχετικά με οποιαδήποτε υπόθεση, ζήτημα ή αίτημα προήλθε από εσωτερικούς ή εξωτερικούς «πελάτες» του γραφείου.
3. Η παρακολούθηση των ενεργειών που ζητούνται από το προϊστάμενο στέλεχος του γραφείου προς άλλες Διευθύνσεις ή Τμήματα του οργανισμού.

### **3.2.3 Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού**

Βεβαίως, είναι ευθύνη της γραμματείας να φροντίζει για τη δρομολόγηση της εξερχόμενης αλληλογραφίας αλλά και τυχόν άλλου πληροφοριακού υλικού το

οποίο αφορά άλλες Διευθύνσεις ή Τμήματα του οργανισμού σε αυτά, προς ενέργεια.

Για παράδειγμα, μια τεχνολογική βελτίωση στη μέθοδο παραγωγής ενός συγκεκριμένου προϊόντος η οποία διαφημίζεται στον Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης ίσως να πρέπει να προωθηθεί στον Διευθυντή Παραγωγής ή στον Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης του οργανισμού προς αξιολόγηση, παρά να απασχολήσει τον ίδιο το Γενικό Διευθυντή.

Αντίστοιχα, η γραμματεία θα πρέπει να φροντίζει ώστε όλα τα έγγραφα που προωθούνται από το προϊστάμενο στέλεχος προς άλλα, υφιστάμενα στελέχη επιμέρους τμημάτων αφενός μεν να λαμβάνονται με ταχύτητα και συστηματικότητα, αλλά και να παρακολουθούνται οι δράσεις τις οποίες έχει ζητήσει / σημειώσει το προϊστάμενο στέλεχος σε αυτά.

#### **3.2.4 Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών**

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Institute for Career Research, 2007; Stroman, Wilson & Wauson, 2007, κλπ), η οργάνωση και η συντήρηση ενός αρχείου πληροφοριών αποτελεί αναμφισβήτητα μια από τις κεντρικές και πιο εξειδικευμένες λειτουργίες της γραμματείας διαχρονικά.

Καθώς – επιπλέον – η σύγχρονη τάση στη διοίκηση επιχειρήσεων προωθεί τη μείωση των ενδιάμεσων διοικητικών επιπέδων (middle layers) (Kondalkar, 2007), είναι λογικό ο ρόλος της γραμματείας ως κεντρικό σημείο αναζήτησης πληροφοριών για το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος να αναβαθμίζεται σημαντικά.

Στοιχεία προς αυτή την κατεύθυνση δίνει άλλωστε και η ραγδαία αναπτυσσόμενη τεχνολογία συλλογής, ανάλυσης, οργάνωσης και αποθήκευσης δεδομένων, όπως θα γίνει φανερό στη συνέχεια, γεγονός το οποίο δημιουργεί αντίστοιχα την ανάγκη για διαφορετική αντίληψη και αντιμετώπιση της λειτουργίας της γραμματείας.

#### **3.2.5 Αναζήτηση, συλλογή και ταξινόμηση πληροφοριών για λογαριασμό του στελέχους**

Βέβαια, η απλή οργάνωση ενός αρχείου πληροφοριών δεν έχει πρακτική αξία και σημασία εφόσον δεν συνοδεύεται από αποδοτικές λειτουργίες συλλογής και αναζήτησης συντεταγμένων πληροφοριών για λογαριασμό του διοικητικού στελέχους. Κατά συνέπεια, τόσο οι Stroman, Wilson και Wauson (2007) όσο και οι Σφακιανός και Σφακιανός (1995) παλαιότερα αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στη δυνατότητα αναζήτησης και παρουσίασης αποθηκευμένων πληροφοριών σε οργανωμένες, λογικές ομάδες.

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, διαφαίνεται στον ορίζοντα η τάση διαχείρισης της «επιχειρησιακής ευφυΐας» (business intelligence), της διαχείρισης δηλαδή της δυναμικής της επιχείρησης αλλά και του περιβάλλοντος (ανταγωνιστικού, μακροοικονομικού, κλπ) εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει και να αποδώσει αξία στους μετόχους της (Howson, 2008). Λογικά, η θέση της γραμματείας έναντι αυτής της νέας τάσης δεν μπορεί παρά να είναι συμπληρωματική, αφού ο ρόλος της γραμματείας ως κεντρικό σημείο λήψης, συγκέντρωσης, παρουσίασης και διανομής πληροφοριών την καθιστά ιδανικό

εταίρο αυτής και άρα και ιδανικό σύμμαχο του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των λαμβανομένων αποφάσεων.

### **3.2.6 Δημιουργία παρουσιάσεων**

Πολλές φορές, η συλλογή και η οργάνωση των πληροφοριών απαιτούν (επίσης) την αποτελεσματική συγκέντρωσή τους σε χρήσιμες για τα διοικητικά στελέχη έννοιες, ιδιαίτερα σε σχέση με την αντιμετώπιση υφιστάμενων προβλημάτων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών που διαφαίνονται στον ορίζοντα. Για το σκοπό αυτό και, με δεδομένη την ανάπτυξη των οπτικοακουστικών μέσων μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας των υπολογιστών, έχει αναπτυχθεί μια ιδιαίτερη δεξιότητα απαραίτητη στα διοικητικά στελέχη αλλά και στα στελέχη γραμματείας, αυτή της ανάπτυξης (δημιουργίας) αλλά και της εκτέλεσης παρουσιάσεων.

Σαφές είναι πλέον ότι η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας *δημιουργίας παρουσιάσεων* από πλευράς των γραμματειακών στελεχών κατ' εντολή των διοικητικών στελεχών αν και βρισκόταν σε μεγάλη ζήτηση περί τα μέσα των δεκαετιών του '80 και του '90 (Σφακιανός & Σφακιανός, 1995), δεν βρίσκεται σε άνηση σήμερα: τα σημερινά διοικητικά στελέχη είναι ιδιαίτερα προσαρμοσμένα και εκπαιδευμένα στις σύγχρονες τεχνολογίες πολυμέσων (multimedia) και μπορούν εύκολα και αποτελεσματικά να δημιουργήσουν τις δικές τους παρουσιάσεις. Κατ' αντιστοιχία, ο ρόλος της γραμματείας στο νέο αυτό πλαίσιο φαίνεται να προσομοιάζει τις μεταβολές που αναφέρθηκαν παραπάνω σε σχέση με την υπαγόρευση ή δακτυλογράφηση κειμένου: το ζητούμενο πλέον για τα στελέχη γραμματείας είναι να λειτουργήσουν ως αντικαταστάτες του διοικητικού στελέχους με υπευθυνότητα και ακρίβεια, προκειμένου να δημιουργήσουν εντός ενός όχι αυστηρά ορισμένου πλαισίου αποτελεσματικές παρουσιάσεις.

### **3.2.7 Ολοκλήρωση και έλεγχος αναφορών προς δημοσίευση**

Τέλος, δεν είναι σπάνιες οι φορές όπου η γραμματεία αποτελεί τον τελικό ελεγκτή αλλά και διαμορφωτή των κειμένων / αναφορών οι οποίες πρόκειται να δημοσιευτούν. Γενικά, η κάθε μορφής επιχειρησιακή επικοινωνία (ιδιαίτερα όταν αφορά το ευρύ κοινό) θα πρέπει να διατυπώνεται με τρόπο σαφή και περιεκτικό, ενώ θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να συμβαδίζει με τους κανόνες ορθογραφίας, γραμματικής και συντακτικού (Σφακιανός & Σφακιανός, 1995). Συνεπώς, η γραμματεία οφείλει να ελέγχει αλλά και να διορθώνει αποτελεσματικά οποιοδήποτε κείμενο εξέρχεται του γραφείου του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους.

## **3.3 Επιπλέον καθήκοντα**

Μολονότι οι παραπάνω λειτουργίες / δραστηριότητες καλύπτουν σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό την ουσία του ρόλου της γραμματείας, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν μια εξαντλητική λίστα: όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ (United States Department of Labor, 2009) «...τα συγκεκριμένα καθήκοντα διαφέρουν ανάλογα τον τίτλο της εργασίας αλλά και την εμπειρία των ατόμων τα οποία καλύπτουν τις θέσεις. Ιδιαίτερα τα πιο έμπειρα στελέχη γραμματείας μπορεί να πραγματοποιούν λιγότερες

*διαχειριστικές λειτουργίες, αναλώνοντας το χρόνο τους σε περισσότερο εξειδικευμένες εργασίες όπως η συλλογή και διαχείριση πληροφοριών».*

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά σε στελέχη διοικητικής γραμματείας εξειδικευμένων επαγγελματιών (professionals) όπως για παράδειγμα δικηγόρων, ιατρών, μηχανικών, λογιστών, συμβολαιογράφων, κλπ. Τα στελέχη γραμματείας των συγκεκριμένων γραφείων – επαγγελματιών συχνά καλούνται να επιδεικνύουν ακόμη πιο εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο με το οποίο συσχετίζονται, αλλά και να πραγματοποιούν ιδιαίτερα εξειδικευμένες λειτουργίες (United States Department of Labor, 2009). Για παράδειγμα, τα στελέχη γραμματείας νομικών υπηρεσιών καλούνται συχνά να γνωρίζουν τη σύνταξη εξειδικευμένων νομικών εγγράφων όπως αγωγών, μηνύσεων, κλπ., ενώ αντίστοιχα στελέχη ιατρικής γραμματείας συχνά είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση μητρώου ασθενών αλλά και εργαζόμενων ιατρών και νοσηλευτικού προσωπικού, την διαχείριση των εισαγωγών και των εξαγωγών ασθενών από την κλινική, την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων σχετικά με την απόδοση του τμήματος, της κλινικής ή του ιδρύματος στο οποίο εργάζονται, κλπ.

Κατά συνέπεια, αν και ο ρόλος της γραμματείας φαίνεται να βασίζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες, θα πρέπει σίγουρα κανείς να διακρίνει και να αναφέρει την περίπτωση οι πραγματικές λειτουργίες οι οποίες επιτελούνται από τα εν λόγω στελέχη να πλαισιώνονται και να συμπληρώνονται από ενέργειες απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία του γραφείου αλλά και της διαχείρισης της πληροφορίας, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του παρόντος Κεφαλαίου.



## 4 Ατομικά Χαρακτηριστικά και Αποτελεσματική Γραμματεία

### 4.1 Διαφοροποιώντας μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων

Δεδομένου του κρίσιμου ρόλου της γραμματείας όπως αυτός παρουσιάστηκε και αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξεταστούν, αφενός μεν τα προσωπικά (ατομικά) χαρακτηριστικά, αφετέρου δε οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες ως παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της γραμματειακής λειτουργίας.

Η διαφοροποίηση μεταξύ προσωπικών χαρακτηριστικών και γνώσεων και δεξιοτήτων ίσως να εμφανίζεται – εξ αρχής τουλάχιστο – ως τεχνητή, καθώς και τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν αναπόσπαστα μέρη του χαρακτήρα (συμπεριλαμβανομένων και των ικανοτήτων) του γραμματέα. Η διάκρισή τους όμως αυτή βοηθά στην επίτευξη τουλάχιστο δύο στόχων:

- Αφενός, επιτυγχάνεται – όπως θα γίνει φανερό και στη συνέχεια – η αναλυτικότερη παρουσίαση, μελέτη και τεκμηρίωση των παραγόντων οι οποίοι οδηγούν στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας, ενώ,
- Αφετέρου, δίνεται η δυνατότητα στα άτομα τα οποία είτε καλούνται να εκπληρώσουν το συγκεκριμένο ρόλο είτε ακόμη σχεδιάζουν να ακολουθήσουν μια σχετική επαγγελματική σταδιοδρομία να αναλύσουν και να αξιολογήσουν την καταλληλότητα των προσωπικών τους χαρακτηριστικών ως προς τις απαιτήσεις του εν λόγω ρόλου αλλά και να βελτιώσουν (εμπλουτίσουν) τις προσωπικές τους γνώσεις και δεξιότητες ώστε να αυξήσουν αντίστοιχα τις πιθανότητες επαγγελματικής τους επιτυχίας.

Τα παραπάνω γίνονται καλύτερα κατανοητά εφόσον οριστεί σαφώς η διαφοροποίηση μεταξύ προσωπικών χαρακτηριστικών και γνώσεων και δεξιοτήτων προκειμένου να εξαλειφθεί η πιθανή σύγχυση ότι τα τελευταία αποτελούν μέρος των πρώτων. Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι τα πρώτα αποτελούν κυρίως γενετικά καθοριζόμενα (ή έστω, «συν-καθοριζόμενα» κατά την πρώτη παιδική ηλικία) και αλλάζουν σχετικά αργά κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999), ενώ τα δεύτερα αποτελούν όχι μόνον καθαρά επίκτητα χαρακτηριστικά του ατόμου, αλλά και – σύμφωνα με πολλούς μελετητές της εξελικτικής επαγγελματικής σταδιοδρομίας – ενεργές «επενδύσεις» του ατόμου στον εαυτό του (Fay, 1998) προκειμένου αυτό να γίνει πιο αποδοτικό στην εργασία του διεκδικώντας υψηλότερες αμοιβές αλλά και – πιθανόν – λαμβάνοντας υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης (Tyler, 1995).

Σε κάθε περίπτωση όμως, τίθεται (ή, έστω, υπονοείται) ότι *υφίστανται* προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία να συμβάλλουν στην πιο επιτυχημένη ολοκλήρωση των

λειτουργιών της γραμματείας, κάτι το οποίο – αν και είναι μάλλον λογικό να το υποθέσει κανείς – δεν θα πρέπει να θεωρείται εκ των προτέρων δεδομένο.

Η θεωρητική βάση της παραπάνω υπόθεσης δεν είναι σε καμιά περίπτωση νέα (Brown, 2002): ξεκινώντας το 1909 με τον Parsons (Parsons, 1909) και εκτεινόμενη αργότερα από έναν από τους μεγαλύτερους θεωρητικούς της ανάλυσης της προσωπικότητας και πώς αυτή σχετίζεται με την επαγγελματική σταδιοδρομία, τον J. Holland (1959) σε μια σειρά μελετών του (1973, 1985, 1994, 1997), η θεωρία «ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων» (“trait and factor theory”) θεωρείται σήμερα ένα από τα επικρατέστερα πρότυπα ανάλυσης παραγόντων που συμβάλλουν στην επιλογή επαγγελματικής κατεύθυνσης αλλά και κατ’ επέκταση στην επαγγελματική επιτυχία. Βέβαια, θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία δεν είναι η μόνη η οποία χρησιμοποιείται προς την κατεύθυνση αυτή: ήδη από το 1956, άλλοι θεωρητικοί όπως η A. Roe (1956) έχουν προτείνει συμπληρωματικά υποδείγματα προς τη θεωρία «ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων», χωρίς όμως να ανατρέπεται η ισχύς της αλλά και η ευρύτατη πρακτική της εφαρμογή στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Brown, 2002).

Κατά συνέπεια, στο Κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα απαραίτητα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία φαίνεται να συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης στην εκπλήρωση του ρόλου της επιχειρησιακής γραμματείας, ενώ στο αμέσως επόμενο Κεφάλαιο θα προσδιοριστούν και θα αναλυθούν – αντίστοιχα – οι επίκτητες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν προς το σκοπό αυτό. Καθώς η σχετική βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, επισημαίνουμε ότι η συσχέτιση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών με την απόδοση μιας δεδομένης γραμματείας εμφανίζεται ελλιπής και, κατά συνέπεια, θα πρέπει να βασιστεί κανείς στις διάφορες αναφορές μελετητών που έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς με το συγκεκριμένο ζήτημα. Αντίστοιχα, τεκμηριώνουμε και παραθέτουμε την έλλειψη αυτή ως μια ευκαιρία για μελλοντική έρευνα στο τελευταίο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

## **4.2 Τα σημαντικότερα ατομικά χαρακτηριστικά του γραμματειακού στελέχους**

Καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι περισσότερες παρουσιάσεις σχετικά με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των λειτουργιών της γραμματείας είναι μάλλον αυθαίρετα, είναι μάλλον σκόπιμο να γίνει μια προσπάθεια αποτύπωσης αυτών σε αντικειμενικά, κοινώς χρησιμοποιούμενα χαρακτηριστικά στον τομέα της επαγγελματικής ψυχολογίας. Έτσι, σύμφωνα με τον Cattell (1973) διακρίνονται δεκαέξι ζεύγη χαρακτηριστικών αντίθετων μεταξύ τους (ανά ζεύγος) τα οποία εν δυνάμει μπορούν να προσδιορίσουν την προσωπικότητα του ατόμου ως εξής:

| A/A | Ζεύγος ιδιοτήτων                                       |
|-----|--|
| 1   | Εσωστρεφής (reserved) - Εξωστρεφής (outgoing)          |
| 2   | Λιγότερο ευφυής - Περισσότερο ευφυής                   |
| 3   | Επηρεάζεται συναισθήματα από - Συναισθηματικά σταθερός |
| 4   | Υποτακτικός - Κυρίαρχος                                |

|    |                           |   |                     |
|----|---------------------------|---|---------------------|
| 5  | Σοβαρός                   | - | Κωμικά χαρούμενος   |
| 6  | Αναποφάσιστος             | - | Αποφασιστικός       |
| 7  | Βιαστικός                 | - | Συστηματικός        |
| 8  | Ισχυρογνώμων              | - | Ευαίσθητος          |
| 9  | Εμπιστευόμενος            | - | Υποπτευόμενος       |
| 10 | Πρακτικός                 | - | Ευφάνταστος         |
| 11 | Ξεκάθαρος                 | - | Έμμεσος             |
| 12 | Με αυτοπεποίθηση          | - | Χωρίς αυτοπεποίθηση |
| 13 | Συντηρητικός              | - | Πειραματικός        |
| 14 | Εξαρτώμενος από την ομάδα | - | Αυτάρκης            |
| 15 | Ανεξέλεγκτος              | - | Ελεγχόμενος         |
| 16 | Χαλαρός                   | - | Με ένταση           |

**Πίνακας 1. Λίστα προσωπικών χαρακτηριστικών σύμφωνα με τον Cattell (1973).**

Από την αντίστοιχη εξειδικευμένη βιβλιογραφία απαιτούμενων προσωπικών χαρακτηριστικών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας μπορούμε να διακρίνουμε τη λίστα του Π. Φαναριώτη (Φαναριώτης, 1995) ως εξής<sup>4</sup>:

| A/A | Ιδιότητα          |
|-----|-------------------|
| 1   | Κοινή λογική      |
| 2   | Διακριτικότητα    |
| 3   | Προσαρμοστικότητα |
| 4   | Αξιοπιστία        |
| 5   | Ευγένεια          |
| 6   | Πρωτοβουλία       |
| 7   | Εντιμότητα        |
| 8   | Αφοσίωση          |
| 9   | Γρήγορη αντίληψη  |
| 10  | Εμπιστοσύνη       |
| 11  | Φαντασία          |
| 12  | Οργανωτικό πνεύμα |
| 13  | Μνήμη             |
| 14  | Ακρίβεια          |
| 15  | Μεθοδικότητα      |

**Πίνακας 2. Λίστα απαιτούμενων χαρακτηριστικών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας κατά Π. Φαναριώτη (1995).**

Μια αντίστοιχη λίστα απαιτούμενων προσωπικών χαρακτηριστικών προτείνεται και από τους Stroman, Wilson και Wauson (2007) ως εξής:

| A/A | Ιδιότητα |
|-----|----------|
|-----|----------|

<sup>4</sup> Εξαιρούνται ορισμένα στοιχεία τα οποία δεν εμπίπτουν στα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά μάλλον στις επίκτητες δεξιότητες και θα αναφερθούν στο παρακάτω Κεφάλαιο.

- 1 Ακρίβεια με το χρόνο (punctuality)
- 2 Διαθεσιμότητα
- 3 Αξιοπιστία
- 4 Δυνατότητα εκμάθησης
- 5 Προσαρμοστικότητα
- 6 Θέληση για παρακολούθηση / εκτέλεση εντολών
- 7 Αφοσίωση
- 8 Ευελιξία
- 9 Ταχύτητα / γρήγορη αντίληψη
- 10 Δέσμευση στην παραγωγή δουλειάς καλής ποιότητας
- 11 Ευχάριστη παρουσία

**Πίνακας 3. Λίστα απαιτούμενων χαρακτηριστικών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας κατά Stroman, Wilson και Wauson (2007).**

Άλλες αντίστοιχες λίστες είναι πιθανόν να υφίστανται, αλλά είναι μάλλον περιορισμένες. Για παράδειγμα, η παρακάτω λίστα προκύπτει από την εξειδικευμένη ιστοσελίδα FuseJobs (FuseJobs, 2009) η οποία προβάλλει και αναλύει το προφίλ πλήθους επαγγελματιών για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας (entry-level jobs):

| A/A | Ιδιότητα              |
|-----|-----------------------|
| 1   | Ακρίβεια στην δουλειά |
| 2   | Προσαρμοστικότητα     |
| 3   | Ευελιξία              |
| 4   | Φιλικότητα            |
| 5   | Πρωτοβουλία           |
| 6   | Ανεξαρτησία           |
| 7   | Εντιμότητα            |
| 8   | Ευγένεια              |
| 9   | Ακρίβεια με το χρόνο  |

**Πίνακας 4. Λίστα απαιτούμενων χαρακτηριστικών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας κατά FuseJobs.co.uk**

Κατά συνέπεια, δημιουργώντας τη λίστα-υπερσύνολο από τους δύο παραπάνω κύριους μελετητές, μπορούμε να τεκμηριώσουμε τα παρακάτω ως βασικά ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία προάγουν την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου της γραμματείας:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Κατά<br>Φαναριώτη (1995) | Κατά<br>Stroman, Wilson &<br>Wauson (2007) |
|--------------------------|--|

1 Κοινή λογική

**p**

|                                     | Κατά<br>Φαναριώτη (1995) | Κατά<br>Stroman, Wilson &<br>Wauson (2007) |
|-------------------------------------|--------------------------|--|
| 2 Διακριτικότητα                    | <b>ρ</b>                 |  |
| 3 Προσαρμοστικότητα                 | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 4 Αξιοπιστία                        | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 5 Ευγένεια                          | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 6 Πρωτοβουλία                       | <b>ρ</b>                 |  |
| 7 Εντιμότητα                        | <b>ρ</b>                 |  |
| 8 Αφοσίωση                          | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 9 Γρήγορη αντίληψη                  | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 10 Εμπιστοσύνη                      | <b>ρ</b>                 |  |
| 11 Φαντασία                         | <b>ρ</b>                 |  |
| 12 Οργανωτικό πνεύμα                | <b>ρ</b>                 |  |
| 13 Μνήμη                            | <b>ρ</b>                 |  |
| 14 Ακρίβεια με το χρόνο             | <b>ρ</b>                 | <b>ρ</b>                                   |
| 15 Μεθοδικότητα                     | <b>ρ</b>                 |  |
| 16 Διαθεσιμότητα                    |                          | <b>ρ</b>                                   |
| 17 Δυνατότητα εκμάθησης             |                          | <b>ρ</b>                                   |
| 18 Θέληση για παρακολούθηση εντολών |                          | <b>ρ</b>                                   |

- 19 Δέσμευση προς την παραγωγή  
ποιοτικής δουλειάς

**p**

**Πίνακας 5. Κοινή λίστα-υπερσύνολο των βασικών προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία συμβάλλουν στην προαγωγή της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης του ρόλου της γραμματείας.**

Βέβαια, μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό ότι αρκετά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά επικαλύπτονται ή προσομοιάζουν μεταξύ τους, έχουν όμως διατηρηθεί ακέραια προκειμένου να μην αλλοιώνεται το αρχικό νόημα που αποδίδουν τα αυθεντικά κείμενα.

Προσπαθώντας τέλος να αντιστοιχήσουμε τα εξειδικευμένα προσωπικά χαρακτηριστικά – ιδιότητες του Πίνακα 5 στα γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας του Πίνακα 1, δημιουργούμε μια συγκριτική λίστα απαιτούμενων προσωπικών χαρακτηριστικών τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά για την προαγωγή της αποδοτικότητας της λειτουργίας της γραμματείας (με βέλη ανάμεσα στα ζεύγη χαρακτηριστικών παρουσιάζεται η ενδεχομένη τάση, ενώ στην τελευταία δεξιά στήλη τα χαρακτηριστικά του Πίνακα 5 τα οποία τείνουν (κατά την άποψη των συγγραφέων) να δικαιολογούν την τάση αυτή):

**Ζεύγος ιδιοτήτων**

| A/A | με - σημειώνεται ότι δεν απαιτείται κάποια ιδιαίτερη τάση προς μια πλευρά του ζεύγους ιδιοτήτων για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της γραμματείας | με βέλος σημειώνεται ότι απαιτείται κάποια τάση προς μια πλευρά του ζεύγους ιδιοτήτων για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας της γραμματείας (το μήκος του βέλους καταδεικνύει ένταση προτίμησης) | Χαρακτηριστικά που το δικαιολογούν         |
|-----|--|---|--|
| 1   | Εσωστρεφής (reserved)  | ↖   | Εξωστρεφής (outgoing) 5, 6, 12             |
| 2   | Λιγότερο ευφυής  | -   | Περισσότερο ευφυής 1, 9, 13                |
| 3   | Επηρεάζεται από συναισθήματα   | ↖   | Συναισθηματικά σταθερός 4, 5, 8, 9, 15, 19 |
| 4   | Υποτακτικός  | -   | Κυρίαρχος 2, 3, 5, 8, 10, 16               |
| 5   | Σοβαρός  | ↖   | Κωμικά χαρούμενος 4, 5, 10, 12, 15, 18     |
| 6   | Αναποφάσιστος  | ↖   | Αποφασιστικός 4, 6, 8, 9, 12, 15, 19       |
| 7   | Βιαστικός  | ↖   | Συστηματικός 4, 10, 15, 18                 |
| 8   | Ισχυρογνώμων   | ↖   | Ευαίσθητος 4, 6, 8, 9, 12, 15, 19          |
| 9   | Εμπιστευόμενος   | -   | Υποπτευόμενος 2, 4, 7, 9, 15, 19           |
| 10  | Πρακτικός  | ↖   | Ευφάνταστος 1, 4, 15, 19                   |

|    |                           |   |                     |                        |
|----|---------------------------|---|---------------------|------------------------|
| 11 | Ξεκάθαρος                 | Α | Έμμεσος             | 4, 7, 8, 10, 16, 19    |
| 12 | Με αυτοπεποίθηση          | Α | Χωρίς αυτοπεποίθηση | 4, 6, 8, 9, 12, 15, 19 |
| 13 | Συντηρητικός              | - | Πειραματικός        | 1, 4, 15, 19           |
| 14 | Εξαρτώμενος από την ομάδα | Α | Αυτάρκης            | 4, 6, 8, 9, 12, 15, 19 |
| 15 | Ανεξέλεγκτος              | Α | Ελεγχόμενος         | 4, 6, 8, 9, 12, 15, 19 |
| 16 | Χαλαρός                   | - | Με ένταση           | 4, 10, 15, 18          |

**Πίνακας 6. Αντιστοίχιση ιδιοτήτων αποτελεσματικής γραμματείας σε προσωπικά χαρακτηριστικά.**

Βεβαίως, όπως ακριβώς αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η εμφάνιση ή η χρήση των εν λόγω χαρακτηριστικών για την αιτιολόγηση ή την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας μιας δεδομένης γραμματείας θα πρέπει να τεκμηριωθεί εμπειρικά μέσω επαρκούς στατιστικής ανάλυσης και σύμφωνα με δεδομένη μεθοδολογία. Για τους σκοπούς όμως της παρούσας μελέτης, θεωρούμε ότι έχουν συντελεστεί ορισμένα θεμελιώδη θεωρητικά βήματα τα οποία επιτρέπουν μια πρώτη προσέγγιση στην αντιστοίχιση προσωπικών χαρακτηριστικών και αποτελεσματικότητας της γραμματειακής λειτουργίας, επιτυγχάνοντας έτσι και τον πρωταρχικό σκοπό του παρόντος Κεφαλαίου.

Στο επόμενο Κεφάλαιο πλέον, παρουσιάζονται οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν και αυτές στην προαγωγή της αποτελεσματικότητας της σύγχρονης γραμματειακής λειτουργίας.

## 5 Προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες και αποτελεσματική γραμματεία

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο Κεφάλαιο, τα προσωπικά χαρακτηριστικά αποτελούν έναν από τους δύο (τουλάχιστο) προσδιοριστικούς παράγοντες της αποδοτικότητας στη λειτουργία της γραμματείας. Στο Κεφάλαιο αυτό εξετάζεται, κατά συνέπεια, το δεύτερο τέτοιο βασικό χαρακτηριστικό, δηλαδή οι προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες των ατόμων που στελεχώνουν τη γραμματειακή λειτουργία.

Το ότι οι προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες υποβοηθούν και προάγουν την αποτελεσματικότητα των στελεχών γραμματείας μέσω της πιο αποτελεσματικής διαχείρισης / ολοκλήρωσης των δεδομένων εργασιών τις οποίες καλούνται να επιτελέσουν τα εν λόγω στελέχη, είναι μάλλον προφανές (Fay, 1998). Πλήθος σχετικής βιβλιογραφίας θεωρεί την εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες και προσωπικές γνώσεις ενός είδους επένδυση στην βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) το κόστος της οποίας μάλιστα θα πρέπει να επιμεριστεί μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (αφού ο τελευταίος λαμβάνει άμεσα οφέλη από την εκπαίδευση του πρώτου, ενώ ο πρώτος αντίστοιχα προάγει την ανταγωνιστικότητά του μακροχρόνια) (Saxton, 2000). Αυτό όμως που επίσης έχει τεκμηριωθεί από τη σχετική βιβλιογραφία είναι ότι η επένδυση σε προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες προάγει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και έμμεσα, μέσω της παροχής ικανοποίησης και κινήτρου, και στους εργαζόμενους (Glenn & Weaver, 1982). Συγκεκριμένα μάλιστα για τα στελέχη γραμματείας, πρόσφατη έρευνα της Διεθνούς Ένωσης Επαγγελματιών Διαχείρισης (International Association of Administrative Professionals) σε 3.200 επαγγελματίες γραμματείας αναδεικνύει ότι η ικανοποίηση από την απόδοση στην εργασία (self-satisfaction) καθώς και η ευκαιρία για μάθηση και εξέλιξη (opportunity to learn, grow) αποτελούν τον τρίτο και τέταρτο πιο σημαντικό παράγοντα λήψης ικανοποίησης από την εργασία τους, αντίστοιχα (IAAP, 2005) από σύνολο 11 παραγόντων που εξετάστηκαν.

Ποιες είναι όμως – στην πράξη – οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική εκπλήρωση του ρόλου της γραμματείας από τα σύγχρονα στελέχη; Προφανώς, η απάντηση εξαρτάται – σε μεγάλο βαθμό – και από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του ρόλου, όπως αυτός διαμορφώνεται εντός του εκάστοτε οργανισμού ο οποίος χρησιμοποιεί την εν λόγω λειτουργία. Γενικά όμως, σύμφωνα και ταξινομώντας τη σχετική βιβλιογραφία (βλέπε ενδεικτικά Stroman, Wilson & Wauson, 2007· IAAP, 2005· Fay, 1998· Σφακιανός & Σφακιανός, 1995· Φαναριώτης, 1995), μπορούμε να διακρίνουμε τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες σε<sup>5</sup>:

1. Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες.
2. Γενικές γνώσεις και δεξιότητες.
3. Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

---

<sup>5</sup> Η κατηγοριοποίηση είναι των συγγραφέων.



#### 4. Συμπεριφορικές (behavioral) γνώσεις και δεξιότητες.

Στις παρακάτω ενότητες επιχειρείται μια καταγραφή των σημαντικότερων εξ αυτών:

### 5.1 Τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες

Ως «τεχνικές» κατηγοριοποιούμε τις γνώσεις και δεξιότητες που αναφέρονται στην χρήση γενικής φύσεως «εργαλείων», απαραίτητων ή συμπληρωματικών, για την διεκπεραίωση της λειτουργίας της γραμματείας. Ως ενδεικτικά παραδείγματα αναφέρουμε την παρακάτω λίστα (από Stroman, Wilson & Wauson (2007) αλλά και Σφακιανός & Σφακιανός (1995), κ.α.):

- *Χρήση πολυκαναλικού (multi-channel) τηλεφώνου.* Περιλαμβάνει την υποδοχή και μεταφορά γραμμών, τη θέση γραμμών σε αναμονή, τη δημιουργία τηλε-συνομιλιών με πολλαπλά μέλη, κλπ.
- *Χρήση υπηρεσιών αλληλογραφίας.* Αν και, παραδοσιακά, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες κάθε χώρας αναλάμβαναν την αλληλογραφία μεταξύ εταιρειών, σήμερα έχει αναπτυχθεί πλήθος εξειδικευμένων εταιρειών αλληλογραφίας οι οποίες παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες διαχείρισης ενδο-εταιρικής επικοινωνίας, διανομής (logistics), αλλά και υπηρεσίες αλληλογραφίας-διαφήμισης.
- *Χρήση μηχανών γραφείου.* Περιλαμβάνει τη χρήση πλήθους μηχανών γραφείου όπως γραφομηχανών, προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου ή επεξεργασίας υπολογιστικών φύλλων, βάσεων δεδομένων ή αποστολής και λήψης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, μηχανών τηλεομοιοτυπίας (fax), περιφερειακών ηλεκτρονικών υπολογιστών όπως εξωτερικοί σκληροί δίσκοι, οπτικοί δίσκοι (CD / DVD) κλπ, μηχανών πλαστικοποίησης / βιβλιοδεσίας, φωτοτυπικών μηχανημάτων, κ.α.
- *Χρήση συσκευών γραφείου / περιβάλλοντος χώρου.* Εκτός από τις συσκευές οι οποίες χρησιμοποιούνται άμεσα κατά την παραγωγή έργου από τα στελέχη γραμματείας (π.χ. πρόγραμμα υπολογιστή για επεξεργασία και αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας), είναι γεγονός ότι υφίσταται ένα σύνολο από παρεμφερείς συσκευές γραφείου τη βασική χρήση και συντήρηση των οποίων θα πρέπει να γνωρίζει το στέλεχος γραμματείας, π.χ. κλιματιστικά, διάφορες ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές, κλπ.

Επισημαίνουμε βέβαια ότι οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες θεωρούνται δεδομένες για τα σύγχρονα στελέχη γραμματείας, ενώ διδάσκονται μάλιστα στα περισσότερα προγράμματα σύγχρονης διοικητικής γραμματείας.

### 5.2 Γενικές γνώσεις και δεξιότητες

Εκτός από τις συγκεκριμένες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες (technical skills) όμως, τα στελέχη που καλούνται να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τις

λειτουργίες της γραμματείας απαιτείται να έχουν ορισμένες γενικές (εγκυκλοπαιδικές) γνώσεις και δεξιότητες, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι και οι παρακάτω:

- *Γνώσεις γραμματικής / συντακτικού – αποτελεσματικής γραπτής και προφορικής επικοινωνίας:* έχοντας αναφέρει το σημαντικό ρόλο της γραμματείας ως συνδετικού κρίκου μεταξύ του προϊστάμενου στελέχους και του υπολοίπου οργανισμού (αλλά και των εξωτερικών «πελατών» του οργανισμού, με την ευρύτερη έννοια), γίνεται άμεσα προφανές ότι η γνώση αποτελεσματικής διαχείρισης της επικοινωνίας (πιθανόν και σε πολλαπλές γλώσσες) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες γενικές γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να επιδεικνύουν καθημερινά τα εν λόγω στελέχη.
- *Γενικές γνώσεις μικροοικονομίας:* αν και θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ρόλος της γραμματείας δεν περιορίζεται στον κλάδο των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων αλλά εκτείνεται – μεταξύ άλλων – και σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, επαγγελματίες και πάροχους εξειδικευμένων υπηρεσιών (όπως νομικοί, λογιστές, συμβολαιογράφοι, κ.α.), τεκμηριώνεται ότι, το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος απαιτείται να είναι ενήμερο σχετικά με βασικά θέματα της μικροοικονομικής επιστήμης, όπως για παράδειγμα η διαμόρφωση των τιμών μέσω του μηχανισμού προσφοράς και ζήτησης, η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής μέσω της απασχόλησης διαφόρων παραγωγικών συντελεστών, κλπ. Οι γνώσεις αυτές είναι που θα επιτρέψουν στο εν λόγω στέλεχος την πιο αποτελεσματική ενσωμάτωσή του στον οργανισμό, την πιο αποτελεσματική υποστήριξη του προϊστάμενου στελέχους το οποίο με τη σειρά του καλείται να αντιδράσει ή και να διαμορφώσει τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού.
- *Γενικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης:* αντίστοιχα με τις γενικές γνώσεις μικροοικονομίας, κρίνεται απαραίτητη η γνώση και γενικών αρχών οργάνωσης και διοίκησης, προκειμένου το στέλεχος γραμματειακής υποστήριξης να αντιλαμβάνεται καλύτερα το περιβάλλον εντός του οποίου καλείται να δράσει. Οι συνήθεις ιεραρχικές δομές (και η έννοια της ιεραρχίας), γνώσεις οργανωσιακής συμπεριφοράς, θεωρίας κινήτρων και αμοιβών, θεωρίας δυναμικής των ομάδων, θεωρίας διαχείρισης διενέξεων (conflict management) κ.α. (Langton & Robbins, 2006), αποτελούν απαραίτητες γενικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης καθώς βοηθούν στην πιο αποτελεσματική διαχείριση της επιχειρησιακής πραγματικότητας.
- *Γενικές γνώσεις διαχείρισης:* επιπλέον των παραπάνω, τα στελέχη γραμματείας θα πρέπει να διαθέτουν γενικές γνώσεις διαχείρισης ενός εργασιακού περιβάλλοντος, σε τέσσερα τουλάχιστο επίπεδα:
  - *Επίπεδο φυσικής διαχείρισης και οργάνωσης εγγράφων και λοιπών πληροφοριών.* Καθώς τα στελέχη της γραμματείας καλούνται να διαχειριστούν πλήθος πληροφοριών, είναι προφανές ότι απαιτείται

να είναι καλοί γνώστες των αρχών διαχείρισης και οργάνωσης φυσικών αρχείων, τις αρχές που διέπουν την φυσική ασφάλεια αυτών, αλλά και τις αρχές που συσχετίζονται με την εύκολη αρχειοθέτηση και ανάσυρσή τους όταν αυτό είναι επιθυμητό.

- *Επίπεδο ηλεκτρονικής διαχείρισης και οργάνωσης εγγράφων και λοιπών πληροφοριών.* Αντίστοιχα και, καθώς στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον η διαχείριση των πληροφοριών τείνει να πραγματοποιείται σχεδόν αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικών μέσων, θα πρέπει τα σύγχρονα στελέχη διοικητικής γραμματείας να γνωρίζουν τις αρχές που διέπουν την ηλεκτρονική διαχείριση και οργάνωση των πληροφοριών, βασικές αρχές ηλεκτρονικής ασφάλειας δεδομένων, αλλά και (επιπλέον) βασικές αρχές ταυτοποίησης (identification) και επαλήθευσης (verification) της πηγής της υπό διαχείριση πληροφορίας.
- *Επίπεδο διαχείρισης έργων,* με την έννοια της αλληλεξαρτώμενης σειράς εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος επιχειρησιακός στόχος. Δεδομένου ότι, στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον σπάνια μεμονωμένες εργασίες οδηγούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιχειρησιακού στόχου αλλά, αντίθετα, παρατηρείται η ύπαρξη μιας κατά κανόνα μη επαναλαμβανόμενης σειράς αλληλεξαρτώμενων εργασιών για την επίτευξη ποικίλων τέτοιων στόχων, τα σύγχρονα στελέχη γραμματείας θα πρέπει να διαθέτουν βασικές γνώσεις διαχείρισης έργων προκειμένου να μπορούν να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα ολοκλήρωσης συγκεκριμένων εργασιών για την αποτελεσματική πρόοδο του συνόλου του έργου (π.χ. εργασίες πριν την ολοκλήρωση των οποίων δεν μπορεί να προχωρήσει το έργο) ή και το ρόλο του συντονιστή των εργασιών του έργου (project manager) στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των εργασιών αυτών. Άλλωστε, δεν θα πρέπει να θεωρείται διόλου σπάνιο τα εν λόγω στελέχη να βρεθούν στο ρόλο του διαχειριστή ενός έργου για λογαριασμό του προϊστάμενου στελέχους διοίκησης το οποίο καλούνται να διευκολύνουν.
- *Επίπεδο φυσικής διαχείρισης περιβάλλοντος χώρου και φυσικής ασφάλειας.* Τέλος, όχι μόνον λόγω της πιθανής έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού διαχείρισης του περιβάλλοντος χώρου αλλά και της φυσικής ασφάλειας αυτού αλλά και λόγω του ότι συχνά η γραμματεία βρίσκεται (εκ φύσεως) τοποθετημένη σε κεντρικό σημείο του οργανισμού, τα στελέχη γραμματείας θα πρέπει να διαθέτουν βασικές γνώσεις διαχείρισης του περιβάλλοντος χώρου αλλά και της διατήρησης της φυσικής ασφάλειας αυτού. Για παράδειγμα, πριν ακόμη σπεύσει το εξειδικευμένο προσωπικό (ή η εξωτερική εταιρεία) επισκευής του κεντρικού κλιματισμού του χώρου, τα στελέχη της γραμματείας θα πρέπει να είναι σε θέση να δράσουν άμεσα προκειμένου να

απομονώσουν τις όποιες μονάδες κλιματισμού παρουσιάζουν βλάβη ή ακόμη και το κεντρικό σύστημα κλιματισμού εφόσον δεν είναι εφικτή ή πρόσβαση στις μονάδες αυτές. Αντίστοιχα, κατά τη διάρκεια «προσανατολισμού» των νέων στελεχών γραμματείας (orientation) μπορεί να γίνεται ενημέρωση (ή και εκπαίδευση) σχετικά με τις διαδικασίες άμεσης αντίδρασης σε ιατρικά περιστατικά (π.χ. παροχή πρώτων βοηθειών, κλήση εξειδικευμένου προσωπικού / κρατικών υπηρεσιών, κλπ.), ή ακόμη και σε περιστατικά που απειλούν τη φυσική ασφάλεια των εργαζομένων (πυρκαγιά, σεισμός, ληστεία, τρομοκρατική επίθεση, κ.α.).

Έχοντας αναφέρει τα παραπάνω, γίνεται προφανές ότι πρόκειται για γενικές γνώσεις και δεξιότητες, με την έννοια ότι δεν αποτελούν μέρος κάποιας εξειδικευμένης εκπαίδευσης την οποία θα πρέπει οπωσδήποτε να ολοκληρώσουν τα εν λόγω στελέχη, ενώ μπορεί να απαντώνται και σε οποιαδήποτε άλλα στελέχη του οργανισμού. Γεγονός είναι πάντως ότι, οι παραπάνω γνώσεις και δεξιότητες είναι πολύ πιο επικεντρωμένες και συχνά ζητούμενες από τα στελέχη της σύγχρονης επιχειρησιακής γραμματείας.

### 5.3 Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες

Αντίστοιχα, παρατηρείται ότι, καθώς εξελίσσεται ο ρόλος του σύγχρονου (διοικητικού) στελέχους γραμματείας, απαιτείται από τα στελέχη αυτά να διαθέτουν επιπλέον ορισμένες εξειδικευμένες γνώσεις ή και δεξιότητες. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Διεθνούς Ένωσης Επαγγελματιών Διαχείρισης (IAAP, 2005), οι πιο σημαντικές τέτοιες δεξιότητες είναι:

- *Γνώσεις διαχείρισης έργων* (project management): σε συνέχεια των παραπάνω γενικών γνώσεων διαχείρισης έργου οι οποίες θεωρούν ότι τα σύγχρονα γραμματειακά στελέχη δρουν επικουρικά και όχι ουσιαστικά στη διαχείριση των πολλαπλών δραστηριοτήτων που απαιτούν τα σύγχρονα έργα, σύμφωνα με την IAAP (2005), απαιτείται επιπλέον η εις βάθος γνώση της διαχείρισης έργων, διαθέσιμων πόρων αλλά και συγχρονισμού συχνά απομακρυσμένων ομάδων (βλ. παρακάτω).
- *Εκπαίδευσης εξειδικευμένων προγραμμάτων λογισμικού* (software trainer), *ιδιαίτερα για στελέχη και νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους*: καθώς δεν είναι σπάνιο τα στελέχη γραμματείας να πρέπει να «προσανατολίσουν» (orient) τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους (ιδιαίτερα μιας πιο μικρής επιχείρησης ή οργανισμού), σύμφωνα με την Διεθνή Ένωση Επαγγελματιών Διοίκησης είναι απαραίτητο να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις εκπαίδευσης επί των συγκεκριμένων προγραμμάτων λογισμικού (ή επί των συγκεκριμένων εξειδικεύσεων και παραμετροποιήσεων τις οποίες χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση) προκειμένου οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι να μπορούν αφενός μεν να γίνουν πιο αποδοτικοί σε μικρότερο χρονικό διάστημα, αφετέρου δε να υπάρχει ένα κεντρικό σημείο αναφοράς γι αυτούς προκειμένου να αναφέρουν και να επιλύουν προβλήματα τα οποία ανακύπτουν.

- Προσαρμογής εξειδικευμένων προγραμμάτων λογισμικού στις ανάγκες της επιχείρησης / οργανισμού:* ιδιαίτερα στις μικρότερες επιχειρήσεις και στην υπηρεσία εξειδικευμένων επαγγελματιών, ο ρόλος των στελεχών γραμματείας περιλαμβάνει και την λειτουργία τους ως συνδέσμου μεταξύ των στελεχών εξειδικευμένων εταιρειών παροχής λογισμικού και της εν λόγω επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα εξειδικευμένο στέλεχος γραμματείας μιας οδοντιατρικής κλινικής καλείται να κατατοπίσει αλλά και να οργανώσει το προσωπικό του προμηθευτή λογισμικού διαχείρισης γύρω από τις απαιτούμενες ενέργειες τις οποίες θα πρέπει να καλύπτει το συγκεκριμένο λογισμικό (π.χ. διαχείριση ραντεβού με Πελάτες, δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών προγραμμάτων οδοντιάτρων που εργάζονται στην κλινική αλλά και πολλαπλών αιθουσών-ιατρείων που διατίθενται ανάλογα και με συγκεκριμένες οδοντιατρικές εργασίες, διαχείριση εσόδων από ασθενείς αλλά και πληρωμών προς το προσωπικό και τους προμηθευτές της κλινικής, κ.α.). Ακόμη όμως και σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να διαθέτουν και εξειδικευμένη διεύθυνση πληροφορικής (υποστήριξης συστημάτων), ο ρόλος των στελεχών γραμματείας μπορεί να είναι κομβικός, δεδομένου του εύρους του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται αλλά και την εκ φύσεως νευραλγική θέση της γραμματείας για τον οργανισμό. Προφανώς, η ύπαρξη των σχετικών (απαιτούμενων) γνώσεων και δεξιοτήτων από πλευράς των στελεχών γραμματείας αποτελεί ένα σημαντικότατο παράγοντα αύξησης της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού και, κατά συνέπεια, οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες σαφώς αναβαθμίζουν το ρόλο αλλά και τη λειτουργικότητα της γραμματείας.
- Εξειδικευμένες γνώσεις σχεδιασμού και ενημέρωσης ιστοσελίδων:* κατ'αντιστοιχία με τα παραπάνω, πολλές (κυρίως μικρότερες) επιχειρήσεις ή επαγγελματίες αναζητούν από τα στελέχη γραμματείας την υποστήριξη ιστοσελίδων ή και συγκεκριμένου ιστοχώρου (website). Στις πιο απλές των περιπτώσεων μπορεί οι απαιτούμενες δεξιότητες να αναφέρονται σε μια απλή επικοινωνία μεταξύ οργανισμού και εξειδικευμένης εταιρείας δημιουργίας και συντήρησης ιστοσελίδων η οποία πραγματοποιείται κατ'εντολή του προϊστάμενου στελέχους και επιτηρείται από τα στελέχη γραμματείας, δεν είναι όμως σπάνιες και οι περιπτώσεις όπου τα στελέχη γραμματείας καλούνται να σχεδιάσουν αλλά και να διαχειριστούν έναν αριθμό από ιστοσελίδες της επιχείρησης. Δεδομένης βέβαια και της αλματώδους τεχνολογικής εξέλιξης σε ότι αφορά στην ανάπτυξη και παρουσίαση ιστοσελίδων, γίνεται αντιληπτό ότι τα στελέχη γραμματείας δεν θα μπορέσουν να αντικαταστήσουν το εξειδικευμένο προσωπικό, είναι όμως σαφές ότι το να διαθέτουν ορισμένες βασικές γνώσεις τεχνολογιών που αφορούν στο διαδίκτυο, ακόμη κι αν πρόκειται για την περίπτωση επίβλεψης εξωτερικών ή εσωτερικών εξειδικευμένων συνεργατών, αποτελεί σαφώς μια ακόμη περιζήτητη γνώση η οποία συντελεί στην αποδοτικότητα της λειτουργίας της γραμματείας αλλά και του συνόλου του οργανισμού.
- Εξειδικευμένες διαπραγματευτικές ικανότητες:* καθώς στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτείται ιδιαίτερα συχνά η διαπραγματευση

για την δέσμευση απαραίτητων πόρων (όπως χρήματα, ανθρώπινου δυναμικού, υλικοτεχνικού εξοπλισμού, κ.α.), η ύπαρξη εξειδικευμένων διαπραγματευτικών ικανοτήτων από τα στελέχη γραμματείας εκτιμάται ιδιαίτερα. Σε συνδυασμό και με τις εξειδικευμένες γνώσεις αξιολόγησης τεχνολογίας αλλά και άλλων απαιτούμενων εργαλείων ή περιουσιακών στοιχείων (assets) – βλ. παρακάτω – η δυνατότητα αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης από τα σύγχρονα στελέχη γραμματείας θεωρείται σημαντικό και αξιολογικό προσόν. Ιδιαίτερα για πιο μικρές επιχειρήσεις ή και σε σχέση με εξειδικευμένους επαγγελματίες (όπου τελικά δεν υφίσταται εξειδικευμένη διεύθυνση προμηθειών), η χρησιμότητα των εν λόγω δεξιοτήτων πολλαπλασιάζεται, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα αποδοτικότητας του συνόλου του οργανισμού.

- *Εξειδικευμένες γνώσεις αξιολόγησης τεχνολογίας (ιδιαίτερα τεχνολογίας γραφείου αλλά και γενικότερα) και αξίας περιουσιακών στοιχείων (assets):* συμπληρωματικά με τη γνώση τεχνικών διαπραγμάτευσης αλλά και αυτόνομα σε σχέση με τη δημιουργία προτάσεων προς εξειδικευμένες διευθύνσεις προμηθειών ή άλλους εξειδικευμένους υπαλλήλους διαχείρισης προμηθειών, τα στελέχη γραμματείας καλούνται να γνωρίζουν να αξιολογήσουν την επίδραση μιας οποιασδήποτε τεχνολογίας (ιδιαίτερα τεχνολογίας γραφείου) ή αντιστοιχών εργαλείων και συσκευών. Η γνώση αυτή βοηθά την επιχείρηση ή οργανισμό αφενός μεν στον πολλαπλασιασμό της αποδοτικότητάς του (αφού επιλέγονται πιο κατάλληλες τεχνολογίες ή υποστηρικτικός εξοπλισμός), αφετέρου δε στην μείωση του κόστους λειτουργίας μέσω απαλοιφής τεχνολογιών ή εξοπλισμού τα οποία δεν προάγουν πραγματικά τις δραστηριότητες που πρέπει να συντελεστούν ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ένα όμως ακόμη πρόσθετο πλεονέκτημα της ύπαρξης εξειδικευμένης γνώσης αξιολόγησης τεχνολογίας και εξοπλισμού υποστήριξης είναι και το ότι τα στελέχη γραμματείας γνωρίζουν πώς να διατηρούν μια θετική αλλά και – ταυτόχρονα – κριτική σκέψη σε σχέση με νέες μεθόδους και τρόπους πραγματοποίησης της εργασίας τους, γεγονός που βοηθά τελικά τον οργανισμό να ανανεώνεται (εφόσον κάτι τέτοιο κρίνεται απαραίτητο) και να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.
- *Συντονισμού μαζικών επιστολών, προωθητικού υλικού και αντίστοιχων ενεργειών (συμπεριλαμβανομένης και της απαραίτητης συνεννόησης με τους παραγωγούς του υλικού):* αν και οι παραπάνω αναφερόμενες γνώσεις και δεξιότητες αναφέρονται κυρίως σε θέματα που αφορούν στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού (τεχνολογίες και λογισμικό απαραίτητο για την παραγωγή, διαχείριση προμηθευτών, κλπ.), τα σύγχρονα στελέχη γραμματείας συχνά καλούνται να προσδώσουν αξία και σε θέματα που αφορούν στην πώληση και προώθηση των υπηρεσιών του οργανισμού ή της επιχείρησης που τα απασχολεί, με άλλα λόγια (και πιο συνολικά), στις εργασίες που αφορούν στο marketing. Μια σημαντική τέτοια δραστηριότητα είναι και ο συντονισμός μαζικών επιστολών (mass mails) ή και άλλου προωθητικού υλικού (προσφορές, διαφημιστικά φυλλάδια, κλπ.) με τρόπο ο οποίος να είναι αποδοτικός, συντονισμένος και οικονομικός. Δεδομένης μάλιστα της πολυπλοκότητας διαχείρισης των συγκεκριμένων

προωθητικών ενεργειών (Kotler & Keller, 2006), γίνεται σαφές ότι η ύπαρξη συγκεκριμένης γνώσης ή και εμπειρίας από τα στελέχη της γραμματείας μπορεί να προσδώσει σημαντική βοήθεια στην επιχείρηση ή οργανισμό ο οποίος τα απασχολεί.

- *Συντονισμού εταιρικών γεγονότων (συνεδρίων, κλπ.):* αντίστοιχη προωθητική ενέργεια από πλευράς των οργανισμών ή των επιχειρήσεων είναι και η οργάνωση εταιρικών γεγονότων (corporate events) τα οποία προωθούν την εν γένει εικόνα του οργανισμού ή ακόμη και βοηθούν στην προώθηση του κύκλου εργασιών του. Σημειώνεται βέβαια ότι η αναφορά στο *συντονισμό* αντί για τη *δημιουργία / οργάνωση* γεγονότων είναι διότι συχνά η γραμματειακή λειτουργία καλείται να συντονίσει την *συμμετοχή* της επιχείρησης ή του οργανισμού σε τέτοιου είδους γεγονότα (όπως π.χ. εταιρικές και κλαδικές εκθέσεις) και όχι να οργανώσει τα γεγονότα αυτά καθαυτά. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο συντονισμός της συμμετοχής της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ένα τέτοιο γεγονός ή – πολύ περισσότερο – η οργάνωση του ιδίου του γεγονότος απαιτεί σημαντικές δεξιότητες συντονισμού, διαχείρισης έργων (όπως είδαμε και παραπάνω) αλλά και οργάνωσης. Εφόσον όμως ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση χρειάζεται την συμμετοχή (ή τη διοργάνωση) τέτοιων γεγονότων και δεν διαθέτει τους απαραίτητους εξειδικευμένους ανθρώπινους πόρους για την περαίωση αυτού του έργου, ο ρόλος της γραμματείας (εφόσον μπορεί και το φέρνει εις πέρας με επιτυχία) αποδεικνύεται για άλλη μια φορά καθοριστικός για την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- *Δημιουργίας εταιρικών εντύπων και οδηγιών:* ως τελευταία ενέργεια η οποία σχετίζεται με το marketing της επιχείρησης ή του οργανισμού και απαιτεί συνήθως εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες από τα στελέχη της σύγχρονης γραμματείας αναφέρουμε την δημιουργία εταιρικών εντύπων αλλά και (εσωτερικών) οδηγιών. Για παράδειγμα, σε μια μικρή επιχείρηση η οποία ασχολείται με την συγκοινωνιακή μελέτη διαφόρων κεντρικών κτιρίων, οδών, δήμων, κλπ., τα στελέχη γραμματείας μπορεί να είναι επιφορτισμένα και με την δημιουργία (ή την επιμέλεια) εταιρικών προσφορών έναντι δημοσιευμένων διαγωνισμών, την δημιουργία εσωτερικών εντύπων – οδηγιών προς τους εξειδικευμένους πολιτικούς μηχανικούς / συγκοινωνιολόγους με τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρουν κατά την σύνταξη του μέρους της μελέτης τους, την διαφύλαξη όλων των αρχείων ως αναφορά για μελλοντική χρήση ή επαναξιοποίηση όταν αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, κλπ.
- *Ηγεσίας και συντονισμού μελών του οργανισμού που εργάζονται από το σπίτι τους ή εργάζονται εικονικά (virtual team members):* συμπληρωματικά σε όλες τις προηγούμενες ενέργειες, τα στελέχη της σύγχρονης γραμματείας καλούνται να παίξουν και ηγετικό ή συντονιστικό ρόλο στην επιχείρηση ή οργανισμό της νέας εποχής – καθώς η ανάπτυξη των τεχνολογιών απομακρυσμένης πρόσβασης (remote access) ή εικονικής εργασίας / παρουσίας (virtual workplace / presence) επιτρέπει πλέον στην επιχείρηση ή οργανισμό να χρησιμοποιεί ευέλικτα εξειδικευμένους ανθρώπινους

πόρους οι οποίοι μπορεί να λειτουργούν αυτόνομα από οποιοδήποτε σημείο της γης διαθέτει κατάλληλες υποδομές επικοινωνίας, τα στελέχη της σύγχρονης γραμματείας καλούνται πλέον να διαδραματίσουν κομβικό ρόλο συντονιστή (αλλά και ηγέτη κατά περίπτωση) των απομακρυσμένων πόρων της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Γεγονός είναι ότι οι νέες αυτές γνώσεις και δεξιότητες αποτελούν ένα μοναδικό συνονθύλευμα διοικητικών δεξιοτήτων αλλά και γνώσεων και δεξιοτήτων επί του τεχνολογικού υπόβαθρου (τεχνολογική πλατφόρμα) το οποίο χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση για να επιτύχει το στόχο της και για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα δυσεύρετα (προς το παρόν τουλάχιστο). Όσο όμως αναπτύσσεται η σχετική τεχνολογία, οι εφαρμογές αλλά και η επιχειρησιακή νοοτροπία προς την κατεύθυνση αυτή (η οποία αναμφίβολα έχει πολλά να προσφέρει στη σύγχρονη επιχείρηση και οργανισμό) σε τόσο μεγαλύτερη ζήτηση αναμένεται να βρεθούν οι συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες, προσφέροντας πλέον στις επιχειρήσεις και οργανισμούς που παρέχονται σημαντική μόχλευση προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους, βελτίωσης του παραγόμενου έργου αλλά και επικοινωνίας με υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.

Από τα παραπάνω γίνεται πλέον σαφές ότι ο ρόλος της γραμματείας αλλάζει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, προσδιοριζόμενος και πλαισιωμένος πλέον από ένα σύνολο από εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες είτε κατά κανόνα δεν αποτελούσαν μέρος του ρόλου και της λειτουργίας της γραμματείας, είτε δημιουργήθηκαν εν όψει των νέων μικροοικονομικών συσχετισμών που δημιουργεί η πρόοδος της τεχνολογίας των υπολογιστών αλλά και της επικοινωνίας. Στο νέο αυτό πλαίσιο θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ο ρόλος της γραμματείας μεταλλάσσεται από απλό εκπρόσωπο του διοικητικού στελέχους σε αποτελεσματικότερο εκτελεστικό όργανο διοικητικών αποφάσεων με σημαντικό πολλές φορές πεδίο για αυτόνομη λήψη αποφάσεων και με αυξημένη επιρροή στην συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού.

Κατά κάποιο τρόπο, και σε πιο θεωρητικό οργανωτικό επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών, η σύγχρονη γραμματεία φαίνεται ότι καλείται να διευκολύνει το διοικητικό στέλεχος στην εφαρμογή του πλήθους διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται καθημερινά. Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό υπόδειγμα «Σχεδιασμός – Ενέργεια – Έλεγχος – Δράση» (Plan – Do – Check – Act (PDCA)) όπως διαμορφώθηκε αρχικά από τον **Deming** για να περιγράψει το ρόλο της διοικητικής λειτουργίας, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς με βάση τα παραπάνω ότι ο σύγχρονος ρόλος της γραμματείας βοηθά (ή ακόμη και υποκαθιστά) το διοικητικό στέλεχος στα βήματα της «Ενέργειας» αλλά και του «Ελέγχου». Εφόσον κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει αποδεκτό στη σύγχρονη πραγματικότητα, αφενός μεν είναι τουλάχιστο δίκαιη η αναβάθμιση της περιγραφής της λειτουργίας της γραμματείας ως «Διοικητική Γραμματεία» (administrative secretary) ή «Βοηθός Διοίκησης» (administrative assistant) αλλά, ταυτόχρονα, γίνεται και πιο κατανοητός ο νέος ρόλος αλλά και οι συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται.



Σε κάθε περίπτωση όμως, γίνεται φανερό ότι, καθώς οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί δεν βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο «ωριμότητας» ως προς τη χρήση της λειτουργίας της γραμματείας αλλά και δεν απαιτούν – εκ φύσεως – όλες τις παραπάνω εξειδικευμένες λειτουργίες, γνώσεις και δεξιότητες, ο ρόλος της σύγχρονης γραμματείας αλλά και η αποδοτικότητα αυτού θα παραμένει σε σημαντικό βαθμό συνάρτηση του συγκεκριμένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος εντός του οποίου θα καλείται να λειτουργήσει, όπως θα φανεί και σε επόμενη ενότητα του παρόντος Κεφαλαίου.

Τέλος, αν και ο βαθμός των απαιτούμενων εξειδικευμένων γνώσεων προσδιορίζει το βαθμό εξέλιξης της λειτουργίας μιας οποιασδήποτε συγκεκριμένης γραμματείας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υφίσταται και μια τρίτη διάσταση που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της γραμματείας σε σχέση και με τα ίδια τα άτομα που την απαρτίζουν: αυτή των συμπεριφορικών (behavioral) γνώσεων και δεξιοτήτων η οποία αναπτύσσεται στην αμέσως επόμενη Ενότητα.

## 5.4 Συμπεριφορικές γνώσεις και δεξιότητες

Πέραν όμως των όποιων γενικών ή εξειδικευμένων γνώσεων ή δεξιοτήτων με την έννοια της αποδοτικότερης αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και τεχνικών, θα πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρουμε και την ύπαρξη ορισμένων γνώσεων και δεξιοτήτων οι οποίες αφορούν κυρίως στη συμπεριφορά του ίδιου του στελέχους γραμματείας. Καθώς χρησιμοποιείται η διάσταση της συμπεριφοράς του ατόμου, κάτι που είναι εύλογο να αναφέρεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, είναι μάλλον σκόπιμο να αποσαφηνιστεί στο σημείο αυτό η διαφορά μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων τα οποία επηρεάζουν την απόδοση των στελεχών γραμματείας:

Η πιο ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο είναι ότι οι συμπεριφορικές δεξιότητες αποτελούνται σχεδόν αποκλειστικά από διδαγμένες συμπεριφορές (learned behaviors) οι οποίες ακολουθούνται από το άτομο συνειδητά (τουλάχιστο μέχρι ένα σημαντικό βαθμό) ενώ, αντίθετα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά αποτελούν στοιχεία προσωπικότητας τα οποία, μπορεί να είναι κληρονομικά ή επίκτητα αλλά προκύπτουν και ακολουθούνται (και πάλι σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό) αυθόρμητα και ασυναίσθητα από τα άτομα (Guion & Highhouse, 2006). Σύμφωνα με την Διεθνή Ένωση Επαγγελματιών Διαχείρισης (IAAP, 2005), την εργασία των Stroman, Wilson και Wauson (2007), την εξειδικευμένη ιστοσελίδα Education Portal (2009) αλλά και την Bailey-Hughes (1998), μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω πιο ουσιαστικές συμπεριφορικές γνώσεις και δεξιότητες:

- *Εσωτερικό κίνητρο και θέληση για προσωπική ανάπτυξη:* το εσωτερικό κίνητρο και η θέληση για προσωπική ανάπτυξη αποτελούν βασική προϋπόθεση για την απόδοση στην εργασία, όπως έχει ήδη τεκμηριωθεί άλλωστε από πλήθος μελετών (Armstrong, 2006). Μάλιστα, σύμφωνα με την IAAP (2005), αποτελεί μάλλον τη βασικότερη παράμετρο αποδοτικότητας στην εργασία αφού επιτρέπει στο στέλεχος γραμματείας να εργάζεται με ζήλο και να είναι θετικά προδιατεθειμένο απέναντι στην εργασία του και στους συνεργάτες του. Βέβαια, διάφορες σχετικές μελέτες

έχουν τεκμηριώσει το γεγονός ότι το κίνητρο αποτελεί συνάρτηση και εξωτερικών οργανωτικών παραγόντων (Armstrong, 2006), στην παράγραφο αυτή όμως γίνεται αναφορά στην εσωτερική προδιάθεση του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη καθώς η αναφορά στους εν λόγω οργανωτικούς παράγοντες θα επιχειρηθεί σε επόμενο Κεφάλαιο.

- *Υπευθυνότητα*: Σύμφωνα τουλάχιστο με τους Stroman, Wilson και Wauson (2007), η υπευθυνότητα αποτελεί επίσης ακρογωνιαία δεξιότητα για τα στελέχη γραμματείας. Κατά κάποιο τρόπο, μπορεί να τεκμηριωθεί ότι η έλλειψη υπευθυνότητας από την πλευρά των στελεχών γραμματείας μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές δυσλειτουργίες στον οργανισμό, γεγονός που εντείνεται εφόσον γίνεται φανερός ο σύγχρονος ρόλος της γραμματείας ως εκτελεστικό μέλος των διοικητικών αποφάσεων του προϊστάμενου στελέχους.
- *Συναισθηματική ευφυΐα*: αν και δεν είναι ξεκάθαρο σε ποια ακριβώς μελέτη και σε ποιο χρονικό σημείο πρωτοεμφανίζεται ο όρος «συναισθηματική ευφυΐα», οι περισσότεροι μελετητές σήμερα φαίνεται να τον αποδίδουν στον W. L. Payne (1986). Βέβαια, ακόμη και σήμερα έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί για το τι ακριβώς αποτελεί η συναισθηματική ευφυΐα, με πιο σημαντικούς αυτούς των Chabungbam (2005), Kapadia (2004), Freedman, Jenson & Freedman (1998), Goleman (1996), Cooper (1996) και Bar-On (1997), τουλάχιστο σύμφωνα με τον Singh (2006), η ανάλυση των οποίων μας οδηγεί στα παρακάτω στοιχεία – κοινούς άξονες:
  - Η δυνατότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να μπορεί να τα διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά.
  - Η δυνατότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων γύρω του ώστε να μπορεί να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά μαζί τους.
  - Μια ευσυνείδητη διάθεση για την ανάληψη νέων προκλήσεων, για την απόκτηση νέων γνώσεων αλλά και για την έκθεση σε νέες ιδέες.
  - Η δυνατότητα του ατόμου να αντιδρά ευσυνείδητα, άμεσα και αποτελεσματικά σε εξωτερικά και εσωτερικά συναισθηματικά ερεθίσματα, θέτοντας τις κατάλληλες προτεραιότητες προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πρωταρχικούς του στόχους.

Από τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται σαφές ότι η συναισθηματική ευφυΐα αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική γνώση (ή δεξιότητα, ανάλογα με την προοπτική που αντιμετωπίζεται) για τα στελέχη γραμματείας, καθώς σχετίζεται άμεσα με την απόδοση σε εργασίες οι οποίες (όπως ακριβώς και ο ρόλος της γραμματείας) σχετίζονται με την διαχείριση αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανθρώπων (Singh, 2006). Αντίστοιχες αναφορές (αν και όχι συγκεκριμένα επί του όρου της συναισθηματικής ευφυΐας) οι οποίες τεκμηριώνουν τον ιδιαίτερα

σημαντικό ρόλο της εν λόγω δεξιότητας απαντώνται και στη Διεθνή Ένωση Επαγγελματιών Διαχείρισης (IAAP, 2005), στο Ινστιτούτο Έρευνας Επαγγελματικής Εξέλιξης των ΗΠΑ (Institute for Career Research, 2007), κ.α.

- *Θετική στάση*: είναι δεδομένο (σύμφωνα και με τα όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω) ότι μια κύρια δραστηριότητα της γραμματείας είναι η επίλυση προβλημάτων τα οποία αναμφίβολα προκύπτουν κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας. Προς την επιτυχία του στόχου αυτού, διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η διατήρηση μιας θετικής στάσης οδηγεί όχι μόνον σε καλύτερα αποτελέσματα, αλλά και σε καλύτερες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων του οργανισμού με άμεση συνέπεια την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ τους στο μέλλον (Barsade & Gibson, 2007).
- *Αξιοπιστία*: Σύμφωνα με τους Stroman, Wilson & Wauson (2007), η αξιοπιστία (dependability) αποτελεί επίσης μια από τις κορυφαίες δεξιότητες του επαγγέλματος, αφού τελικά προάγει συνολικά την αποτελεσματικότητα της γραμματείας: «ο εργοδότης προσπαθεί να διαπιστώσει την προδιάθεση και την αξιοπιστία του υποψηφίου [γραμματείας]. Για παράδειγμα, μήπως [ο υποψήφιος] θα βιαστεί να γυρίσει σπίτι στις 5 το απόγευμα τω μέσω μιας κρίσης στο γραφείο, ή θα αναλάβει την ευθύνη για εθελοντική εργασία μετά τις προβλεπόμενες ώρες γραφείου σε μια έκτακτη ανάγκη;»
- *Διαχείριση άγχους*: η δεξιότητα των στελεχών γραμματείας να χειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος του συγκεκριμένου ρόλου που αναλαμβάνουν αποτελεί τόσο βασική δεξιότητα ώστε να εμφανίζεται πλέον και ως προαπαιτούμενο προσόν σε αρκετές αγγελίες πρόσληψης, ιδιαίτερα εφόσον πρόκειται για ιδιαίτερα υπεύθυνες θέσεις (Canadian Government of the Northwest Territories, 2009), αλλά και να διδάσκεται σε εξειδικευμένα σεμινάρια και μαθήματα (IIR Training (2009)·Penn Foster (2009)).
- *Ομαδικό πνεύμα και διαχείριση διενέξεων (conflict management)*: για τους σύγχρονους οργανισμούς οι οποίοι βασίζονται στην ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη στόχων, ο ρόλος της γραμματείας ως εκτελεστικού οργάνου του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους αναμφίβολα προϋποθέτει και την απόκτηση των αντίστοιχων δεξιοτήτων και γνώσεων συμπεριφοράς ως μέλος μιας ομάδας του οργανισμού. Αντίστοιχα, η εμφάνιση πλήθους εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Andre-Dumont, 2007) αλλά και σχετικών συγγραμμάτων (Katzenbach & Douglas, 1992) σχετικά με την απόκτηση δεξιοτήτων διαχείρισης αλλά και συμμετοχής σε ομάδες στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον (Katzenbach, Douglas, & Doug, 2001), τεκμηριώνει ουσιαστικά την δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης του στελέχους γραμματείας στους ουσιαστικούς αυτούς τομείς.
- *Ηθική και ορθή κρίση*: τέλος, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, έχει προκύψει η ανάγκη για μια πιο ηθική προσέγγιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας (Institute of Business Ethics, 2008) η οποία όχι μόνον δεν

είναι απαραίτητα και ασύμβατη με παραδοσιακούς επιχειρηματικούς στόχους όπως η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας ή η μεγέθυνση (Ugoji, Dando, & Moir, 2007) αλλά φαίνεται να υιοθετείται και από συνεχώς περισσότερες σημαντικές εταιρείες σε όλα τα επίπεδα (Loreal, 2007).

Με την ολοκλήρωση και αυτού του μέρους, τεκμηριώνεται πλέον η ύπαρξη ενός σημαντικού πλήθους γνώσεων και δεξιοτήτων τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά προς την κατεύθυνση επίτευξης ενός υψηλότερου επιπέδου αποδοτικότητας της γραμματειακής λειτουργίας αλλά και του οργανισμού γενικότερα. Υπενθυμίζουμε ότι οι γνώσεις αυτές αλλά και οι δεξιότητες των στελεχών γραμματείας ουσιαστικά συμπληρώνουν τα βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά αυτών (όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο Κεφάλαιο) συμβάλλοντας στην ουσιαστική επίτευξη του ρόλου της γραμματείας.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, στο επόμενο Κεφάλαιο επιχειρείται μια σύνθεση των εν λόγω προσωπικών χαρακτηριστικών, των γνώσεων και δεξιοτήτων της γραμματείας σε ένα κατάλληλο θεωρητικό υπόδειγμα το οποίο θα διευκολύνει των απώτερο στόχο της παρούσας μελέτης που είναι συγκριτική μελέτη δύο περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα.

## 6 Ύπαρξη γνώσεων και δεξιοτήτων και αποτελεσματικότητα: ένα πρώτο θεωρητικό υπόδειγμα

Μέχρι το σημείο αυτό έχει επιχειρηθεί η τεκμηρίωση αφενός μεν των κύριων διαστάσεων λειτουργικότητας της γραμματείας (δηλαδή των πιο σημαντικών εκροών του ρόλου της γραμματείας), αφετέρου δε ο προσδιορισμός των πιο σημαντικών προσωπικών χαρακτηριστικών αλλά και γνώσεων και δεξιοτήτων (δηλαδή των εισροών του εν λόγω ρόλου) τα οποία οδηγούν σε μεγιστοποίηση των παραπάνω εκροών, δηλαδή του παραγόμενου αποτελέσματος.

Όμως, στην πραγματικότητα, γεγονός είναι ότι, αν και η λειτουργικότητα της γραμματείας περιγράφεται από τις παραπάνω εισροές, το πώς ακριβώς αυτές συνδέονται με την παραγωγή αποδοτικότερου αποτελέσματος δεν είναι σαφές. Για παράδειγμα, θα ήταν ιδιαίτερα επικίνδυνο να θεωρήσει κανείς ότι μια γραμματεία η οποία απαντά σε περισσότερα τηλεφωνήματα ή συντάσσει περισσότερες επιστολές στην ίδια μονάδα χρόνου από μια άλλη αντίστοιχη γραμματεία είναι περισσότερο ή λιγότερο αποδοτική. Αντίστοιχα, είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο να ισχυριστεί κανείς ότι το εύρος των προσωπικών γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει ένα συγκεκριμένο στέλεχος γραμματείας το καθιστά αυτομάτως και πιο αποτελεσματικό.

Επιπλέον, η ίδια η έννοια της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της γραμματείας θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν μπορεί να οριστεί ως κοινά αποδεκτό μέτρο, ανεξάρτητο από τον αποδέκτη των εν λόγω υπηρεσιών ο οποίος δεν είναι άλλος από το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος αφού, η οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη αλλά και η οποιαδήποτε ποιοτικά και αποτελεσματικά ή μη παραγόμενη εκροή της λειτουργίας της γραμματείας ανακλάται στο στέλεχος αυτό. Ουσιαστικά, χρησιμοποιώντας την ορολογία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), μπορεί να τεκμηριωθεί και εδώ η έννοια της «κρίσης της ποιότητας από τον Πελάτη» (customer is the ultimate judge of quality) ο οποίος, στην περίπτωση αυτή, δεν είναι άλλος από τον «εσωτερικό πελάτη» (internal customer) των εκροών της γραμματείας, δηλαδή το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος (Juran & Godfrey, 1999).

Με δεδομένο λοιπόν ότι τελικά η αποτελεσματικότητα της γραμματείας κρίνεται από τον εσωτερικό πελάτη αυτής (ο οποίος να σημειωθεί ότι έχει διαφορετικές απαιτήσεις από οργανισμό σε οργανισμό αλλά ακόμη και εντός του ιδίου οργανισμού καθώς υφίστανται διαφορετικές επιχειρησιακές προτεραιότητες στα διάφορα σημεία του οργανισμού), για την αξιολόγηση μιας περίπτωσης γραμματείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα υπόδειγμα μέτρησης ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction model). Ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο αλλά και επαρκώς τεκμηριωμένο θεωρητικά τέτοιο υπόδειγμα είναι αυτό που προτάθηκε από τους Kano και Gitlow (1998) και το οποίο χρησιμοποιείται ευρύτατα για να κατευθύνει τις προσπάθειες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) προς τον προσανατολισμό προς τον Πελάτη (Juran & Godfrey, 1999).

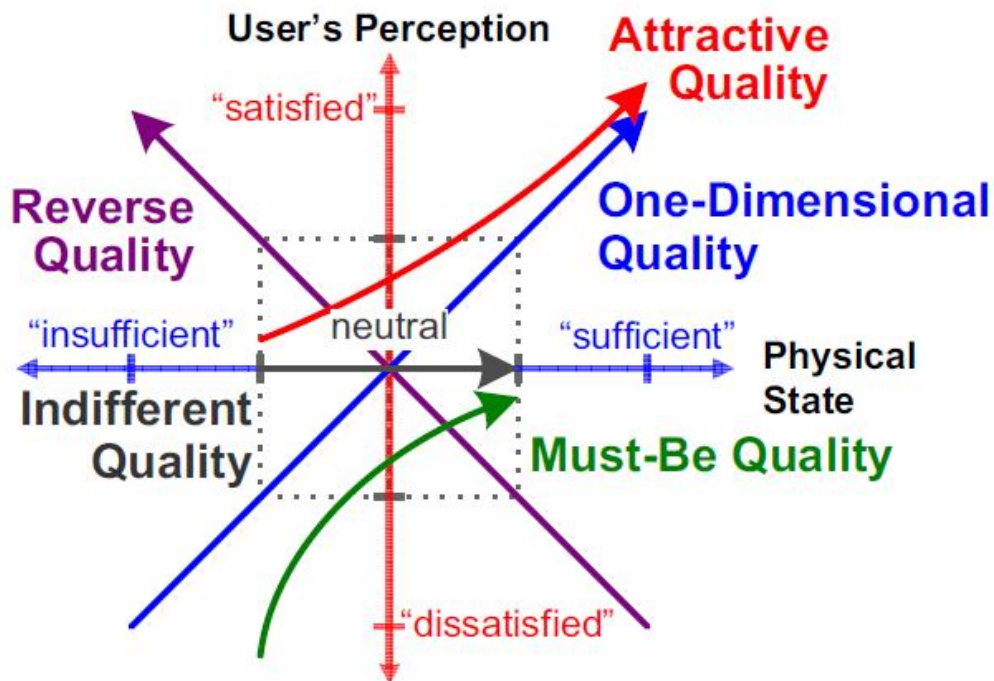
Σύμφωνα με το υπόδειγμα Kano<sup>6</sup>, για την επίτευξη υψηλής ικανοποίησης του πελάτη δεν είναι απαραίτητη η υποδειγματική απόδοση σε όλες τις διαστάσεις ενός «προϊόντος» (στην περίπτωση της παρούσας μελέτης, στις διάφορες δραστηριότητες της γραμματείας) αλλά, αντίθετα, η έμφαση σε κάθε διάσταση θα πρέπει να δίνεται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει η κάθε διάσταση σύμφωνα με τη δυνατότητά της να προσδίδει ικανοποίηση στον «πελάτη» (στην παρούσα μελέτη, προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος). Έτσι, σύμφωνα πάντα με το υπόδειγμα Kano, οι διαστάσεις της γραμματειακής δραστηριότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Εκπληκτικές** (attractive – exciting – fascinating): σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν, εφόσον δεν υπάρχουν, δεν αναζητούνται από τους πελάτες, εφόσον όμως εμφανίζονται σε αυτούς, τους προκαλούν ευχάριστη έκπληξη.
- **Αναλογικές** (one dimensional): σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν η ικανοποίηση που προκαλούν στους πελάτες είναι ευθέως ανάλογη από την ένταση στην οποία απαντώνται.
- **Αναμενόμενες** (expected – must be): σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν δεν προκαλούν ιδιαίτερη ικανοποίηση από την ύπαρξή τους (ανεξαρτήτως βαθμού), αλλά η απώλειά τους προκαλεί σίγουρα δυσαρέσκεια.
- **Αδιάφορες** (indifferent): σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες για τις οποίες οι πελάτες απλά δεν νοιάζονται.
- **Αντίστροφες** (reverse): σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες οι οποίες, όταν υπάρχουν, προκαλούν δυσαρέσκεια στους πελάτες ενώ, όσο λιγότερο εμφανίζονται, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση των πελατών.

Το σχετικό διάγραμμα απεικόνισης των πιο πάνω κατηγοριών έχει ως εξής (Zultner & Mazur, The Kano Model: Recent Developments, 2006):

---

<sup>6</sup> Έχει επικρατήσει διεθνώς το συγκεκριμένο υπόδειγμα να χρησιμοποιείται ως “Υπόδειγμα Kano” και κατά συνέπεια θα χρησιμοποιηθεί με τον ίδιο τρόπο και στην παρούσα μελέτη (Zultner & Mazur, The Kano Model: Recent Developments, 2006).



**Εικόνα 1. Γραφική απεικόνιση κατηγοριών ικανοποίησης σύμφωνα με υπόδειγμα Kano (Zultner & Mazur, The Kano Model: Recent Developments, 2006).**

Κατά συνέπεια, τεκμηριώνεται ότι η συνολική ικανοποίηση του «πελάτη» (εν προκειμένω, του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους) θα προκύπτει, αφενός μεν από την κατηγοριοποίηση των προαναφερθέντων προσωπικών χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και γνώσεων στις δεδομένες κατηγορίες του υποδείγματος Kano, αφετέρου δε από την αξιολόγηση του προϊστάμενου διοικητικού στελέχους της κάθε συγκεκριμένης γραμματείας ξεχωριστά.

Για το σκοπό αυτό, οι Zultner και Mazur (2006) αναφέρουν ότι η κατηγοριοποίηση του κάθε «χαρακτηριστικού ποιότητας» (εν προκειμένω, διαστάσεις προσωπικών χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και γνώσεων που αφορούν στη γραμματεία όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενα Κεφάλαια) μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση ενός ζεύγους ερωτήσεων για κάθε διάσταση, στο οποίο η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στην ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια) του πελάτη από την ύπαρξη ενός δεδομένου χαρακτηριστικού σε σημαντικό βαθμό και η δεύτερη αναφέρεται στην ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια) του πελάτη από την απώλεια (μη ύπαρξη) του ίδιου χαρακτηριστικού σε σημαντικό βαθμό. Σύμφωνα με τους Zultner και Mazur (2006), οι απαντήσεις που λαμβάνονται από τις συγκεκριμένες ερωτήσεις (για κάθε διάσταση ποιότητας) κατηγοριοποιούν το εκάστοτε χαρακτηριστικό στις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

| Physical State | Sufficient      |                  |                    |                        |
|----------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------------|
|                | User Perception | Dissatisfied     | Neutral            | Satisfied              |
| Insufficient   | Dissatisfied    | <i>Skeptical</i> | <i>Must-Be</i>     | <i>One-Dimensional</i> |
|                | Neutral         | <i>Reverse</i>   | <i>Indifferent</i> | <i>Attractive</i>      |
|                | Satisfied       | <i>Reverse</i>   | <i>Reverse</i>     | <i>Skeptical</i>       |

Εικόνα 2. Κατηγοριοποίηση χαρακτηριστικών κατά Kano, σύμφωνα με ζεύγη ερωτήσεων (Zultner & Mazur, *The Kano Model: Recent Developments*, 2006).

Εφόσον το κάθε χαρακτηριστικό κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με τις πιο πάνω κατηγορίες του υποδείγματος Kano, μπορούν αντίστοιχα να υπολογισθούν μια σειρά από κρίσιμους δείκτες ικανοποίησης / δυσαρέσκειας πελάτη αλλά και να υπολογισθεί η σχετική σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου για την αποδοτικότητα μιας συγκεκριμένης γραμματείας (ως προς την ικανοποίηση του αντίστοιχου «πελάτη») μέσα από τη Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process – AHP) όπως αυτή περιγράφεται από τους Saaty (1990) και Zultner (1993) και η οποία χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα από τους μελετητές ή τα στελέχη επιφορτισμένα με την κατανόηση της αποδοτικότητας μιας λειτουργίας ως προς την ικανοποίηση του πελάτη.

Ακόμη πιο σημαντικό βέβαια είναι – ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην εφαρμογή του παραπάνω υποδείγματος για σκοπούς ανταγωνισμού και όχι για ακαδημαϊκούς σκοπούς όπως στην παρούσα μελέτη – ότι η χρήση του υποδείγματος Kano σε συνδυασμό με τους δείκτες αποτελεσματικότητας αλλά και σημαντικότητας για μια ορισμένη ομάδα πελατών, μπορεί να αναδείξει στρατηγικά σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης κατευθύνοντας στρατηγικά τη χρήση των περιορισμένων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Matzler & Hinterhuber, 1998). Στο υφιστάμενο πλαίσιο όμως της ανάλυσης δύο περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα, η χρήση των συγκεκριμένων μεγεθών (quality improvement index – strategic importance index) θα γίνει προσπάθεια να αξιοποιηθούν οι συγκεκριμένοι δείκτες προκειμένου να αναδείξουν τα ισχυρά και αδύναμα σημεία κάθε περίπτωσης οδηγώντας έτσι σε αποδοτικότερη αυτοκριτική και ίσως και βελτίωση.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, στο επόμενο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η συγκριτική ανάλυση τριών περιπτώσεων γραμματείας ανωτέρων στελεχών και, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα Kano το οποίο παρουσιάστηκε στο παρόν Κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της αποδοτικότητάς τους, των ισχυρών τους σημείων αλλά και των αδυναμιών τις οποίες παρουσιάζουν. Σε κάθε περίπτωση, γίνεται σαφές ότι η κάθε μια περίπτωση είναι ξεχωριστή καθώς αντανακλά τις εργασιακές απαιτήσεις, τον οργανισμό αλλά και τα συγκεκριμένα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη.



## **7 Συγκριτική μελέτη τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα**

Στα προηγούμενα Κεφάλαια έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης των πιο σημαντικών στοιχείων του ρόλου της διοικητικής γραμματείας αλλά και των προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων τα οποία – σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία – οδηγούν στην αποτελεσματικότερη άσκηση του εν λόγω ρόλου. Κατά συνέπεια, στο Κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η στην πράξη σύγκριση τριών (3) περιπτώσεων διοικητικής γραμματείας προκειμένου να τεκμηριωθούν και εμπειρικά οι άξονες διαφοροποίησης του ρόλου εντός διαφορετικών διοικητικών πλαισίων αλλά και να τεκμηριωθεί η χρήση των συγκεκριμένων προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων ως παράγοντες προαγωγής της αποτελεσματικότητας του εν λόγω ρόλου.

Προς την κατεύθυνση αυτή, στην αμέσως επόμενη ενότητα παρουσιάζεται το πλαίσιο αξιολόγησης τριών περιπτώσεων γραμματείας στο Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται σύντομα ο οργανισμός αλλά και το διοικητικό επίπεδο στο οποίο αφορούν τρεις (3) συγκεκριμένες περιπτώσεις (έχει επιλεγθεί η χρήση ενός συγκεκριμένου οργανισμού ο οποίος διαθέτει πλήθος γραμματειακού στελεχιακού δυναμικού προκειμένου – όπως θα φανεί παρακάτω – να μπορεί να πραγματοποιηθεί αφενός μεν σύγκριση μεταξύ γραμματείας ομόβαθμων διοικητικών στελεχών, αφετέρου δε η σύγκριση ανάμεσα σε γραμματείες ετερόβαθμων διοικητικών στελεχών). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε από τους συγγραφείς αφενός μεν για την κατηγοριοποίηση των διαφόρων προσωπικών χαρακτηριστικών αλλά και δεξιοτήτων γραμματείας σύμφωνα με το υπόδειγμα Kanon, αφετέρου δε για την ‘βαθμολόγηση’ των συγκεκριμένων περιπτώσεων γραμματείας από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη αλλά και ορισμένα τρίτα στελέχη τα οποία αλληλεπιδρούν λόγω του ρόλου τους με τις εν λόγω γραμματείες (τα οποία αποτελούν και τους ‘εσωτερικούς πελάτες’). Τέλος, η τελευταία ενότητα του παρόντος Κεφαλαίου παρουσιάζει τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την εφαρμογή της παραπάνω μεθοδολογίας αλλά και τα συμπεράσματα όπου μπορούν να εξαχθούν με βάση αυτά ως προς την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών περιπτώσεων γραμματείας αλλά και ως προς την καταλληλότητα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας για την ποιοτική σύγκριση περιπτώσεων γραμματείας γενικότερα.

### **7.1 Το πλαίσιο της εμπειρικής μελέτης τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα**

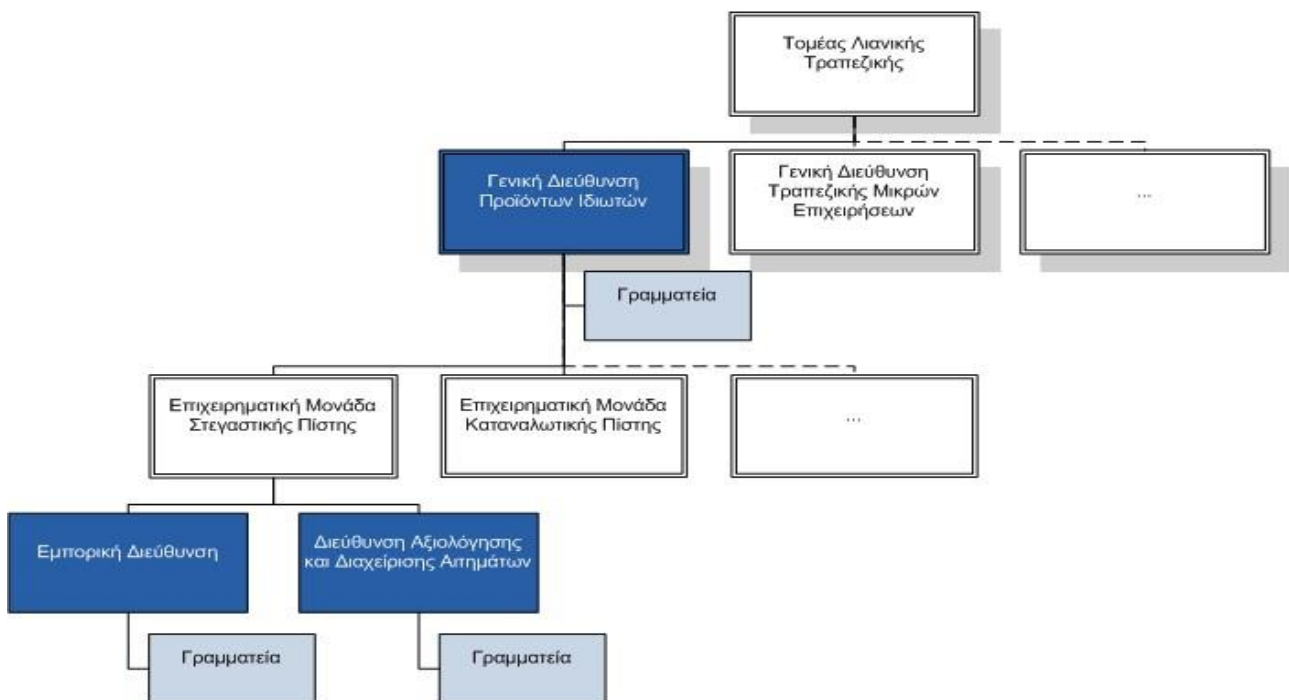
Προκειμένου να επιτευχθεί μια καλύτερη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν πολλαπλές περιπτώσεις γραμματείας (συγκεκριμένα, τρεις (3) στον αριθμό), εντός του *ιδίου* οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μια αποτελεσματικότερη (με την έννοια της πιο εστιασμένης) σύγκριση εναλλακτικών περιπτώσεων γραμματείας καθώς απομονώνονται παράγοντες οι οποίοι έχουν να κάνουν με το διαφορετικό οργανωσιακό περιβάλλον, συγκριτικές διαφορές στην κουλτούρα των οργανισμών, τα διαφορετικά μεγέθη των οργανισμών στους οποίους

περιλαμβάνονται οι συγκεκριμένες λειτουργίες, το σημαντικά διαφορετικό (πιθανότατα) ακαδημαϊκό αλλά και επιχειρησιακό υπόβαθρο των προϊστάμενων διοικητικών στελεχών κ.α.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η παρούσα μελέτη εξετάζει συγκριτικά τρεις περιπτώσεις γραμματείας μεγάλου ιδιωτικού Τραπεζικού οργανισμού στην Ελλάδα και, συγκεκριμένα:

- Δύο περιπτώσεις γραμματείας οι οποίες εξυπηρετούν Βοηθούς Γενικούς Διευθυντές από τον κλάδο της Λιανικής Τραπεζικής της παραπάνω Τράπεζας και, συγκεκριμένα, από το χώρο της Στεγαστικής Πίστης, και
- Την γενική γραμματεία Προϊόντων Ιδιωτών του κλάδου Λιανικής Τραπεζικής της παραπάνω Τράπεζας η οποία εξυπηρετεί τον προϊστάμενο Γενικό Διευθυντή Προϊόντων Ιδιωτών ο οποίος προϊστάται της Στεγαστικής Πίστης αλλά και της Καταναλωτικής Πίστης της εν λόγω Τράπεζας.

Ένα σύντομο οργανόγραμμα του οργανισμού και των θέσεων γραμματείας που περιγράφηκαν παραπάνω και που αναλύονται στη συνέχεια έχει ως εξής:



**Εικόνα 3. Σύντομο οργανόγραμμα του οργανισμού και των θέσεων γραμματείας που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση. Με διακεκομμένες γραμμές σημειώνεται η ύπαρξη άλλων, ομόβαθμων λειτουργιών. Πηγή: Συγγραφείς από προσαρμογή μεγάλου ιδιωτικού Ελληνικού Τραπεζικού Ομίλου (2009).**

Σε ότι αφορά στα στελέχη τα οποία εξυπηρετούν οι εν λόγω γραμματείες, σημειώνεται επίσης:

- Και στις τρεις (3) περιπτώσεις, πρόκειται για στελέχη τα οποία διαθέτουν τουλάχιστο μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και πολυετή επαγγελματική

προϋπηρεσία (τουλάχιστο δέκα (10) έτη) στο επίπεδο Βοηθού Γενικού Διευθυντή / Γενικού Διευθυντή Μονάδος.

- Για τις περιπτώσεις γραμματείας εντός της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης πρόκειται για άνδρες ηλικίας 40-45 ετών, ενώ για την περίπτωση της γραμματείας της Γενικής Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών πρόκειται για άνδρα ηλικίας 50 – 55 ετών.
- Οι περιπτώσεις γραμματείας εντός της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης εξυπηρετούν περίπου ένα σύνολο δέκα (10) επιμέρους Διευθυντών (και αντίστοιχο πλήθος Υποδιευθυντών) έκαστη, ενώ η γραμματεία της Γενικής Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών εξυπηρετεί περίπου ένα σύνολο δέκα (10) Βοηθών Γενικών Διευθυντών (από διαφορετικές Επιχειρηματικές Μονάδες και υπηρεσίες που αναφέρονται στην εν λόγω Γενική Διεύθυνση) και, κατ' αναλογία, περίπου 100 – 120 περίπου επιμέρους Διευθυντών.

Σε ότι αφορά στη γενικότερη οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού και προκειμένου να υπάρχει ένα σημείο αναφοράς ως προς την τάξη μεγέθους του οργανισμού, σημειώνεται ότι, το σύνολο των εργαζομένων στην Επιχειρηματική Μονάδα Στεγαστικής Πίστης είναι περίπου διακόσια (200) άτομα, ενώ στο σύνολό της η Γενική Διεύθυνση Προϊόντων Ιδιωτών απασχολεί περίπου 1.300 – 1.500 άτομα.

Σε ότι αφορά στο δυναμικό που απαρτίζει τις συγκεκριμένες γραμματείες, παρατηρούνται τα παρακάτω:

- Σχετικά με τις δύο περιπτώσεις γραμματείας της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης πρόκειται για ένα (1) απασχολούμενο στέλεχος ανά Διεύθυνση, ως εξής:
  - Και τα δύο στελέχη είναι γυναίκες, ηλικίας 25 – 30 ετών, Ελληνικής καταγωγής, με προϋπηρεσία περίπου πέντε (5) – επτά (7) ετών στην Τράπεζα. Και τα δύο αυτά στελέχη είχαν αρχικώς προσληφθεί για την κάλυψη άλλων θέσεων εντός της Επιχειρηματικής Μονάδας και, έπειτα από εμφάνιση σχετικής έλλειψης, μετακινήθηκαν στις εν λόγω θέσεις (σε διαφορετικό χρόνο). Σημειώνεται ότι, και για τα δύο αυτά στελέχη, δεν υφίσταται σοβαρή επαγγελματική προϋπηρεσία εκτός της Τράπεζας.
  - Το στέλεχος γραμματείας της Εμπορικής Διεύθυνσης διαθέτει προπτυχιακό τίτλο σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), τον οποίο απέκτησε εντός του τελευταίου έτους. Αντίθετα, το στέλεχος γραμματείας της Διεύθυνσης Αξιολόγησης και Διαχείρισης Αιτημάτων δεν διαθέτει κάποιον αντίστοιχο τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

- Σχετικά με την περίπτωση γραμματείας της γραμματείας της Γενικής Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών, αυτή απαρτίζεται από τρία (3) στελέχη ως εξής:
  - ο Και τα τρία (3) στελέχη είναι γυναίκες, με ηλικίες 30 – 35, 35 – 40 και 55 – 60 αντίστοιχα. Οι δύο πρώτες εξ αυτών είναι Ελληνικής καταγωγής, ενώ η τρίτη είναι Ελληνοβρετανικής καταγωγής. Η κυρία νεαρότερης ηλικίας όπως και η μεγαλύτερη κυρία έχουν προσληφθεί αποκλειστικά για την κάλυψη του ρόλου της γραμματείας, η πρώτη διαθέτει περίπου δέκα (10) χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας (περίπου τέσσερα στον υφιστάμενο Τραπεζικό Όμιλο), ενώ η δεύτερη περίπου τριάντα (30), εκ των οποίων άνω των είκοσι-πέντε (25) στον υφιστάμενο Τραπεζικό όμιλο και τα τελευταία δέκα (10) ως ιδιαίτερα γραμματέας του Γενικού Διευθυντή Τραπεζικής Ιδιωτών. Αντίθετα, η τρίτη κυρία διαθέτει αντίστοιχα περίπου δέκα (10) χρόνια επαγγελματικής προϋπηρεσίας (όλα στον υφιστάμενο Τραπεζικό Όμιλο) όπου είχε προσληφθεί αρχικά για την κάλυψη άλλης θέσης και στη συνέχεια μετακινήθηκε στη γραμματεία λόγω επιχειρησιακών αναγκών. Η κυρία αυτή διαθέτει πτυχίο Ανώτερου Τεχνολογικού Ιδρύματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ενώ οι άλλες δύο κυρίες δεν διαθέτουν κάποιο τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το σύνολο των στελεχών έχει παρακολουθήσει εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης για γραμματείς (δύο εξαμήνων) καθώς και εξειδικευμένα σεμινάρια γραμματειακής υποστήριξης (αλληλογραφία, διαχείριση χρόνου, βασικές γνώσεις Η/Υ, κ.α.).

Χωροταξικά, οι γραμματείες που αφορούν στην υποστήριξη της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης βρίσκονται στον ίδιο όροφο του κτιρίου και ιδιαίτερα κοντά, ενώ μπορούν και χρησιμοποιούν από κοινού αρκετές εγκαταστάσεις, υποδομές και μηχανές του γραφείου (όπως π.χ. εκτυπωτές, καταστροφείς εγγράφων, κλπ.). Στο χώρο αυτό δεν υφίστανται γραμματείες άλλων Διευθύνσεων / Τμημάτων.

Αντίστοιχα, η γραμματεία της Γενικής Διεύθυνσης Τραπεζικής Ιδιωτών βρίσκεται σε διαφορετικό κτίριο, όλα τα στελέχη αυτής όμως βρίσκονται σε εξίσου κοντινή απόσταση μεταξύ τους. Στο χώρο αυτό βρίσκονται επίσης ακόμη 4 γραμματείες Βοηθών Γενικών Διευθυντών της Καταναλωτικής Πίστης της Τράπεζας.

## **7.2 Μεθοδολογία συγκριτικής μελέτης τριών περιπτώσεων γραμματείας στην Ελλάδα**

Καθώς απώτερος στόχος της παρούσας μελέτης είναι να επιχειρηθεί μια τεκμηριωμένη εκτίμηση της απόδοσης της λειτουργίας της γραμματείας μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα, η συγκεκριμένη συγκριτική εκτίμηση των τριών περιπτώσεων γραμματείας που περιγράφηκαν παραπάνω ακολούθησε το γενικότερο υπόδειγμα Κανο, όπως αυτό παρουσιάστηκε σε προηγούμενο Κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα, η εμπειρική μελέτη διαχωρίστηκε σε δύο στάδια ως εξής:

- Στο Στάδιο Α' επιχειρήθηκε η τεκμηρίωση των κατηγοριών των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών και δράσεων της γραμματείας (όπως αυτές αναπτύχθηκαν στα αρχικά Κεφάλαια της παρούσας μελέτης) ως προς τις κατηγορίες του υποδείγματος Kano. Ανώτερος στόχος του σταδίου αυτού – αλλά και παραγόμενο αποτέλεσμα – ήταν η κατηγοριοποίηση των επιμέρους λειτουργιών και δράσεων της γραμματείας σε «**Εκπληκτικές**», «**Αναλογικές**», «**Αναμενόμενες**», «**Αδιάφορες**» αλλά και «**Αντίστροφες**», σύμφωνα με τους κοινά αποδεκτούς ορισμούς. Προφανώς η κατηγοριοποίηση αυτή έγινε με γνώμονα τις απόψεις των προϊστάμενων διοικητικών στελεχών (περισσότερες λεπτομέρειες θα αναφερθούν στη συνέχεια) καθώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα στελέχη αυτά αποτελούν κατ' ουσία τους «πελάτες» της λειτουργίας της γραμματείας.
- Στο Στάδιο Β' και, με δεδομένα τα αποτελέσματα του Σταδίου Α', επιχειρήθηκε η βαθμολόγηση από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη των συγκεκριμένων περιπτώσεων γραμματείας των οποίων προΐστανται και, κατ' επέκταση, η δημιουργία μιας τελικής μέτρησης για την αποτελεσματικότητα της γραμματείας με βάση τη σημαντικότητα της κάθε διάστασης όπως προέκυψε από το Στάδιο Α'.

Σημαντικό είναι να παρατηρηθεί ότι τα δύο αυτά στάδια της μελέτης διαχωρίστηκαν χρονικά κατά δεκαπέντε (15) ημέρες, προκειμένου να περιοριστεί η επίδραση της βαθμολόγησης των κατηγοριών στην αξιολόγηση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών κάθε γραμματείας. Αντίστοιχα, γίνεται αντιληπτό ότι ένας πλήρης διαχωρισμός μεταξύ της βαθμολόγησης των κατηγοριών υποδείγματος Kano σε ότι αφορά στις λειτουργίες της σύγχρονης διοικητικής γραμματείας και βαθμολόγησης συγκεκριμένων περιπτώσεων θα πρέπει να επιχειρηθεί πρωτίστως σε επίπεδο μεγάλης κλίμακας εμπειρικής μελέτης προκειμένου να μπορούν να εξαχθούν στατιστικώς σημαντικά συμπεράσματα, ενώ είναι κατά βάση αδύνατον κάτι τέτοιο να επιτευχθεί μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων όπως η παρούσα.

Στις επόμενες υπο-ενότητες παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε σε κάθε στάδιο.

### **7.2.1 Στάδιο Α': Ταξινόμηση λειτουργιών γραμματείας κατά Kano**

Για την ταξινόμηση των λειτουργιών της γραμματείας κατά Kano, χρησιμοποιήθηκε ουσιαστικά το υπόδειγμα των Zultner & Mazur (2006), αφού προσαρμόστηκε σύμφωνα με την παρακάτω διαδικασία:

- Αρχικά, απομονώθηκαν σε συγκεκριμένη λίστα οι λειτουργίες της σύγχρονης διοικητικής γραμματείας, έτσι όπως αυτές παρουσιάστηκαν στα αρχικά Κεφάλαια της παρούσας μελέτης. Κάθε γραμμή της λίστας αποτέλεσε και μια διακριτή λειτουργία.
- Στη συνέχεια, για κάθε γραμμή της λίστας που δημιουργήθηκε, προστέθηκαν δύο στήλες: η πρώτη στήλη αναφέρεται στην ικανοποίηση

(δυσαρέσκεια) την οποία αντιλαμβάνεται ότι θα εκλάμβανε ένα προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος από μια αντίστοιχη γραμματεία εφόσον η υποθετική αυτή γραμματεία απέδιδε στο μέγιστο δυνατό βαθμό (με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα) την λειτουργία αυτή, ενώ η δεύτερη στήλη αναφέρεται στην ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) την οποία αντιλαμβάνεται ότι θα εκλάμβανε ένα προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος από μια αντίστοιχη γραμματεία εφόσον η υποθετική αυτή γραμματεία δεν διέθετε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ορισμένες σημαντικές παρατηρήσεις στο σημείο αυτό είναι:

- Η ερώτηση προς το συγκεκριμένο προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος έγινε σε θεωρητικό επίπεδο (πώς αντιλαμβάνεται ότι θα εκλάμβανε ένα αντίστοιχο προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος τις επιδόσεις μιας αντίστοιχης γραμματείας), προκειμένου να περιοριστεί όσο το δυνατόν η επίδραση από την δεδομένη εντύπωση του στελέχους για τις επιδόσεις της συγκεκριμένης υφιστάμενης γραμματείας.
- Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν μια επτα-βάθμια κλίμακα Likert, με τιμές από -3 (υψηλή δυσαρέσκεια) μέχρι +3 (υψηλή ικανοποίηση), με δυνατότητα επιλογής της μέσης τιμής μηδέν (0) ως ένδειξη ουδετερότητας. Σημειώνουμε βέβαια ότι, σε κάθε περίπτωση, η επιλογή της κλίμακας είναι αυθαίρετη (θα μπορούσε π.χ. να χρησιμοποιηθεί μια πεντα-βάθμια ή εννεα-βάθμια κλίμακα) δίχως όμως αυτό να διαφοροποιεί σημαντικά τα αποτελέσματα<sup>7</sup>.
- Τέλος, στα εν λόγω ερωτηματολόγια προστέθηκε μια ακόμη στήλη η οποία συμπληρώθηκε από τους συγγραφείς μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη και αφορούσε την υπολογιζόμενη κατηγορία Κανο, σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών (βλ. και Εικόνα 2 παραπάνω).

Το ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο του Σταδίου Α' καθώς και ο συγκεκριμένος πίνακας μετατροπής παρατίθεται ως Παράρτημα Α'.

### **7.2.2 Στάδιο Β': Βαθμολόγηση των συγκεκριμένων περιπτώσεων γραμματείας**

Στο στάδιο αυτό (το οποίο όπως προαναφέρθηκε απείχε από το Στάδιο Α' κατά δεκαπέντε ημέρες), τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν ως προς την αποδοτικότητα (ύπαρξη ή έλλειψη) του κάθε λειτουργικού χαρακτηριστικού για τις συγκεκριμένες γραμματείες με τις οποίες συνδέονται. Για το σκοπό αυτό, οι διαστάσεις της λειτουργικότητας της γραμματείας επαναδιατυπώθηκαν δημιουργώντας ένα νέο ερωτηματολόγιο στο οποίο η κάθε ερώτηση-διάσταση μπορούσε να απαντηθεί από το προϊστάμενο διοικητικό

---

<sup>7</sup> Στην πράξη, η επιλογή της κλίμακας έγινε ώστε, αφενός μεν να υπάρχει κάποιος βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των 'θετικών' και 'αρνητικών' απαντήσεων (ώστε να προάγεται κάποια ποιοτική διαφοροποίηση), αφετέρου δε να μην δυσκολεύεται το στέλεχος να αποφασίσει ανάμεσα σε πολλαπλές επιλογές.

στέλεχος χρησιμοποιώντας μια πεντα-βάθμια κλίμακα Likert με τιμές από 1 (το χαρακτηριστικό δεν υφίσταται) μέχρι το 5 (το χαρακτηριστικό υφίσταται σε εξαιρετικό βαθμό)<sup>8</sup>. Το τελικό ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Β'.

Στη συνέχεια, οι απαντήσεις των στελεχών μετατράπηκαν σε βαθμολογίες αποδοτικότητας (ικανοποίησης) μέσω της προσαρμογής τους σε δείκτες ικανοποίησης ανάλογα με την κατηγορία Kano στην οποία κατηγοριοποιήθηκαν κατά το Στάδιο Α' ως εξής:

- **Εκπληκτικές:** υπενθυμίζεται ότι σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν, εφόσον δεν υπάρχουν, δεν αναζητούνται από τους πελάτες, εφόσον όμως εμφανίζονται σε αυτούς, τους προκαλούν ευχάριστη έκπληξη. Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε ως εξής:

|                          |   |   |   |   |    |
|--------------------------|---|---|---|---|----|
| Βαθμολογία (στέλεχος)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  |
| Ικανοποίηση (προσαρμογή) | 1 | 2 | 4 | 8 | 16 |

**Πίνακας 7. Αντιστοίχιση βαθμού επίτευξης λειτουργικότητας σε ικανοποίηση για την κατηγορία Kano «Εκπληκτικές».**

**Αναλογικές:** υπενθυμίζεται ότι σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν η ικανοποίηση που προκαλούν στους πελάτες είναι ευθέως ανάλογη από την ένταση στην οποία απαντώνται. Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε ως εξής<sup>9</sup>:

|                          |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Βαθμολογία (στέλεχος)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ικανοποίηση (προσαρμογή) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Πίνακας 8 Αντιστοίχιση βαθμού επίτευξης λειτουργικότητας σε ικανοποίηση για την κατηγορία Kano «Αναλογικές».**

- **Αναμενόμενες:** υπενθυμίζεται σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες όταν δεν προκαλούν ιδιαίτερη ικανοποίηση από την ύπαρξή τους (ανεξαρτήτως βαθμού), αλλά η απώλειά τους προκαλεί σίγουρα δυσαρέσκεια. Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε ως εξής:

|                          |    |    |   |   |   |
|--------------------------|----|----|---|---|---|
| Βαθμολογία (στέλεχος)    | 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |
| Ικανοποίηση (προσαρμογή) | -8 | -4 | 1 | 2 | 3 |

<sup>8</sup> Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκε μια κλίμακα πέντε (5) σημείων προκειμένου να είναι εύκολο στο διοικητικό στέλεχος να σημειώσει το βαθμό που το καλύπτει περισσότερο.

<sup>9</sup> Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε αυθαίρετα από τους συγγραφείς, πάντα όμως με τρόπο ώστε να καλύπτεται η συμπεριφορά των διαφόρων κατηγοριών ως προς την ικανοποίηση των κατηγοριών Kano (βλ. Εικόνα 1, σελ. 47).

**Πίνακας 9 Αντιστοίχιση βαθμού επίτευξης λειτουργικότητας σε ικανοποίηση για την κατηγορία Κανο «Αναμενόμενες».**

- **Αδιάφορες:** υπενθυμίζεται ότι σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες για τις οποίες οι πελάτες απλά δεν νοιάζονται. Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε ως εξής:

|                          |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Βαθμολογία (στέλεχος)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ικανοποίηση (προσαρμογή) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Πίνακας 10. Αντιστοίχιση βαθμού επίτευξης λειτουργικότητας σε ικανοποίηση για την κατηγορία Κανο «Αδιάφορες».**

- **Αντίστροφες:** υπενθυμίζεται ότι σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι δραστηριότητες οι οποίες, όταν υπάρχουν, προκαλούν δυσαρέσκεια στους πελάτες ενώ, όσο λιγότερο εμφανίζονται, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση των πελατών. Η προσαρμογή της βαθμολογίας έγινε ως εξής:

|                          |   |   |   |    |    |
|--------------------------|---|---|---|----|----|
| Βαθμολογία (στέλεχος)    | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| Ικανοποίηση (προσαρμογή) | 6 | 2 | 0 | -2 | -6 |

**Πίνακας 11. Αντιστοίχιση βαθμού επίτευξης λειτουργικότητας σε ικανοποίηση για την κατηγορία Κανο «Αντίστροφες».**

Τα ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια καθώς και η μετατροπή τους σε βαθμό ικανοποίησης σύμφωνα με τα παραπάνω παρουσιάζονται στο Παράρτημα Γ'.

## **7.3 Ευρήματα από την συγκριτική μελέτη**

### **7.3.1 Εμπειρική σύγκριση των διαφορετικών περιπτώσεων γραμματείας**

Πριν επιχειρηθεί κάποια άμεση σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών περιπτώσεων γραμματείας που παρουσιάστηκαν, θα πρέπει να υπογραμμιστεί για άλλη μια φορά το διαφορετικό πλαίσιο εντός του οποίου καλούνται να λειτουργήσουν αλλά και να αποδώσουν. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο Κεφάλαιο, η λειτουργία της γραμματείας (αλλά και η αποδοτικότητα αυτής) εξαρτάται σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό από τις συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάζονται για το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος αλλά και για τον οργανισμό και, κατά συνέπεια, η οποιαδήποτε σύγκριση αγνοεί τα συγκεκριμένα αυτά μεγέθη και παραμέτρους είναι μάλλον αποπροσανατολισμένη.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, η εμπειρική σύγκριση των τριών περιπτώσεων γραμματείας που απασχολούν την παρούσα μελέτη επιχειρείται ως εξής:

- Σε πρώτη φάση, επιχειρείται μια ανάλυση των συγκεκριμένων διαστάσεων / παραμέτρων οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα της γραμματείας, αφού επί της ουσίας προσδιορίζουν την έννοια της αποτελεσματικότητας



(effectiveness) για την κάθε επιμέρους γραμματεία. Επιχειρείται δηλαδή, στην πράξη, ο αναλογισμός των συνιστωσών – έτσι όπως τίθενται από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη – οι οποίες καθορίζουν τις απαιτήσεις από τα στελέχη της γραμματείας.

- Σε δεύτερη φάση, επιχειρείται μια συγκριτική ανάλυση της απόδοσης μεταξύ των διαφορετικών πλαισίων γραμματείας που παρουσιάστηκαν, τηρουμένων βέβαια των αναλογιών που καθορίζουν οι διαφορετικές απαιτήσεις.

Προσπαθώντας λοιπόν να τεκμηριώσουμε την έννοια των διαστάσεων οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα της γραμματείας, δημιουργούμε τον παρακάτω πίνακα συγκριτικής κατηγοριοποίησης σύμφωνα με το υπόδειγμα Kano προκειμένου να παρουσιαστεί αλλά και να αναλυθεί η συγκριτική σημασία των διαφόρων λειτουργιών γραμματείας για τα συγκεκριμένα διοικητικά στελέχη (και, κατ' επέκταση, ρόλους):

|   |  | Ε1.1<br>(Εμπορική<br>Γραμματεία) | Ε1.2<br>(Γραμματεία<br>Αξιολόγησης) | Ε2<br>(Γραμματεία Γεν.<br>Διεύθυνσης) |
|---|--|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου</b> |  |                                  |                                     |                                       |
| 1   | Προτεραιοποίηση ενεργειών  | Αναλογική                        | Αναλογική                           | Αναλογική                             |
| 2   | Λήψη τηλεφωνημάτων και διαχείριση επικοινωνίας                           | Αναμενόμενη                      | Αναλογική                           | Αναλογική                             |
| 3   | Σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων | Αδιάφορη                         | Αναμενόμενη                         | Αναλογική                             |
| 4   | Διαμεσολάβηση στους λοιπούς εργαζόμενους                                 | Εκπληκτική                       | Αδιάφορη                            | Αναλογική                             |
| 5   | Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων                                | Αναλογική                        | Αναλογική                           | Αναλογική                             |
| 6   | Καταγραφή και διανομή πεπραγμένων (minutes)                              | Αδιάφορη                         | Αναμενόμενη                         | Αναλογική                             |
| 7   | Υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου                                   | Εκπληκτική                       | Αδιάφορη                            | Αναμενόμενη                           |
| 8   | Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών                                       | Αναλογική                        | Αναλογική                           | Αναμενόμενη                           |
| 9   | Διαχείριση εταιρικών παροχών προϊσταμένου                                | Εκπληκτική                       | Εκπληκτική                          | Αναμενόμενη                           |
| 10  | Συμμετοχή στην καταγραφή διαδικασιών                                     | Αδιάφορη                         | Αδιάφορη                            | Αδιάφορη                              |
| 11  | Επίβλεψη λοιπού γραμματειακού προσωπικού                                 | Αδιάφορη                         | Αδιάφορη                            | Αναλογική                             |
| 12  | Προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό                         | Εκπληκτική                       | Εκπληκτική                          | Αδιάφορη                              |
| 13  | Διαπραγμάτευση με προμηθευτές  | Αδιάφορη                         | Αναμενόμενη                         | Αδιάφορη                              |
| <b>Διαχείριση πληροφορίας</b>   |  |                                  |                                     |                                       |
| 14  | Ανάγνωση και φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας                  | Εκπληκτική                       | Αναλογική                           | Αναλογική                             |
| 15  | Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας                       | Αναλογική                        | Αναλογική                           | Αναμενόμενη                           |
| 16  | Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού                          | Αναμενόμενη                      | Αναμενόμενη                         | Αναλογική                             |

|    |   |            |            |             |
|----|---|------------|------------|-------------|
| 17 | Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών    | Αναλογική  | Αναλογική  | Αναμενόμενη |
| 18 | Αναζήτηση, συλλογή και ταξινόμηση πληροφοριών | Εκπληκτική | Αναλογική  | Αναλογική   |
| 19 | Δημιουργία παρουσιάσεων                       | Εκπληκτική | Εκπληκτική | Αδιάφορη    |
| 20 | Ολοκλήρωση και έλεγχος εξερχόμενων αναφορών   | Αναλογική  | Αναλογική  | Αναλογική   |

Επιπλέον καθήκοντα

**Πίνακας 12. Συγκριτική παρουσίαση διαστάσεων αποτελεσματικότητας γραμματείας κατά Καπο για τις συγκεκριμένες περιπτώσεις γραμματείας που εξετάστηκαν.**

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 12), μπορούν να πραγματοποιηθεί μια σειρά συγκρίσεων ως εξής:

- Συγκρίσεις μεταξύ των απόψεων των στελεχών της Επιχειρηματικής Μονάδος Στεγαστικής Πίστης: καθώς αναμένεται ότι οι λειτουργίες της γραμματείας θα είναι παραπλήσιες καθώς πρόκειται για την ίδια μονάδα-οργανισμό αλλά και το ίδιο ιεραρχικό επίπεδο εντός του οργανισμού, θα είναι ενδιαφέρον να καταγραφούν:
  - ο Οι συμφωνίες στην προσέγγιση αποδοτικότητας ως προς κάθε λειτουργικότητα οι οποίες θα εκφράζουν στην πράξη και τις απαιτούμενες ενέργειες στο συγκεκριμένο επίπεδο και οργανισμό, και
  - ο Οι διαφορές στην προσέγγιση αποδοτικότητας ως προς κάθε λειτουργικότητα οι οποίες θα εκφράζουν σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό τις διαφορές προσεγγίσεων των συγκεκριμένων προϊστάμενων στελεχών (αλλά και τις διαφορετικές απαιτήσεις λόγω αντικειμένου, αν και πιστεύουμε ότι αυτή η παράμετρος θα έχει μια μάλλον περιορισμένη επίρεια στο τελικό αποτέλεσμα).

Κατά συνέπεια, σε ότι αφορά στις συμφωνίες μεταξύ των στελεχών της Επιχειρηματικής Μονάδος Στεγαστικής Πίστης μπορούμε να δημιουργήσουμε τον παρακάτω πίνακα:

|  |   | E1.1       | E1.2       |
|--|---|------------|------------|
| Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου |   |            |            |
| 1  | Προτεραιοποίηση ενεργειών                 | Αναλογική  | Αναλογική  |
| 5  | Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων | Αναλογική  | Αναλογική  |
| 8  | Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών        | Αναλογική  | Αναλογική  |
| 9  | Διαχείριση εταιρικών παροχών προϊσταμένου | Εκπληκτική | Εκπληκτική |
| 10   | Συμμετοχή στην καταγραφή διαδικασιών      | Αδιάφορη   | Αδιάφορη   |
| 11   | Επίβλεψη λοιπού γραμματειακού προσωπικού  | Αδιάφορη   | Αδιάφορη   |

|                        |  |             |             |
|------------------------|--|-------------|-------------|
| 12                     | Προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό   | Εκπληκτική  | Εκπληκτική  |
| Διαχείριση πληροφορίας |  |             |             |
| 15                     | Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας | Αναλογική   | Αναλογική   |
| 16                     | Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού    | Αναμενόμενη | Αναμενόμενη |
| 17                     | Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών         | Αναλογική   | Αναλογική   |
| 19                     | Δημιουργία παρουσιάσεων                            | Εκπληκτική  | Εκπληκτική  |
| 20                     | Ολοκλήρωση και έλεγχος εξερχόμενων αναφορών        | Αναλογική   | Αναλογική   |
| Επιπλέον καθήκοντα     |  |             |             |

**Πίνακας 13. Πίνακας συμφωνίας μεταξύ στελεχών Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης ως προς την προσέγγιση των λειτουργιών της γραμματείας μέσω του υποδείγματος Κανο.**

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι, κατά 60% (12/20), τα στελέχη της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης συμφωνούν ως προς την προσέγγιση των λειτουργιών της γραμματείας μέσω του υποδείγματος Κανο, ορίζοντας πρακτικά έναν «κοινό τόπο» σχετικά με την απόδοση της γραμματείας για το συγκεκριμένο οργανισμό και επίπεδο. Για παράδειγμα, και τα δύο στελέχη θεωρούν ότι η αποδοτικότερη προτεραιοποίηση των ενεργειών της γραμματείας ή ο αποδοτικότερος προγραμματισμός των συσκέψεων συντελεί αναλογικά στην προώθηση της αποδοτικότητας της γραμματείας (και τελικά, στην δημιουργία αξίας από την λειτουργικότητα αυτή), ενώ δεν θεωρούν τη δημιουργία παρουσιάσεων μέρος του ρόλου αλλά σίγουρα την αξιολογούν θετικά εφόσον υφίσταται. Επιπλέον, γίνεται φανερό ότι ορισμένες λειτουργίες δεν σχετίζονται με το συγκεκριμένο ρόλο, όπως π.χ. η συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών του οργανισμού ή η επίβλεψη του λοιπού γραμματειακού προσωπικού. Είναι προφανές ότι οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ιδιοσυγκρατικό χαρακτηριστικό του μεγέθους του οργανισμού (ένας μικρότερος οργανισμός πιθανόν να εκτιμούσε τη συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών), αλλά και του μεγέθους της γραμματείας (δεν υφίστανται άλλα στελέχη τα οποία να επιβλέπονται).

Προσεγγίζοντας αντίστοιχα τις διαφωνίες των δύο στελεχών ως προς τις λειτουργίες της γραμματείας μέσω του υποδείγματος Κανο, μπορούμε να διαπιστώσουμε – στην πράξη – τις διαφορές στις διοικητικές προτεραιότητές τους:

|  |  | E1.1        | E1.2        |
|--|--|-------------|-------------|
| Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου |  |             |             |
| 2  | Λήψη τηλεφωνημάτων και διαχείριση επικοινωνίας                           | Αναμενόμενη | Αναλογική   |
| 3  | Σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων | Αδιάφορη    | Αναμενόμενη |
| 4  | Διαμεσολάβηση στους λοιπούς εργαζόμενους                                 | Εκπληκτική  | Αδιάφορη    |
| 6  | Καταγραφή και διανομή πεπραγμένων (minutes)                              | Αδιάφορη    | Αναμενόμενη |

|                               |   |            |             |
|-------------------------------|---|------------|-------------|
| 7                             | Υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου                  | Εκπληκτική | Αδιάφορη    |
| 13                            | Διαπραγμάτευση με προμηθευτές                           | Αδιάφορη   | Αναμενόμενη |
| <b>Διαχείριση πληροφορίας</b> |   |            |             |
| 14                            | Ανάγνωση και φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας | Εκπληκτική | Αναλογική   |
| 18                            | Αναζήτηση, συλλογή και ταξινόμηση πληροφοριών           | Εκπληκτική | Αναλογική   |
| <b>Επιπλέον καθήκοντα</b>     |   |            |             |

**Πίνακας 14. Πίνακας διαφωνίας μεταξύ στελεχών Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης ως προς την προσέγγιση των λειτουργιών της γραμματείας μέσω του υποδείγματος Κανο.**

Αν και είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εξαχθούν τεκμηριωμένα συμπεράσματα από τον παραπάνω πίνακα «ασυμφωνίας», μπορεί να υποστηριχθεί ότι το πρώτο στέλεχος (E1.1) τείνει να περιμένει πιο περιορισμένα αποτελέσματα από ότι το δεύτερο (E1.2): χαρακτηριστικά, θεωρεί το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας όπως και την αναζήτηση και την ταξινόμηση πληροφοριών ως μια λειτουργία μη αναμενόμενη από την πλευρά της γραμματείας, όπως επίσης και την διαμεσολάβηση έναντι των λοιπών εργαζομένων (εξ ου και ο χαρακτηρισμός ως «Εκπληκτική»). Αντίθετα, το δεύτερο στέλεχος εμφανίζεται περισσότερο απαιτητικό από την λειτουργία της γραμματείας, θεωρώντας ορισμένες λειτουργίες όπως η καταγραφή και η διανομή πεπραγμένων ή τη διαπραγμάτευση με προμηθευτές ως «Αναμενόμενες».

Θεωρούμε ότι – υπό την θεώρηση αυτή – τεκμηριώνεται πλέον και η διαφοροποίηση του ρόλου της γραμματείας ανά διοικητικό στέλεχος, περιβάλλον αλλά και οργανισμό, γεγονός το οποίο αναφέρθηκε θεωρητικά στα αρχικά Κεφάλαια της παρούσας μελέτης.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, εξετάζεται πλέον η διαφοροποίηση του ρόλου της γραμματείας ανά ιεραρχικό επίπεδο, συγκρίνοντας πλέον τις λειτουργίες στις οποίες συμφωνεί το επίπεδο της Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης (E1) με το προϊστάμενο επίπεδο της Γενικής Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών (E2):

|   |  | E1         | E2          |
|---|--|------------|-------------|
| <b>Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου</b> |  |            |             |
| 1   | Προτεραιοποίηση ενεργειών                        | Αναλογική  | Αναλογική   |
| 5   | Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων        | Αναλογική  | Αναλογική   |
| 8   | Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών               | Αναλογική  | Αναμενόμενη |
| 9   | Διαχείριση εταιρικών παροχών προϊσταμένου        | Εκπληκτική | Αναμενόμενη |
| 10  | Συμμετοχή στην καταγραφή διαδικασιών             | Αδιάφορη   | Αδιάφορη    |
| 11  | Επίβλεψη λοιπού γραμματειακού προσωπικού         | Αδιάφορη   | Αναλογική   |
| 12  | Προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό | Εκπληκτική | Αδιάφορη    |

---

#### Διαχείριση πληροφορίας

|    |  |             |             |
|----|--|-------------|-------------|
| 15 | Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας | Αναλογική   | Αναμενόμενη |
| 16 | Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού    | Αναμενόμενη | Αναλογική   |
| 17 | Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών         | Αναλογική   | Αναμενόμενη |
| 19 | Δημιουργία παρουσιάσεων                            | Εκπληκτική  | Αδιάφορη    |
| 20 | Ολοκλήρωση και έλεγχος εξερχόμενων αναφορών        | Αναλογική   | Αναλογική   |

#### Επιπλέον καθήκοντα

---

### **Πίνακας 15. Πίνακας σύγκρισης μεταξύ του επιπέδου Επιχειρηματικής Μονάδας Στεγαστικής Πίστης και του επιπέδου της Γενικής Διεύθυνσης Προϊόντων Ιδιωτών ως προς την προσέγγιση των λειτουργιών της γραμματείας μέσω του υποδείγματος Kano.**

Από την σύγκριση των απαντήσεων όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, γίνεται προφανές ότι, σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης οι απαιτήσεις γίνονται σαφώς πιο αυστηρές: για παράδειγμα, η «Οργάνωση και τήρηση αρχείου πληροφοριών» γίνεται μια «Αναμενόμενη» λειτουργία, όπως επίσης και η «Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών». Επιπλέον, δεν θα ήταν υπερβολικό να ισχυριστεί κανείς ότι ο ρόλος της γραμματείας στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα γίνεται περισσότερο σαφής: τόσο ο «Προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό» όσο και η «Δημιουργία παρουσιάσεων» κατηγοριοποιούνται ως «Αδιάφορες» λειτουργίες για το E2 ενώ, αντίθετα, αποτελούν χρήσιμες δραστηριότητες ως «Εκπληξη» για το προηγούμενο επίπεδο.

Έπειτα και από τις παραπάνω διαπιστώσεις, ολοκληρώνεται το εμπειρικό μέρος της παρούσας μελέτης. Πριν όμως από το επόμενο και τελευταίο Κεφάλαιο στο οποίο επιχειρείται μια γενικότερη επισκόπηση της παρούσας μελέτης αλλά και των συμπερασμάτων τα οποία μπορούν να εξαχθούν, η επόμενη Ενότητα παρουσιάζει ορισμένες διαπιστώσεις – σκέψεις σχετικά με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την σύγκριση των παραπάνω περιπτώσεων γραμματείας.

#### **7.3.2 Εκτίμηση για την καταλληλότητα της μεθοδολογίας για την σύγκριση περιπτώσεων γραμματείας**

Όπως αναφέρθηκε σε θεωρητικό επίπεδο στα αρχικά Κεφάλαια της παρούσας μελέτης, αλλά και διαπιστώθηκε εμπειρικά μέσα από την έρευνα των συγκεκριμένων περιπτώσεων, ο ρόλος της γραμματείας διαθέτει έναν «κορμό» από δραστηριότητες (λειτουργίες) οι οποίες αποτελούν το 50% - 60% της συνολικής του δραστηριότητας, αλλά και ένα σύνολο από «κατά περίπτωση» δραστηριότητες και χαρακτηριστικά τα οποία του επιτρέπουν να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο εκάστοτε επιχειρησιακό περιβάλλον.

Αναγνωρίζοντας το φαινόμενο αυτό, εύκολα μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η τυποποίηση της σύγκρισης της αποτελεσματικότητας μεταξύ δύο ή και περισσότερων περιπτώσεων γραμματείας είναι μάλλον ουτοπική ή, αν μη τι άλλο, θα πρέπει να περιορίζεται σε γενικές κατευθύνσεις και προδιαγραφές του ρόλου οι οποίες να επηρεάζουν (με αργό ρυθμό προφανώς) τον «κορμό» του επαγγέλματος.

Υπό αυτό το δεδομένο, αξίζει να παρατηρηθεί ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε προσεγγίζει την πλευρά της αποδοτικότητας όχι καθαρά από το πρίσμα των δραστηριοτήτων οι οποίες ολοκληρώνονται (δηλαδή μια προσέγγιση από την πλευρά της προσφερόμενης ποσότητας υπηρεσίας) αλλά – πιθανώς πιο χρήσιμα – από την πλευρά της ζήτησης για συγκεκριμένες υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης σε συγκεκριμένο βαθμό. Με άλλα λόγια, η παρούσα μελέτη προσεγγίζει την έννοια της γραμματείας μέσα από την ίδια τη σχέση της με το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος και παραθέτει ένα πρακτικό πλαίσιο για την αυτό-βελτίωση των στελεχών που την αποτελούν.

## 8 Συμπεράσματα και ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα

Έχοντας πλέον ολοκληρώσει τόσο το θεωρητικό όσο και το εμπειρικό μέρος της παρούσας μελέτης, στο παρόν Κεφάλαιο επιχειρείται η συνολική ανασκόπηση των πιο σημαντικών στοιχείων τα οποία διερευνήθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία ή προέκυψαν κατά την πορεία της εμπειρικής μελέτης. Στόχος του Κεφαλαίου είναι η συλλογή των πιο σημαντικών συμπερασμάτων, η κριτική θεώρησή τους και η συσχέτισή τους με τη φύση και τις λειτουργίες του επαγγέλματος της γραμματείας στην Ελλάδα σήμερα αλλά και στο μεσοπρόθεσμο μέλλον, αλλά και η παράθεση ορισμένων προτάσεων για επιπλέον έρευνα στον τομέα αυτό. Προς την κατεύθυνση αυτή, οι επόμενες Ενότητες συζητούν το παραπάνω αυτό πλαίσιο.

### 8.1 Η διαχρονική φύση του ρόλου της γραμματείας

Από την παρούσα μελέτη, έγινε σαφές ότι ο ρόλος της γραμματείας αποτελεί ένα διαχρονικό φαινόμενο, στενά συνυφασμένο με και μάλλον αναπόσπαστο από τη διοικητική λειτουργία. Συσχετίζοντάς το με τις θεμελιώδεις θεωρίες διοίκησης, τεκμηριώνεται ότι η γραμματεία αποτελεί τελικά το εκτελεστικό σκέλος (ή ένα σημαντικό μέρος του εκτελεστικού σκέλους) του διοικητικού στελέχους. Κατά συνέπεια, γίνεται προφανές ότι η σχέση μεταξύ διοικητικού στελέχους και γραμματείας είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης μέσα από την οποία επηρεάζεται η παραγωγικότητα και των δύο μερών και, κατ' επέκταση – και στο βαθμό όπου το διοικητικό στέλεχος επηρεάζει την τύχη του οργανισμού – η ίδια η παραγωγικότητα του οργανισμού. Εύλογα προκύπτει λοιπόν ότι η γραμματεία – τουλάχιστο στο σύγχρονο διοικητικό περιβάλλον – αποτελεί ένα βασικό δομικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου οργανισμού, αλλά και ότι η παραγωγικότητα αυτής επηρεάζει και συντελεί καθοριστικά στην παραγωγικότητά του.

Αντίστοιχα λοιπόν, όσο μεταλλάσσεται ο ρόλος της διοίκησης, αλλά και όσο οι σύγχρονες τεχνολογίες μεταβάλλουν τις διοικητικές δομές αλλά και τις σχέσεις διοίκησης, τόσο θα μεταβάλλεται και ο ρόλος αλλά και η λειτουργικότητα της γραμματείας.

Από τη μια πλευρά, τα παραδείγματα που ανέδειξε το θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης περιλαμβάνουν τις νέες ηλεκτρονικές μορφές επικοινωνίας οι οποίες επιτρέπουν στη σύγχρονη επιχείρηση να χρησιμοποιεί ακόμη και εξωτερικά συμβαλλόμενη γραμματειακή υποστήριξη (outsourcing), μεταβάλλοντας ουσιαστικά και την φύση του επαγγέλματος αφού πλέον δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για πιο ορθολογική οργάνωση των λειτουργιών αυτής μέσω των οικονομιών κλίμακας (economies of scale) αλλά και των οικονομιών μάθησης (economies of learning) που προκύπτουν από την εξυπηρέτηση μεγαλύτερου όγκου εισερχόμενων απαιτήσεων γραμματειακής υποστήριξης. Βέβαια, οι δυνατότητες αυτές είναι εφικτές και λόγω της αυξανόμενης δυνατότητας της τεχνολογίας να υποστηρίξει την μεταφορά των διοικητικών αποφάσεων σε επίπεδο παραγωγής, αλλά και λόγω της ίδιας της μεταβολής στη φύση των σύγχρονων επιχειρήσεων οι οποίες γίνονται πιο αποκεντρωμένες (distributed) εκμεταλλευόμενες τις διαφορετικές συγκεντρώσεις ταλέντου αλλά και φυσικών πόρων σε οποιοδήποτε

σημείο του κόσμου. Δεν θα πρέπει, για παράδειγμα, να εμφανίζεται ως παράδοξο το φαινόμενο ορισμένες επιχειρήσεις να υποστηρίζονται από γραμματείες σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη και να δίνουν (μέσω αυτών) διοικητικές εντολές σε άλλα, τρίτα σημεία του πλανήτη, εκμεταλλεζόμενες τόσο την εξειδικευμένη γνώση των εξωτερικών συνεργατών γραμματείας όσο και την εξειδικευμένη γνώση παραγωγής και διανομής αγαθών και υπηρεσιών σε άλλα σημεία του πλανήτη.

Βεβαίως, τα παραπάνω δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια επιχειρησιακή πραγματικότητα η οποία θα αντικαταστήσει τις παραδοσιακές δομές γραμματειακής υποστήριξης των στελεχών οι οποίες προβλέπουν το ρόλο της γραμματείας εσωτερικά στην επιχείρηση: αντίθετα, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως *εναλλακτικές*, οι οποίες *συμπληρώνουν* τις διαθέσιμες οργανωτικές επιλογές των σύγχρονων οργανισμών. Τι είναι όμως αυτό το οποίο θα οδηγήσει τη μια ή την άλλη επιχείρηση προς τη δημιουργία εσωτερικής γραμματείας ή την σύναψη συμβολαίων συνεργασίας με εξωτερικές γραμματείες; Προφανώς, πρόκειται για το συνολικό κόστος (σε σχέση με την απόδοση) των *δύο* (πλέον) εναλλακτικών, συνυπολογίζοντας βέβαια και το κόστος που μπορεί να προκύψει από την διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών του οργανισμού σε ανταγωνιστές (ας μην ξεχνούμε ότι, όπως αναφέρθηκε και στα πρώτα Κεφάλαια της παρούσας μελέτης, η έννοια της γραμματείας (*secretary*) προκύπτει ετυμολογικά αλλά και παραδοσιακά από την έννοια του μυστικού (*secret*)). Συνεπώς, δεν θα πρέπει να αναμένεται – όπως αναφέρθηκε – η ολοσχερής κατάργηση της έννοιας της εσωτερικής γραμματείας αλλά ο εξορθολογισμός της λειτουργίας μέσω της – κατά περίπτωση – επιλογής της πιο αποτελεσματικής οδού.

Από την άλλη και, σύμφωνα με την πραγματικότητα που ανέδειξε το εμπειρικό μέρος της παρούσας μελέτης, η λειτουργία της γραμματείας σήμερα και διαχρονικά θα βρίσκει ολοένα και καλύτερους (πιο αποδοτικούς) τρόπους για να εξυπηρετήσει τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη, σύμφωνα πάντα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και συνθήκες του ρόλου. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την ανάγκη αντίστοιχου προσανατολισμού της εκπαίδευσης των στελεχών γραμματείας αφενός μεν για να αποκτήσουν σύγχρονες δεξιότητες μέσω των οποίων θα μπορούν να εκμεταλλεύονται αποδοτικά τις εκάστοτε τεχνολογίες, αφετέρου δε για να αποκτήσουν μεγαλύτερη κατανόηση της διοικητικής λειτουργίας και των απαιτήσεών της αλλά και του νέου ρόλου τους εντός αυτής.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα του διεθνούς προσανατολισμού του ρόλου της γραμματείας, στην επόμενη Ενότητα παραθέτουμε ορισμένες διαπιστώσεις και σκέψεις σχετικά με την εξέλιξη του ρόλου στην Ελλάδα σήμερα αλλά και μελλοντικά.

## **8.2 Η φύση και οι λειτουργίες της γραμματείας στην Ελλάδα σήμερα αλλά και μελλοντικά**

Όπως ίσως διάφορες άλλες λειτουργικότητες και εξελίξεις, έτσι και οι εξελίξεις στο χώρο της γραμματείας δεν φαίνεται να έχουν διεισδύσει ιδιαίτερα στην Ελληνική πραγματικότητα: βεβαίως, και οι τρεις περιπτώσεις γραμματείας που διερευνήθηκαν εμπειρικά αναφέρονται στο Τραπεζικό περιβάλλον όπου η ανάγκη για εμπιστευτικότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη, όμως γενικά οι συγγραφείς δεν γνωρίζουν μέχρι σήμερα να έχουν δημιουργηθεί ιδιαίτερες δυνατότητες χρήσης



μιας εξωτερικής γραμματείας (υπάρχουν βέβαια ορισμένα τέτοια γραφεία τα οποία υποστηρίζουν κυρίως ελεύθερους επαγγελματίες αλλά είναι μάλλον ιδιαίτερα περιορισμένη η εξάπλωσή τους). Κατά συνέπεια, μια εξέλιξη την οποία θα πρέπει να περιμένει κανείς στο μεσοπρόθεσμο μέλλον είναι η περεταίρω εξάπλωση των συγκεκριμένων υπηρεσιών, ιδιαίτερα μάλιστα εφόσον αυτές αποκτήσουν ταυτότητα (branded) και τεκμηριώσουν την αξία τους, μειώνοντας το φράγμα της διστακτικότητας των επιχειρήσεων αλλά και των ελεύθερων επιχειρηματιών να τις χρησιμοποιήσουν.

Όμως, ακόμη και σε επίπεδο συγκεκριμένων στελεχών, γίνεται άμεσα φανερό ότι στην Ελλάδα υπάρχει ιδιαίτερα περιορισμένη υποδομή και ενασχόληση με το αντικείμενο: τα ελάχιστα κείμενα και συγγράμματα που αφορούν στη γραμματεία και που έχουν γραφτεί στην Ελληνική γλώσσα είναι μάλλον παρωχημένα, παρουσιάζοντας τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της γραμματείας της προηγούμενης εικοσαετίας (ή, πολλές φορές, και τριαντακονταετίας). Χαρακτηριστικά, πολλά συγγράμματα περιγράφουν τη χρήση της γραφομηχανής ή της τηλεμοιοτυπίας (fax), ή ακόμη και της κασέτας (!) ως μηχανών γραφείου. Τα παραπάνω πρακτικά αντανακλούν την παρωχημένη εντύπωση της Ελληνικής κοινωνίας σχετικά με τις προδιαγραφές, τις λειτουργίες αλλά και τις απαιτήσεις του ρόλου της γραμματείας και, όπως έγινε φανερό και από το εμπειρικό μέρος της παρούσας μελέτης, οδηγούν στην περιορισμένη αξιοποίησή του. Εφόσον αυτή η πραγματικότητα γίνει αντιληπτή τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικών φορέων όσο και σε επίπεδο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των ανταγωνιστικότερων (αρχικά) επιχειρήσεων της χώρας, θα πρέπει να αναμένεται μια συνολική αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα ανερχόμενα στελέχη γραμματείας αλλά και μια γενικότερη μετατροπή του ρόλου από παθητικό ρόλο ενασχόλησης με τα 'τετριμμένα' της διοίκησης σε ενεργό ρόλο βοηθού διοίκησης, όπως προοιωνίζεται από τις αντίστοιχες εξελίξεις του εξωτερικού.

Τέλος, μια ακόμη εξέλιξη την οποία θα πρέπει να αναμένουμε σε συνολικό επίπεδο ρόλου γραμματείας είναι η ακόμη πιο έντονη διείσδυση των νέων τεχνολογιών και, συγκεκριμένα, των τεχνολογιών που αφορούν στην επικοινωνία, στη διαχείριση της πληροφορίας (αποθήκευση, ταξινόμηση και ανάληψη) αλλά και στην διάχυσή της εσωτερικά ή εξωτερικά στον οργανισμό. Το νέο αυτό πλαίσιο δημιουργεί την ανάγκη για αντίστοιχες νέες δεξιότητες, ιδιαίτερα μάλιστα στους τομείς της προστασίας «ευαίσθητων» δεδομένων, επιχειρησιακών ή προσωπικών.

Συμπερασματικά, τεκμηριώνεται πλέον η ανάγκη για κατά βάση διαφορετική θεώρηση του ρόλου της γραμματείας και για αναβάθμισή του σε «διοικητικό βοηθό», με την έννοια της πλήρους υποστήριξης των διοικητικών λειτουργιών που καλείται να επιτελέσει το προϊστάμενο διοικητικό στέλεχος. Αντίστοιχα, θα πρέπει να προσαρμοστούν όχι μόνον οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, αλλά και τα ίδια τα εκπαιδευτικά ιδρύματα προκειμένου να καλύψουν τις σύγχρονες απαιτήσεις ενός έντονα μεταλλασσόμενου και καθοριστικού ρόλου.

### **8.3 Προτάσεις για περεταίρω έρευνα**

Δεδομένης της διαπίστωσης της «μετάλλαξης» του ρόλου της γραμματείας τόσο στο Ελληνικό όσο και στο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον, θα ήταν σημαντική

παράλειψη της παρούσας μελέτης να μην αναφέρει ορισμένες εύλογες ευκαιρίες – προτάσεις για επόμενες έρευνες. Ως κύριους άξονες αυτών των προτάσεων μπορούμε να αναφέρουμε (α) την διερεύνηση του νέου προτύπου «γραμματείας» στην Ελλάδα και διεθνώς, (β) τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης του νέου αυτού προτύπου με πιο παραδοσιακές μορφές γραμματείας, (γ) τη διερεύνηση του νέου «προφίλ» των ανθρώπων-στελεχών που απαιτείται για την στελέχωση του νέου αυτού προτύπου γραμματείας, (δ) τη διερεύνηση της συσχέτισης στελέχους διοίκησης – στελέχους γραμματείας, και (ε) τη διερεύνηση της συνεισφοράς της γραμματείας στα αποτελέσματα του διοικητικού στελέχους και, τελικά, στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Ορισμένες προτεινόμενες ερευνητικές ενέργειες σε κάθε άξονα έχουν ως εξής:

1. Το νέο πρότυπο γραμματείας στην Ελλάδα και Διεθνώς:
  - a. Διερεύνηση νέων τεχνολογιών γραμματείας αλλά και νέων δομών γραμματείας και συσχέτισή τους με συγκεκριμένα οργανωτικά πλαίσια και υπηρεσίες
  - b. Συγκριτική ανάλυση του προτύπου γραμματείας στην Ελλάδα και Διεθνώς μέσα από μεγάλης κλίμακας στατιστική ανάλυση.
2. Διερεύνηση της αλληλεπίδρασης του νέου αυτού προτύπου με πιο παραδοσιακές μορφές γραμματείας
  - a. Διερεύνηση των λειτουργιών της εσωτερικής και εξωτερικής γραμματείας
  - b. Διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν στην επιλογή εξωτερικής / εσωτερικής γραμματείας σε διαφορετικούς κλάδους και οργανισμούς
3. Διερεύνηση του νέου «προφίλ» των ανθρώπων-στελεχών που απαιτείται για την στελέχωση του νέου αυτού προτύπου γραμματείας
  - a. Συγκριτική ανάλυση του προφίλ εσωτερικής / εξωτερικής γραμματείας
  - b. Σύγκριση των προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων εσωτερικής γραμματείας παλαιού και σύγχρονου «προφίλ».
4. Διερεύνηση της συσχέτισης στελέχους διοίκησης – στελέχους γραμματείας
  - a. Συσχέτιση ηγετικού / διοικητικού «προφίλ» με προφίλ γραμματειακών στελεχών.

5. Διερεύνηση της συνεισφοράς της γραμματείας στα αποτελέσματα του διοικητικού στελέχους και, τελικά, στα αποτελέσματα του οργανισμού.

a. Πώς η γραμματεία (μπορεί να) συνεισφέρει στην αποδοτικότητα του διοικητικού στελέχους;

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, θεωρούμε ότι τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το πρακτικό πεδίο έρευνας για το χώρο της γραμματείας είναι σημαντικό, και οι ευκαιρίες για προαγωγή της κατανόησης γύρω από το ρόλο της γραμματείας αλλά και τη συσχέτισή του με τα αποτελέσματα του οργανισμού ιδιαίτερα πολυπληθείς. Κατά συνέπεια, προσδοκούμε ότι περισσότεροι μελετητές θα ενδιαφερθούν για το συγκεκριμένο χώρο, προωθώντας τελικά την συνολική ανταγωνιστικότητα των οργανισμών αλλά και την καλύτερη εκμετάλλευση των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων της κοινωνίας μας.

## Παράρτημα Α': Ερωτηματολόγιο Σταδίου Α'

|   | Ικανοποίηση από την ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Ικανοποίηση από την μη ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Κατηγορία Κανο |
|---|--|---|----------------|
| <p>Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Προτεραιοποίηση ενεργειών</li> <li>Λήψη τηλεφωνημάτων και διαχείριση επικοινωνίας</li> <li>Σύνταξη επιστολών, υπηρεσιακής αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων</li> <li>Διαμεσολάβηση στους λοιπούς εργαζόμενους</li> <li>Προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων</li> <li>Καταγραφή και διανομή πεπραγμένων (minutes)</li> <li>Υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου</li> <li>Διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών</li> <li>Διαχείριση εταιρικών παροχών προϊσταμένου</li> <li>Συμμετοχή στην καταγραφή διαδικασιών</li> <li>Επίβλεψη λοιπού γραμματειακού προσωπικού</li> <li>Προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό</li> <li>Διαπραγμάτευση με προμηθευτές</li> </ul> <p>Διαχείριση πληροφορίας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάγνωση και φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας</li> <li>Συντήρηση και διαχείριση πρωτοκόλλου αλληλογραφίας</li> <li>Διανομή εγγράφων και άλλου πληροφοριακού υλικού</li> <li>Οργάνωση και συντήρηση αρχείου πληροφοριών</li> <li>Αναζήτηση, συλλογή και ταξινόμηση πληροφοριών</li> <li>Δημιουργία παρουσιάσεων</li> <li>Ολοκλήρωση και έλεγχος εξερχόμενων αναφορών</li> </ul> <p>Επιπλέον καθήκοντα</p> |  |   |                |

Πίνακας 16. Ερωτηματολόγιο κατηγοριοποίησης λειτουργιών γραμματείας κατά Κανο.

Ικανοποίηση κατά την ύπαρξη του χαρακτηριστικού

|    |    |    |    |   |   |   |   |
|----|----|----|----|---|---|---|---|
|    | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| -3 | 2  | 2  | 6  | 6 | 6 | 5 | 5 |
| -2 | 2  | 2  | 6  | 6 | 6 | 5 | 5 |
| -1 | 3  | 3  | 1  | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 0  | 3  | 3  | 1  | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 1  | 3  | 3  | 1  | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 2  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 2 | 2 |

Ικανοποίηση κατά την μη ύπαρξη του χαρακτηριστικού

**Πίνακας 17. Προσαρμοσμένος πίνακας αντιστοίχισης κατηγορίας Kano από Zultner & Mazur (2006).**

|   |             |
|---|-------------|
| 1 | Αδιάφορη    |
| 2 | Παράδοξη    |
| 3 | Αντίστροφη  |
| 4 | Εκπληκτική  |
| 5 | Αναλογική   |
| 6 | Αναμενόμενη |

**Πίνακας 18. Αντιστοίχιση αριθμητικών τιμών του (Πίνακας 17) σε κατηγορίες Kano.**

## Παράρτημα Β': Ερωτηματολόγιο Σταδίου Β'

---

Βαθμός  
επίτευξης

Ικανοποίηση

### Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η προτεραιοποίηση των ενεργειών της γραμματείας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η λήψη τηλεφωνημάτων και η διαχείριση της επικοινωνίας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η σύνταξη επιστολών, αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαμεσολάβηση με τους λοιπούς εργαζόμενους;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η καταγραφή και η διανομή πεπραγμένων των συναντήσεων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών από και προς τον οργανισμό;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση των εταιρικών σας παροχών;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι επιτυχής η συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών του οργανισμού;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβλέπεται αποτελεσματικά το λοιπό γραμματειακό προσωπικό;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελείται από τη γραμματεία προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται μέσω της γραμματείας η διαπραγμάτευση με προμηθευτές;

### Διαχείριση πληροφορίας

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η συντήρηση και η διαχείριση του πρωτοκόλλου αλληλογραφίας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η διανομή εγγράφων και πληροφοριακού υλικού;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η οργάνωση και η συντήρηση του αρχείου πληροφοριών;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η αναζήτηση, η συλλογή και η ταξινόμηση των πληροφοριών;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στη δημιουργία παρουσιάσεων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στην ολοκλήρωση και τον έλεγχο εξερχόμενων αναφορών;

### Επιπλέον καθήκοντα

---

## Παράρτημα Γ': Απαντήσεις Ερωτηματολογίου

|  | Ικανοποίηση από την ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Ικανοποίηση από την μη ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Κατηγορία Κανο | Κατηγορία Κανο (#) | Βαθμός επίτευξης | Ικανοποίηση |
|--|--|---|----------------|--------------------|------------------|-------------|
| Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου   |  |   |                |                    |                  |             |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η προτεραιοποίηση των ενεργειών της γραμματείας;                        | 3  | -2  | Αναλογική      | 5                  | 3                | 3           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η λήψη τηλεφωνημάτων και η διαχείριση της επικοινωνίας;                 | 1  | -3  | Αναμενόμενη    | 6                  | 3                | 1           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η σύνταξη επιστολών, αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων;         | 1  | -1  | Αδιάφορη       | 1                  | 2                | 0           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαμεσολάβηση με τους λοιπούς εργαζόμενους;                           | 3  | -1  | Εκπληκτική     | 4                  | 3                | 4           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων;                            | 2  | -2  | Αναλογική      | 5                  | 2                | 2           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η καταγραφή και η διανομή πεπραγμένων των συναντήσεων;                  | 1  | 0   | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου;                               | 2  | 0   | Εκπληκτική     | 4                  | 1                | 1           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών από και προς τον οργανισμό;        | 2  | -2  | Αναλογική      | 5                  | 3                | 3           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση των εταιρικών σας παροχών;                                 | 2  | 0   | Εκπληκτική     | 4                  | 4                | 8           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι επιτυχής η συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών του οργανισμού; | 1  | -1  | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβλέπεται αποτελεσματικά το λοιπό γραμματειακό προσωπικό;                           | 0  | 0   | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελείται από τη γραμματεία προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό;       | 2  | 0   | Εκπληκτική     | 4                  | 2                | 2           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται μέσω της γραμματείας η διαπραγμάτευση με προμηθευτές;                   | 1  | 0   | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |
| Διαχείριση πληροφορίας   |  |   |                |                    |                  |             |

|  |   |    |             |   |        |    |
|--|---|----|-------------|---|--------|----|
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας;              | 3 | 0  | Εκπληκτική  | 4 | 1      | 1  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η συντήρηση και η διαχείριση του πρωτοκόλλου αλληλογραφίας; | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 4      | 4  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η διανομή εγγράφων και πληροφοριακού υλικού;                | 1 | -3 | Αναμενόμενη | 6 | 3      | 1  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η οργάνωση και η συντήρηση του αρχείου πληροφοριών;         | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 2      | 2  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η αναζήτηση, η συλλογή και η ταξινόμηση των πληροφοριών;    | 3 | -1 | Εκπληκτική  | 4 | 2      | 2  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στη δημιουργία παρουσιάσεων;  | 2 | 0  | Εκπληκτική  | 4 | 1      | 1  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στην ολοκλήρωση και τον έλεγχο εξερχόμενων αναφορών;                  | 3 | -2 | Αναλογική   | 5 | 1      | 1  |
| Επιπλέον καθήκοντα   |   |    |             |   |        |    |
|  |   |    |             |   | ΣΥΝΟΛΟ | 36 |

|  | Ικανοποίηση από την ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Ικανοποίηση από την μη ύπαρξη του χαρακτηριστικού | Κατηγορία Κανο | Κατηγορία Κανο (#) | Βαθμός επίτευξης | Ικανοποίηση |
|--|--|---|----------------|--------------------|------------------|-------------|
| Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου                                     |  |   |                |                    |                  |             |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η προτεραιοποίηση των ενεργειών της γραμματείας;                | 4  | -3  | Αναλογική      | 5                  | 4                | 4           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η λήψη τηλεφωνημάτων και η διαχείριση της επικοινωνίας;         | 2  | -3  | Αναλογική      | 5                  | 4                | 4           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η σύνταξη επιστολών, αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων; | 1  | -2  | Αναμενόμενη    | 6                  | 4                | 2           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαμεσολάβηση με τους λοιπούς εργαζόμενους;                   | 1  | -1  | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων;                    | 2  | -2  | Αναλογική      | 5                  | 2                | 2           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η καταγραφή και η διανομή πεπραγμένων των συναντήσεων;          | 1  | -2  | Αναμενόμενη    | 6                  | 1                | -8          |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η υπαγόρευση και  | 1  | 0   | Αδιάφορη       | 1                  | 1                | 0           |



|  |    |    |             |   |               |           |
|--|----|----|-------------|---|---------------|-----------|
| δακτυλογράφηση κειμένου;   |    |    |             |   |               |           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών από και προς τον οργανισμό;              | 2  | -2 | Αναλογική   | 5 | 4             | 4         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση των εταιρικών σας παροχών;                                       | 3  | -1 | Εκπληκτική  | 4 | 3             | 4         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι επιτυχής η συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών του οργανισμού;       | 0  | 0  | Αδιάφορη    | 1 | 1             | 0         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβλέπεται αποτελεσματικά το λοιπό γραμματειακό προσωπικό;                                 | -1 | -1 | Αδιάφορη    | 1 | 2             | 0         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελείται από τη γραμματεία προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό;             | 3  | -1 | Εκπληκτική  | 4 | 4             | 8         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται μέσω της γραμματείας η διαπραγμάτευση με προμηθευτές;                         | 0  | -2 | Αναμενόμενη | 6 | 1             | -8        |
| <b>Διαχείριση πληροφορίας</b>  |    |    |             |   |               |           |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας;              | 2  | -3 | Αναλογική   | 5 | 3             | 3         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η συντήρηση και η διαχείριση του πρωτοκόλλου αλληλογραφίας; | 2  | -3 | Αναλογική   | 5 | 4             | 4         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η διανομή εγγράφων και πληροφοριακού υλικού;                | 1  | -3 | Αναμενόμενη | 6 | 4             | 2         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η οργάνωση και η συντήρηση του αρχείου πληροφοριών;         | 2  | -3 | Αναλογική   | 5 | 4             | 4         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η αναζήτηση, η συλλογή και η ταξινόμηση των πληροφοριών;    | 3  | -2 | Αναλογική   | 5 | 5             | 5         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στη δημιουργία παρουσιάσεων;  | 2  | 0  | Εκπληκτική  | 4 | 2             | 2         |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στην ολοκλήρωση και τον έλεγχο εξερχόμενων αναφορών;                  | 3  | -3 | Αναλογική   | 5 | 3             | 3         |
| <b>Επιτέλεση καθηκόντων</b>  |    |    |             |   |               |           |
|  |    |    |             |   | <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>35</b> |

| Κατηγορία Κανό | Κατηγορία Κανό (#) | Βαθμός επίτευξης | Κατηγορία Κανό | Κατηγορία Κανό | Βαθμός επίτευξης | Κατηγορία Κανό |
|----------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Κατηγορία Κανό | Κατηγορία Κανό     | Βαθμός επίτευξης | Κατηγορία Κανό | Κατηγορία Κανό | Βαθμός επίτευξης | Κατηγορία Κανό |

| Εκτέλεση και συντονισμός των διαχειριστικών λειτουργιών του γραφείου   |   |    |             |   |   |   |
|--|---|----|-------------|---|---|---|
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η προτεραιοποίηση των ενεργειών της γραμματείας;                              | 3 | -3 | Αναλογική   | 5 | 4 | 4 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η λήψη τηλεφωνημάτων και η διαχείριση της επικοινωνίας;                       | 3 | -3 | Αναλογική   | 5 | 5 | 5 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η σύνταξη επιστολών, αλληλογραφίας και υπηρεσιακών σημειωμάτων;               | 3 | -3 | Αναλογική   | 5 | 5 | 5 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαμεσολάβηση με τους λοιπούς εργαζόμενους;                                 | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 4 | 4 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός συναντήσεων και συσκέψεων;                                  | 3 | -3 | Αναλογική   | 5 | 4 | 4 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η καταγραφή και η διανομή πεπραγμένων των συναντήσεων;                        | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 4 | 4 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η υπαγόρευση και δακτυλογράφηση κειμένου;                                     | 1 | -2 | Αναμενόμενη | 6 | 3 | 1 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση επαγγελματικών ταξιδιών από και προς τον οργανισμό;              | 1 | -2 | Αναμενόμενη | 6 | 5 | 3 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η διαχείριση των εταιρικών σας παροχών;                                       | 1 | -2 | Αναμενόμενη | 6 | 3 | 1 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι επιτυχής η συμμετοχή της γραμματείας στην καταγραφή διαδικασιών του οργανισμού;       | 0 | 0  | Αδιάφορη    | 1 | 2 | 0 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιβλέπεται αποτελεσματικά το λοιπό γραμματειακό προσωπικό;                                 | 2 | -2 | Αναλογική   | 5 | 5 | 5 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελείται από τη γραμματεία προσανατολισμός στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό;             | 1 | -1 | Αδιάφορη    | 1 | 2 | 0 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται μέσω της γραμματείας η διαπραγμάτευση με προμηθευτές;                         | 1 | 0  | Αδιάφορη    | 1 | 2 | 0 |
| Διαχείριση πληροφορίας   |   |    |             |   |   |   |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία το φιλτράρισμα της εισερχόμενης αλληλογραφίας;              | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 5 | 5 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η συντήρηση και η διαχείριση του πρωτοκόλλου αλληλογραφίας; | 1 | -3 | Αναμενόμενη | 6 | 5 | 3 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η διανομή εγγράφων και πληροφοριακού υλικού;                | 2 | -3 | Αναλογική   | 5 | 5 | 5 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η οργάνωση και η συντήρηση του αρχείου πληροφοριών;         | 1 | -3 | Αναμενόμενη | 6 | 3 | 1 |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται από τη γραμματεία η   | 3 | -2 | Αναλογική   | 5 | 3 | 3 |

|   |   |    |           |   |        |    |
|---|---|----|-----------|---|--------|----|
| αναζήτηση, η συλλογή και η ταξινόμηση των πληροφοριών;  |   |    |           |   |        |    |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στη δημιουργία παρουσιάσεων;                         | 1 | 0  | Αδιάφορη  | 1 | 1      | 0  |
| Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συντελεί η γραμματεία στην ολοκλήρωση και τον έλεγχο εξερχόμενων αναφορών; | 3 | -3 | Αναλογική | 5 | 4      | 4  |
| Επιπλέον καθήκοντα  |   |    |           |   |        |    |
|   |   |    |           |   | ΣΥΝΟΛΟ | 57 |

## Βιβλιογραφία

Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York, NY: Penguin.

Andre-Dumont. (2007). *The Secretary as a Co-Manager*. Ανάκτηση September 9, 2009, από Andre-Dumont: [http://www.andre-dumont.com/pages/en/en\\_sem\\_div\\_secretaire.html](http://www.andre-dumont.com/pages/en/en_sem_div_secretaire.html)

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London, UK: Kogan Page.

Bailey-Hughes, B. (1998). *The Administrative Assistant*. Menlo Park, CA: Crisp Learning Publications.

Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Multi-Health Systems*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives* , 36-59.

Bouvier, J. (1856). *A Law Dictionary*.

Bragg, S. (2006). *Outsourcing: A Guide to... Selecting the Correct Business Unit... Negotiating the Contract... Maintaining Control of the Process*. New York: Wiley.

Brown, D. (2002). *Career Choice and Development*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Canadian Government of the Northwest Territories. (2009). *MACA Home*. Ανάκτηση September 9, 2009, από MACA: [http://www.maca.gov.nt.ca/school/tools/JD\\_docs/Executive%20Secretary%20JD.pdf](http://www.maca.gov.nt.ca/school/tools/JD_docs/Executive%20Secretary%20JD.pdf)

Cattell, R. (1973). Personality Pinned Down. *Psychology Today* .

Chabungbam, P. (2005). The Soft Art of Being a Tough Leader. *India Management Journal* , 82 - 84.

Cooper, R. (1996). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Berkley Publication Group.

Education-Portal.com. (2009). *Secretary: Occupational Outlook and Job Profile of a Professional Secretary*. Ανάκτηση August 12, 2009, από Education-Portal.com: [http://education-portal.com/articles/Secretary%3A\\_Occupational\\_Outlook\\_and\\_Job\\_Profile\\_of\\_a\\_Professional\\_Secretary.html](http://education-portal.com/articles/Secretary%3A_Occupational_Outlook_and_Job_Profile_of_a_Professional_Secretary.html)

Evans, F. M. (1924). The Principal Secretary of State. A Survey of the Office from 1558 to 1680. *The English Historical Review* , 39 (154), 280 - 282.

- Fay, G.-A. (1998). *Will the Real Boss Please Stand Up? Taking Your Administrative Career to the Next Level*. New York, NY: AMACOM.
- Freedman, J. A., Jenson, M. R., & Freedman, P. (1998). *Handle with Care: Emotional Intelligence Activity Book*. California: Six Seconds Publication.
- FuseJobs. (2009, September). *Secretary*. Ανάκτηση September 5, 2009, από FuseJobs.co.uk: <http://www.fusejobs.co.uk/role-detail.asp?id=24>
- Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Further Evidence on Education and Job Satisfaction. *Social Forces* .
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence; Why it Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM.
- Guion, R. M., & Highhouse, S. (2006). *Essentials of Personnel Assessment and Selection*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holland, J. (1959). A Theory of Vocational Choice. *Journal of Counseling Psychology* , 35 - 45.
- Holland, J. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Howson, C. (2008). *Successful Business Intelligence*. New York, NY: McGraw-Hill.
- IAAP. (2009, August). *History of the Secretarial Profession*. Ανάκτηση August 12, 2009, από International Association of Administrative Professionals: <http://www.iaap-hq.org/ResearchTrends/history.htm>
- IAAP. (2005, February). *Profile of Administrative Professionals*. Ανάκτηση September 17, 2009, από International Association of Administrative Professionals: [http://www.iaap-hq.org/resources/keytrends/2005\\_IAAP\\_profile\\_of\\_administrative\\_professionals\\_survey\\_RESULTS-2.html](http://www.iaap-hq.org/resources/keytrends/2005_IAAP_profile_of_administrative_professionals_survey_RESULTS-2.html)
- IIR Training. (2009). *IIR's Executive Secretary Masterclass 2010*. Ανάκτηση September 9, 2009, από IIR Training: <http://www.iir.co.za/detail.php?e=2227>
- Institute for Career Research. (2007). *Career as an Executive Secretary*. New York: Institute for Career Research.
- Institute of Business Ethics. (2008). *Home Page*. Ανάκτηση September 10, 2009, από Institute of Business Ethics: <http://www.ibe.org.uk/>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across Life Span. *Personnel Psychology* , 621 - 652.

- Juran, J. M., & Godfrey, B. A. (1999). *Juran's Quality Handbook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kano, N., & Gitlow, H. (1998). The Kano Program. Στο J. M. Juran, & A. B. Godfrey, *Juran's Quality Handbook* (σ. 491). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kapadia, M. (2004). *Emotional Intelligence: A Workbook for Beginners*. New Delhi: BPI (India) Private Ltd.
- Katzenbach, J. R., & Douglas, S. (1992). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., Douglas, S., & Doug, S. (2001). *The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Upper Sadle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Langton, N., & Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Ontario, Canada: Prentice Hall.
- Loreal. (2007). *Code of Ethics: The Way we Work*. Ανάκτηση September 10, 2009, από [http://www.loreal.com/en/ww/html/company/pdf/code\\_of\\_ethics\\_uk.pdf](http://www.loreal.com/en/ww/html/company/pdf/code_of_ethics_uk.pdf) Loreal:
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment. *Technovation*, 25-38.
- OfficeTeam. (2008, August 5). *Remote Work on the Rise*. Ανάκτηση August 20, 2009, από OfficeTeam Corporate Website: <http://www.officeteam.com/PressRoom?id=2300>
- OfficeTeam. (2008, March 19). *The Ever-Expanding Administrative Role*. Ανάκτηση August 10, 2009, από OfficeTeam.com: <http://www.officeteam.com/PressRoom?id=2180>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Payne, W. L. (1986). *A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*. University microfilms No. AAC 8605928: Dissertation Abstracts International.
- Penn Foster. (2009). *Workforce Development*. Ανάκτηση September 9, 2009, από Penn Foster Home: <http://www.workforcedevelopment.com/legal-secretary/index.html>
- Regus. (2009, August 12). *Why Regus*. Ανάκτηση August 12, 2009, από Regus: <http://www.regus.co.uk/virtualoffices/benefits/default.htm>

- Roe, A. (1956). *The Psychology of Occupations*. New York: Wiley.
- Saaty, T. L. (1990). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Pittsburg: RWS Publications.
- Saxton, J. (2000). *Investment in Education: Private and Public Returns*. Washington, D.C.: United States Congress: Joint Economic Committee.
- Singh, D. (2006). *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stroman, J., Wilson, K., & Wauson, J. (2007). *Administrative Assistant's and Secretary's Handbook*. New York, NY: American Management Association (AMACOM).
- The Development Company. (2009). *Minute Taking*. Ανάκτηση September 10, 2009, από The Development Company: <http://www.thedevco.com/in-company-personal-minute-taking.htm>
- Travers, T. (2002, November). *Articles*. Ανάκτηση September 5, 2009, από Travers Associates: [http://www.traversassociates.com/articles/TTravers\\_A017\\_KillerApps\\_DigDictation\\_SpeechRecog\\_SCL\\_160802.pdf](http://www.traversassociates.com/articles/TTravers_A017_KillerApps_DigDictation_SpeechRecog_SCL_160802.pdf)
- Tyler, L. E. (1995). The Challenge of Diversity. Στο D. Lubinsky, & R. Dawis, *Assessing Individual Differences in Human Behavior: New Concepts, Methods and Findings* (σσ. 1 - 13). Palo Alto, CA: Davies - Black.
- Ugoji, K., Dando, N., & Moir, L. (2007). Does Business Ethics Pay? Revisited: The Value of Ethics Training. *Institute of Business Ethics* .
- United States Department of Labor. (2009). *Occupational Outlook Handbook*. Washington, D.C.: Bureau of Labor Statistics.
- Zultner, R. E. (1993). The AHP in QFD: Priorities that Fit your Project. *Transactions from the Fifth Symposium on Quality Function Deployment*. Ann Arbor, MI: QFD Institute.
- Zultner, R. E., & Mazur, G. H. (2006). The Kano Model: Recent Developments. *Transactions from the 18th Symposium on Quality Function Deployment* (σσ. 109-116). Austin, TX: QFD Institute.
- Καλλιμάνη-Κοτσώνη, Κ., Μακρή-Γιαννοπούλου, Χ., & Σαββοπούλου-Λεβετσίου, Α. (2009). *Εργασίες Σύγχρονου Γραφείου*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ).
- Σφακιανός, Κ. Γ., & Σφακιανός, Π. Γ. (1995). *Πρακτική Γραμματείας*. Αθήνα: Interbooks.
- Φαναριώτης, Π. (1995). *Πρακτική Γραμματείας: Εγχειρίδιο του Σύγχρονου Γραμματέα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

