

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**MBA**

**ΤΙΤΛΟΣ:**

**Soft Skills Project Manager**

**ΚΑΡΒΟΥΝΑΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΛΟΥΚΑΣ ΤΣΙΡΩΝΗΣ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή .....</b>	<b>7</b>
1.1 Επισκόπηση κεφαλαίου.....	7
1.2 Ερευνητικό υπόβαθρο .....	7
1.3 Ερευνητικό κενό.....	10
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα .....	13
<b>Κεφάλαιο 2 - Θεωρητικό Υπόβαθρο .....</b>	<b>15</b>
2.1. Διαχείριση έργου .....	15
2.2. Επιτυχία του έργου.....	16
2.3. Ο Υπεύθυνος Συντονιστής .....	18
2.4. Αποτελεσματικές Δεξιότητες και Ικανότητες του Διαχειριστή Έργου .....	19
2.5. Ηγεσία Διαχειριστή Έργου.....	22
2.6. Ανάπτυξη Διαχείρισης Έργου.....	24
2.7. Εκπαίδευση στη Διαχείριση Έργων .....	27
<b>Κεφάλαιο 3 - Μαλακές δεξιότητες για διαχειριστές έργων .....</b>	<b>31</b>
3.1 Επισκόπηση κεφαλαίου.....	31
3.2 Μαλακές δεξιότητες .....	31
3.3 Ενεργητική ακρόαση.....	32
3.4 Ηγετικές ικανότητες .....	33
3.5 Εννοιολογικές Δεξιότητες– Νοητικές Δεξιότητες.....	33
3.6 Διαχείριση συγκρούσεων .....	34
3.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) .....	35
3.8 Ανθρώπινες δεξιότητες .....	35
3.9 Διαπραγματευτικές δεξιότητες .....	36
3.10 Συμπεριφορικές Δεξιότητες .....	37
3.11 Επαγγελματισμός και Δεοντολογία .....	38
3.12 Δεξιότητες διαχείρισης ομάδας .....	38
3.13 Δεξιότητες παροχής κινήτρων.....	39
3.14 Δεξιότητες επικοινωνίας.....	40
3.15 Πολιτική και πολιτιστική συνείδηση .....	42

<b>Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>43</b>
4.1. Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας .....	43
4.2. Δείγμα της έρευνας.....	43
4.3. Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων .....	43
4.4. Ερωτήσεις Συνέντευξης .....	44
<b>Κεφάλαιο 5 – Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>46</b>
5.1. Θεματικές Ενότητες .....	46
5.2. Επιτυχία του έργου.....	46
5.3. Παράγοντες επιτυχίας έργου .....	47
5.4. Σημαντικές Δεξιότητες διαχειριστή έργου .....	47
5.5. Περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων.....	47
5.6. Σημαντικότητα μαλακών δεξιοτήτων .....	48
5.7. Σύγκριση μαλακών και σκληρών δεξιοτήτων.....	48
5.8. Παράδειγμα αξιοποίησης μαλακών δεξιοτήτων για την επιτυχία ενός έργου .....	48
5.9. Δεξιότητες μεγαλύτερης σημαντικότητας .....	49
5.10. Συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την επιτυχία του έργου .....	49
5.11. Συσχέτιση επιπέδου ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή με την απόδοση της ομάδας.....	50
5.12. Μαλακές δεξιότητες ως απαραίτητα προσόντα πρόσληψης.....	50
<b>Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα .....</b>	<b>52</b>
<b>Παράρτημα - Απαντήσεις Συνεντεύξεων .....</b>	<b>67</b>

## Περίληψη

Οι διαχειριστές έργων βασίζονται τόσο στις σκληρές όσο και στις μαλακές δεξιότητες για να καθοδηγήσουν και να διαχειριστούν τις ομάδες τους. Η ικανότητά τους σε αυτούς τους τομείς μπορεί να κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου. Αυτή η μελέτη τονίζει τη σημαντικότητα των μαλακών δεξιοτήτων, ιδιαίτερα για τους διαχειριστές έργων που στοχεύουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των έργων τους. Ο πρωταρχικός σκοπός της έρευνας είναι να αναλύσει την ανάγκη για τις μαλακές δεξιότητες και να διερευνήσει πώς αυτές οι δεξιότητες μπορεί να επηρεάσουν τη δυναμική της ομάδας και την τελική επιτυχία του έργου. Η ερευνητική αυτή προσέγγιση υπογραμμίζει την αξία της επικοινωνίας, της ομαδικής εργασίας, της επίλυσης προβλημάτων και άλλων παρόμοιων δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων.

Χρησιμοποιήθηκε μια ποιοτική-ερμηνευτική προσέγγιση, όπου ένας συνδυασμός αναλυτικών μεθόδων, όπως η θεματική ανάλυση και οι αφηγήσεις, υιοθετήθηκαν ως μια μορφή αποδεικτικών στοιχείων που υποστηρίζουν αυτήν την έρευνα. Προσδιορίστηκαν έντεκα θεματικές ενότητες: επιτυχία του έργου, παράγοντες επιτυχίας έργου, σημαντικές δεξιότητες διαχειριστή έργου, περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων, σημαντικότητα μαλακών δεξιοτήτων, σύγκριση μαλακών και σκληρών δεξιοτήτων, παράδειγμα αξιοποίησης μαλακών δεξιοτήτων για την επιτυχία ενός έργου, δεξιότητες μεγαλύτερης σημαντικότητας, συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την επιτυχία του έργου, συσχέτιση επιπέδου ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή με την απόδοση της ομάδας και τέλος μαλακές δεξιότητες ως απαραίτητα προσόντα πρόσληψης. Τα ευρήματα αυτής της εργασίας υποδεικνύουν ότι οι μαλακές δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση μιας ομάδας έργου και ως εκ τούτου να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός έργου. Αυτό το έγγραφο προσδιορίζει επίσης τις βασικές μαλακές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν διαχειριστή έργου για να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ομάδα του οι οποίες είναι η επικοινωνιακές και διαπροσωπικές σχέσεις, η ομαδικότητα, η παρακίνηση, η ικανότητα διαχείρισης της ομάδας, η διαχείριση και επίλυση προβλημάτων καθώς και η προσαρμοστικότητα. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι οι μαλακές δεξιότητες συνιστούν σημαντικό προσόν πρόσληψης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, σε συνδυασμό πάντα με τις σκληρές δεξιότητες

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας προσφέρουν πολύτιμη γνώση στον τομέα της διαχείρισης έργων και μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τρεις κύριες ομάδες: τους διαχειριστές έργων, τον ακαδημαϊκό κόσμο και τους υπεύθυνους προσλήψεων. Για τους διαχειριστές έργων, αυτή η έρευνα μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό για την αναγνώριση και την ανάπτυξη

κρίσιμων μαλακών δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν να οργανώσουν και να καθοδηγήσουν τις ομάδες τους πιο αποτελεσματικά, βελτιώνοντας την πιθανότητα επιτυχίας των έργων τους. Στον ακαδημαϊκό τομέα, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ή την ενίσχυση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στις μαλακές δεξιότητες, παρέχοντας στους φοιτητές τα εργαλεία και τις γνώσεις που χρειάζονται για να επιτύχουν σε ένα εταιρικό πλαίσιο. Τέλος, για τους υπεύθυνους προσλήψεων, αυτή η έρευνα παρέχει κρίσιμες πληροφορίες για την εύρεση των πιο κατάλληλων υποψηφίων για θέσεις διαχείρισης έργου, λαμβάνοντας υπόψη τις αναγκαίες δεξιότητες για επιτυχία σε αυτές τις θέσεις.

## **Abstract**

Project managers rely on both hard and soft skills to lead and manage their teams. Their ability in these areas can determine the success or failure of a project. This study highlights the importance of soft skills, particularly for project managers who aim to successfully complete their projects. The primary purpose of the research is to analyze the need for soft skills and explore how these skills may affect team dynamics and the ultimate success of the project. This research approach highlights the value of communication, teamwork, problem solving and other similar skills in project management.

A qualitative-interpretative approach was used, where a combination of analytical methods such as thematic analysis and narratives were adopted as a form of evidence to support this research. Eleven thematic sections were identified: project success, project success factors, important project manager skills, further skill development, importance of soft skills, comparison of soft and hard skills, example of leveraging soft skills for project success, most important skills, correlation of soft skills with the success of the project, correlation of competence level of the manager's skills with the performance of the team and finally soft skills as necessary recruitment qualifications. The findings of this paper indicate that a project manager's soft skills can positively influence the performance of a project team and thereby increase the chances of a project's success. This document also identifies the key soft skills required by a project manager to effectively manage his team which are communication and interpersonal relations, teamwork, motivation, team management ability, problem management and resolution as well as the adaptability. It is noteworthy to mention that soft skills constitute an important recruitment qualification according to the research results, always in combination with hard skills

The findings of this research offer valuable insight into the field of project management and can be particularly useful to three main groups: project managers, academia and recruiters. For project managers, this research can provide a guide to identifying and developing critical soft skills that will help them organize and lead their teams more effectively, improving the likelihood of their projects' success. In academia, the findings can be used to create or enhance educational programs that focus on soft skills, providing students with the tools and knowledge they need to succeed in a corporate setting. Finally, for recruiters, this research provides critical information for finding the most suitable candidates for project management positions, considering the necessary skills to succeed in these positions.

# **Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή**

## **1.1 Επισκόπηση κεφαλαίου**

Αυτό το κεφάλαιο ξεκινάει με την εισαγωγή της διατριβής, την παροχή βασικών πληροφοριών και την περιγραφή του σκοπού της έρευνας. Η ενότητα για το «Ερευνητικό Κενό» προσδιορίζει τις υπάρχουσες ελλείψεις γνώσης στη βιβλιογραφία που στοχεύει να αντιμετωπίσει αυτή η έρευνα. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο διατυπώνονται και συζητούνται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι πρωταρχικοί στόχοι της μελέτης. Επιπλέον, παρουσιάζεται μια συνοπτική επισκόπηση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Αυτή η επισκόπηση μεθοδολογίας ακολουθείται από μια αποσαφήνιση της δομής της διατριβής, η οποία σκιαγραφεί τη συνολική οργάνωση, τα κεφάλαια και τη διάταξη της εργασίας στο πλαίσιο αυτής της διατριβής. Επιπλέον, το κεφάλαιο αναγνωρίζει τη συμβολή στον τομέα της διαχείρισης έργων που προέκυψε από αυτή την έρευνα. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται συνοψίζοντας την επισκόπηση της έρευνας που παρουσιάστηκε, οδηγώντας στη δημιουργία του εννοιολογικού πλαισίου.

## **1.2 Ερευνητικό υπόβαθρο**

Σύμφωνα με τον Οδηγό PMBOK (®) 2017, ένα έργο αναφέρεται σε μια προσωρινή προσπάθεια που στοχεύει στη δημιουργία ενός μοναδικού αποτελέσματος, όπως ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ένα αποτέλεσμα. Το έργο επιβλέπεται από έναν διαχειριστή έργου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του έργου καθοδηγώντας μια ομάδα στην εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων διαχείρισης έργου, συμπεριλαμβανομένης της έναρξης, του σχεδιασμού, της παρακολούθησης και του ελέγχου και της ολοκλήρωσης. Η σημασία της διαχείρισης έργων αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο σε όλους τους κλάδους, καθώς περισσότερες εταιρείες υιοθετούν μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο έργο. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί δίνουν πλέον προτεραιότητα στην ανάπτυξη έργων και την εφαρμογή αρχών διαχείρισης έργων για να επιτύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους (Keil et al., 2003).

Εντός της κοινότητας διαχείρισης έργων, έχουν πραγματοποιηθεί εκτενείς συζητήσεις με στόχο τη διάκριση θεμελιωδών παραγόντων που διευκολύνουν την ολοκλήρωση των πρωτοβουλιών των διαχειριστών έργων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τη διαχείριση κινδύνου, τις μεθοδολογίες διαχείρισης έργων και την πρακτική εξειδίκευση (Shenhar & Dvir 2007). Στο εταιρικό περιβάλλον, πολλά έργα βρίσκονται σε εξέλιξη, αλλά δεν καταλήγουν όλα

σε επιτυχή ολοκλήρωση. Πολλοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της υπερβολικής αύξησης του πεδίου εφαρμογής ενός έργου (scope creep), των πολιτικών εκτιμήσεων, της υποεκτίμησης των κινδύνων, των υπερβάσεων κόστους, των περιορισμών των πόρων, της πολυπλοκότητας του έργου και των περιβαλλοντικών παραγόντων, έχουν αναγνωριστεί ως συνεισφέροντες στις αποτυχίες του έργου (Matta, 2003). Επιπλέον, η επιστημονική βιβλιογραφία έχει εντοπίσει μια ανεπάρκεια σε μη τεχνικές επάρκειες μεταξύ των διαχειριστών έργων ως κρίσιμο στοιχείο που συμβάλλει στην αποτυχία του έργου. Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να εξακριβώσει τις βασικές μαλακές δεξιότητες (soft skills) που πρέπει να διαθέτουν οι διαχειριστές έργων και να αποσαφηνίσει τη σημασία τους. Επιπλέον, αυτή η έρευνα προσπαθεί να αναλύσει τον αντίκτυπο των soft skills ενός διαχειριστή έργου στην απόδοση της ομάδας έργου και την επιρροή τους στη συνολική επιτυχία του έργου.

Οι μαλακές δεξιότητες αναφέρονται στις ανθρώπινες, διαπροσωπικές και συμπεριφορικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον (Rainsbury et al., 2002). Κατά την επιλογή ενός διαχειριστή έργου, οι υπεύθυνοι προσλήψεων συνήθως λαμβάνουν υπόψη τις σκληρές δεξιότητές τους, οι οποίες περιλαμβάνουν τις τεχνικές πτυχές της εκτέλεσης της εργασίας (Weber, et al., 2009). Οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν επίσης να λαμβάνουν υπόψη τον βαθμό στον οποίο οι υποψήφιοι ευθυγραμμίζονται με την οργανωτική κουλτούρα κατά την αξιολόγηση της καταλληλότητάς τους για μια θέση εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση του κατά πόσον οι υποψήφιοι διαθέτουν τις απαραίτητες μαλακές δεξιότητες για να εγκλιματιστούν στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. Ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει πρωτόκολλα για την επιλογή των διαχειριστών έργων, υπάρχει έλλειψη πληροφοριών ή τεχνογνωσίας σχετικά με την πρόσληψη ή την ανάθεση του πιο κατάλληλου ή συμβατού ατόμου για ένα έργο (Ahsan, et al., 2013). Η επιλογή των διαχειριστών έργων σε διαφορετικούς οργανισμούς έχει παραδοσιακά δώσει προτεραιότητα στις σκληρές δεξιότητες έναντι των μαλακών δεξιοτήτων, κυρίως λόγω της απουσίας αποτελεσματικών μέσων για την αξιολόγηση της επιρροής των μαλακών δεξιοτήτων στην επιτυχία του έργου. Η διαχείριση των ατόμων που εμπλέκονται σε ένα έργο, όπως τα μέλη της ομάδας, τα ενδιαφερόμενα μέρη, η διοίκηση, οι πελάτες και οι προμηθευτές, αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης έργου (Manazar et al., 2005). Κατά συνέπεια, η επάρκεια των διαχειριστών έργων στις ήπιες δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, των διαπροσωπικών σχέσεων, της ενεργητικής ακρόασης και της διαπραγμάτευσης, επηρεάζει σημαντικά την ικανότητά τους να επιβλέπουν αποτελεσματικά τα έργα (Bourne & Walker,



2004). Επιπλέον, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ενσωμάτωση soft skills είναι απαραίτητη για τη διευκόλυνση της ικανότητας των διαχειριστών έργου να επιβλέπουν αποτελεσματικά την ομάδα του έργου τους, αποτελούμενη από άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση εργασιών σε όλο τον κύκλο ζωής του έργου, ενώ βρίσκονται υπό την καθοδήγηση και την επίβλεψη των αντίστοιχων διαχειριστών έργου (Oke et al., 2017).

Η πιθανότητα επιτυχίας ενός έργου ενισχύεται όταν οι διαχειριστές έργου διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Cowie, 2003). Οι διαχειριστές έργων που έχουν ελλείψεις σε διαπροσωπικές δεξιότητες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αποτελεσματική επίβλεψη της απόδοσης, της επικοινωνίας και της διαχείρισης του χρόνου των μελών της ομάδας τους, με αποτέλεσμα την αποτυχία του έργου (Matta, 2003). Οι σκληρές δεξιότητες είναι σημαντικές για τη διαχείριση ενός έργου, καθώς ενισχύουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η συμπερίληψη των μαλακών δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων είναι επίσης κρίσιμη. Αυτές οι μαλακές δεξιότητες, όπως η ικανότητα παρακίνησης και ενοποίησης μιας ομάδας, καθώς και ο χειρισμός και η επίλυση συγκρούσεων με επαγγελματικό τρόπο, είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη διαχείριση της ομάδας. Είναι προφανές ότι τόσο οι σκληρές όσο και οι μαλακές δεξιότητες αλληλοσυμπληρώνονται και είναι απαραίτητες για την επιτυχία του έργου (Weber et al., 2009). Ωστόσο, η έλλειψη επαρκών μεθόδων μέτρησης για την αξιολόγηση της επιρροής των διαπροσωπικών ικανοτήτων ενός διαχειριστή έργου στην επίτευξη των στόχων του έργου έχει συχνά ως αποτέλεσμα να παραβλέπεται η σημασία τους. Συνεπώς, τα θεμέλια αυτής της μελέτης τέθηκαν μέσω της εξέτασης των σχετικών βασικών πληροφοριών, μιας ολοκληρωμένης ανασκόπησης της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και του εντοπισμού των υφιστάμενων ερευνητικών κενών. Ξεκινώντας με τη διερεύνηση του ιστορικού, την εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και τον εντοπισμό των κενών στην έρευνα, τέθηκε η βάση για το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της μελέτης.



Σχήμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο Συνολικής Έρευνας

Το διάγραμμα που φαίνεται στο Σχήμα 1 απεικονίζει το γενικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μαλακών δεξιοτήτων, της απόδοσης της ομάδας έργου και της επιτυχίας του έργου. Η ερευνητική μεθοδολογία περιλάμβανε μια εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση του έργου, με ιδιαίτερη έμφαση στην επιρροή των μαλακών. Στη συνέχεια, η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα. Στη συνέχεια ελήφθησαν τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων και επαληθεύτηκαν μέσω κατάλληλων διαδικασιών επικύρωσης. Κατά συνέπεια, αυτή η έρευνα συνεισφέρει στο υπάρχον σύνολο γνώσεων εξετάζοντας τη σημασία των μαλακών δεξιοτήτων για τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων έργου, η οποία αναγνωρίζεται ευρέως ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του έργου, όπως φαίνεται τόσο στην επιστημονική βιβλιογραφία όσο και στην πρακτική εφαρμογή.

### 1.3 Ερευνητικό κενό

Οι μαλακές δεξιότητες αναφέρονται σε προσωπικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στα άτομα να ολοκληρώσουν επιτυχώς ένα έργο εντός καθορισμένου χρονικού πλαισίου και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά περιορισμένους πόρους (Andrews & Higson, 2008). Στην έρευνά τους, οι Crawford & Pollock (2004) πραγματοποίησαν μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και στη συνέχεια δημιούργησαν ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση τόσο των σκληρών όσο και των μαλακών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία του έργου. Αυτό το πλαίσιο περιλάμβανε επίσης μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση των σκληρών δεξιοτήτων των διαχειριστών έργων και την επιρροή τους στα αποτελέσματα του έργου. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι το πλαίσιο τους δεν εξέτασε διεξοδικά τον βαθμό στον οποίο οι δεξιότητες των διαχειριστών έργων επηρεάζουν την

επιτυχία του έργου. Αυτό είναι το «ερευνητικό κενό» που υπάρχει στη βιβλιογραφία το οποίο έρχεται να καλύψει η παρούσα έρευνα. Έχουν γίνει συστάσεις για τη διερεύνηση αυτού του κενού στη γνώση από διάφορες οπτικές γωνίες στο τμήμα μελλοντικής έρευνας των επιστημονικών άρθρων. Ωστόσο, μεταγενέστερες μελέτες δεν έχουν ακόμη αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα. Επιπλέον, υπάρχουν περιορισμένες διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τις διαφορετικές μεθοδολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επιρροής των μαλακών δεξιοτήτων στην επιτυχία των διαχειριστών έργων στα έργα τους (Langer, et al., 2008). Υπάρχουν διάφορα ψυχολογικά τεστ που είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις μαλακές δεξιότητες ενός ατόμου. Ωστόσο, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να ποσοτικοποιηθεί ο αντίκτυπος του στην επιτυχία του έργου (Heckman & Kautz, 2012; Singh, et al., 2021). Η σημασία της επιλογής ενός κατάλληλου διαχειριστή έργου συζητείται εκτενώς, ωστόσο, πρέπει να δοθεί ίση έμφαση στις διαπροσωπικές τους δεξιότητες, ιδιαίτερα εκείνες που επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα του διαχειριστή έργου. Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με το ποιες συγκεκριμένες μαλακές δεξιότητες θεωρούνται πιο κρίσιμες από άλλες και ο αντίκτυπος τους στην απόδοση εργασίας του διαχειριστή έργου (Weber et al., 2009; Eva & Afroze, 2021). Επιπλέον, υπάρχει περιορισμένη συζήτηση σχετικά με τη σημασία ή την αναγκαιότητα των μαλακών δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων. Στη μελέτη τους, οι Byrd & Turner (2001) τόνισαν την ίδια σημασία τόσο των σκληρών όσο και των μαλακών δεξιοτήτων για την επιτυχία του έργου. Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία φαίνεται να στερείται εις βάθος διερεύνησης της αλληλεξάρτησής τους, παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζει αυτό το ερευνητικό κενό. Αυτή η πτυχή φαίνεται να έχει αγνοηθεί ή να έχει δοθεί ανεπαρκής προσοχή.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν έχει ασχοληθεί με το ζήτημα της μέτρησης της επιρροής των δεξιοτήτων των διαχειριστών έργων στην επιτυχία των έργων τους, όπως τονίζεται από τους Crawford & Pollack (2004), υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία αυτής της ερευνητικής προσπάθειας. Προηγούμενες μελέτες σε αυτόν τον τομέα επικεντρώθηκαν κυρίως στην εξέταση ηγετών και των στυλ ηγεσίας τους, παραμελώντας να εξετάσουν τις μαλακές ηγετικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων και τις επιπτώσεις τους στην επιτυχία του έργου (Yang, et al., 2011). Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις συγκεκριμένες μαλακές δεξιότητες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία μεταξύ μιας σειράς προσδιορισμένων soft skills, καθώς και τον αντίκτυπο αυτών των θεμελιωδών συνόλων μαλακών δεξιοτήτων στην επιτυχία ενός έργου που διαχειρίζεται ένα άτομο. Επιπλέον, η σημασία και/ή η αναγκαιότητα των soft skills στο ρόλο του διαχειριστή έργου έχει τύχει ελάχιστης επιστημονικής προσοχής. Σύμφωνα με το

Project Management Body of Knowledge (PMBOK), το Talent Triangle® που ορίζεται από το Project Management Institute (PMI) περιλαμβάνει τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργου, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής και επιχειρηματικής διαχείρισης, της τεχνικής διαχείρισης έργου και της ηγεσίας (PMBOK Οδηγός (® 2017). Ενώ η ηγεσία ενσωματώνει ορισμένες πτυχές της διαχείρισης έργου, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η καθοδήγηση και η ενεργητική ακρόαση, δεν περιλαμβάνει τις συγκεκριμένες μαλακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση του έργου. Αυτό εγείρει το ερώτημα του εντοπισμού των βασικών μαλακών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τους διαχειριστές έργων και της εξέτασης εάν οι διαχειριστές έργων και οι ηγέτες έργων ενδέχεται να απαιτούν ξεχωριστά σύνολα ήπιων δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων του έργου τους.

Υπήρξε συνεχής συζήτηση σε προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις δυνατότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ ενός διαχειριστή έργου και της ομάδας τους για την άμβλυνση των εμποδίων που επηρεάζουν αρνητικά την επιτυχία του έργου. Οι Shi & Chen (2006) τόνισαν τη σημασία των επικοινωνιακών ικανοτήτων ενός διαχειριστή έργου για την προώθηση της ομαδικής εργασίας στο πλαίσιο του έργου, ενώ οι Yang, et al. (2011) αμφισβήτησαν την ύπαρξη οριστικής απόδειξης που υποστηρίζει την ιδέα ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του έργου.

Οι Jetu & Rield (2012) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια επικρατούσα πεποίθηση ότι μια μη ισορροπημένη έμφαση σε σκληρούς και μαλακούς παράγοντες μπορεί να οδηγήσει σε υποτίμηση των ανθρώπινων παραγόντων που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη χρήση των σκληρών δεξιοτήτων ενός διαχειριστή έργου, οι οποίες τελικά καθορίζουν την επιτυχία ενός έργου. Κατά συνέπεια, οι ερευνητές εντόπισαν μια ανεπάρκεια στην κατανόηση της σημασίας των μαλακών δεξιοτήτων και της επιρροής τους στην επαγγελματική επιτυχία των διαχειριστών έργων.

Οι Peña & Muñoz (2020) τόνισαν πρόσφατα την αναγκαιότητα αντιμετώπισης αυτού του κενού, ενισχύοντας περαιτέρω το σκεπτικό για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Αυτή η παρατήρηση έγινε από ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης έργων, οι οποίοι έχουν προσωπικά αντιμετωπίσει περιπτώσεις όπου μια ανεπάρκεια στις ήπιες δεξιότητες εμποδίζει την ενσωμάτωση της ομάδας. Παρά το γεγονός ότι διαθέτει εξαιρετικές σκληρές δεξιότητες, ένα μέλος της ομάδας που δεν διαθέτει μαλακές δεξιότητες δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει σχέσεις ή να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του, καθιστώντας τους ένα

ξένο μέσα στην ομάδα. Κατά συνέπεια, τα μέλη της ομάδας μπορεί να επιλέξουν να αποχωρήσουν ή η ομάδα του έργου μπορεί να χωριστεί σε υποομάδες, διαταράσσοντας τη συνολική δυναμική της ομάδας. Για να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση, είναι πιθανό να ανατεθούν στο μέλος της ομάδας ατομικές εργασίες που μπορούν να ολοκληρωθούν ανεξάρτητα και δεν απαιτούν συλλογική προσπάθεια. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται την απώλεια των πιθανών συνεισφορών ενός πολύτιμου πόρου που έχει την ικανότητα να επιβλέπει κρίσιμες εργασίες ή έργα στο σύνολό τους, αντί να διαχειρίζεται αποκλειστικά δευτερεύοντα καθήκοντα εντός του έργου. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Henrie & SousaPoza (2005), υπάρχει αναγνωρισμένη ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση της επιρροής των άυλων στοιχείων στην επιτυχία του έργου. Συγκεκριμένα, η εστίαση θα πρέπει λάβει χώρα στη διερεύνηση του αντίκτυπου των ανθρώπινων παραγόντων, περιλαμβανομένων των μαλακών δεξιοτήτων του διαχειριστή έργου.

Προκειμένου ένα έργο να επιτύχει τους στόχους του, είναι απαραίτητη η αποτελεσματική ηγεσία από έναν διαχειριστή έργου. Η ομάδα έργου θα πρέπει ιδανικά να περιλαμβάνει όλα τα άτομα που εμπλέκονται στο έργο, συμπεριλαμβανομένων των ενδιαφερομένων, των μελών της ομάδας και της διοίκησης. Αυτή η συνεκτική ομάδα είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση διαφόρων φάσεων του έργου, όπως η έναρξη, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η διαχείριση, ο έλεγχος και το κλείσιμο, τα οποία καθορίζουν τελικά το αποτέλεσμα του έργου. Έτσι, για να διερευνηθεί η επιρροή των διαπροσωπικών ικανοτήτων ενός διαχειριστή έργου στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου, πρέπει να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις αυτών των μαλακών δεξιοτήτων στη διαχείριση και στην απόδοση της ομάδας.

#### **1.4 Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση το ερευνητικό υπόβαθρο που παρέχεται στην προηγούμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου, σκοπός είναι αρχικά να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε μαλακές δεξιότητες των διαχειριστών έργων και στη συνέχεια θα εντοπιστούν και να περιγραφούν αυτές οι σημαντικές μαλακές δεξιότητες. Επιπλέον, σκοπός είναι να εξεταστεί εάν οι μαλακές δεξιότητες βοηθούν τους διαχειριστές έργων να διαχειρίζονται τις ομάδες τους και στη συνέχεια να επηρεάζουν την απόδοσή τους. Τέλος, θα διερευνηθεί εάν ο αντίκτυπος των μαλακών δεξιοτήτων των διαχειριστών έργου στην απόδοση της ομάδας έργου επηρεάζει την επιτυχία του έργου. Επομένως, τα ερευνητικά ερωτήματα που στοχεύει να απαντήσει η παρούσα μελέτη είναι:

1. Γιατί απαιτούνται μαλακές δεξιότητες από τους διαχειριστές έργων;

2. Ποιες είναι οι βασικές μαλακές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν διαχειριστή έργου;
3. Διαφέρουν οι απαιτούμενες μαλακές δεξιότητες μεταξύ διαχειριστών έργων και ηγετών έργων;
4. Οι μαλακές δεξιότητες βοηθούν τους διαχειριστές έργων να διαχειριστούν την ομάδα τους και να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας τους;
5. Ο αντίκτυπος των μαλακών δεξιοτήτων ενός διαχειριστή έργου στην απόδοση της ομάδας επηρεάζει την επιτυχία του έργου;

## Κεφάλαιο 2 - Θεωρητικό Υπόβαθρο

### 2.1. Διαχείριση έργου

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών που συμβάλλουν σε ένα αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκαλεί μεγάλη ανησυχία για τις εταιρείες που στοχεύουν να αντιμετωπίσουν έγκαιρα τις απαιτήσεις της αγοράς (Yang et al. 2011). Κατά συνέπεια, υπήρξε μια μετάβαση από τις παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές προς μια μεθοδολογία προσανατολισμένη στο έργο. Οι οργανισμοί εξαρτώνται πλέον σε μεγάλο βαθμό από έργα για την εκτέλεση εργασιών και την επίτευξη πρωταρχικών εταιρικών στόχων (Medina & Medina 2014; Anantatmula 2010).

Προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα του οργανισμού και να επιτευχθεί η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, η διαχείριση βάσει έργου χρησιμοποιείται ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης και αποτελεσματικής επίλυσης ζητημάτων (Turner 2008). Η διαχείριση έργου θεωρείται ευρέως ως ένας κλάδος που συνδέεται με την αλλαγή, την πολυπλοκότητα, τους σημαντικούς κινδύνους και την ταχεία ολοκλήρωση του έργου (Atkinson, 2006). Επιπλέον, η διαχείριση έργου αναγνωρίζεται ως μια προσέγγιση για την αντιμετώπιση των εταιρικών προκλήσεων μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνικών διαχείρισης που οδηγούν σε βελτιωμένο έλεγχο και χρήση των διαθέσιμων πόρων (Kerzner 2013).

Υπό το πρίσμα του ορισμού που παρέχεται από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI), το οποίο χαρακτηρίζει τη διαχείριση έργου ως τη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για την εκπλήρωση των στόχων του έργου, η Ένωση Διαχείρισης Έργων (APM) συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με τη χρήση συγκρίσιμης ορολογίας στον δικό τους ορισμό. Ωστόσο, η APM ενσωματώνει συγκεκριμένα την εμπειρία ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του έργου.

Η διαχείριση έργου είναι ένας κλάδος που αποτελείται από μια συλλογή μεθοδολογιών, θεωριών και πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου για να χειρίζονται αποτελεσματικά την περίπλοκη φύση των εργασιών που είναι διακριτές και προσωρινές (Verzuh, 2011). Περιλαμβάνει τη συστηματική προετοιμασία, συντονισμό, επίβλεψη και ρύθμιση των πόρων μιας εταιρείας προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι εντός περιορισμένου χρονικού πλαισίου (Kerzner, 2013).

Σύμφωνα με τους Pant & Baroudi (2008), η διαχείριση έργου θεωρείται μια σύγχρονη μορφή γενικής διαχείρισης που επιτρέπει στους οργανισμούς να ενσωματώνουν, να σχεδιάζουν και να ελέγχουν μοναδικές και εντατικές προσπάθειες προκειμένου να βελτιώσουν τη συνολική οργανωτική απόδοση. Ομοίως, οι Shepherd & Atkinson (2011) υποστηρίζουν ότι, όπως και η γενική διαχείριση, η διαχείριση έργου πρέπει να καθορίσει τη χρησιμότητα, την ηθική και την ελεγχσιμότητα της προκειμένου να κερδίσει την αποδοχή ως πολύτιμη υπηρεσία. Επιπλέον, ελλείψει άλλων επαγγελμάτων που καλύπτουν ορισμένες πρακτικές, η διαχείριση έργου πρέπει να αυτό-οργανωθεί για να διαχειριστεί την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας, διασφαλίζοντας τόσο την ποιότητα όσο και την επαγγελματική φήμη (Morris et al., 2006).

Ο Turner (2008) υποστηρίζει ότι ένα επάγγελμα χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει στην προηγμένη εκπαίδευση και την επιδίωξη της κατανόησης των θεμελιωδών αρχών που διέπουν τη διαδικασία απόκτησης γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι οι επαγγελματίες δίνουν προτεραιότητα στην κατανόηση των λόγων και των μηχανισμών πίσω από τα φαινόμενα πριν εμπλακούν σε οποιαδήποτε πορεία δράσης (Turner & Huemann, 2000).

Η ελκυστικότητα της διαχείρισης έργου πηγάζει από την ικανότητά της να παρέχει βεβαιότητα στον έλεγχο της παράτυπης εργασίας, η οποία συνήθως περιλαμβάνει ένα κυμαινόμενο επίπεδο αστάθειας στο επιχειρηματικό τοπίο. Αυτό επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική εφαρμογή γνώσεων και τεχνικών. Το απόλυτο μέτρο της επιτυχίας σε αυτό το πλαίσιο εξαρτάται από την ικανότητα επιτυχούς επίτευξης του επιθυμητού στόχου (Ashleigh et al., 2012).

## **2.2. Επιτυχία του έργου**

Η έννοια της επιτυχίας του έργου έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές από τη δεκαετία του 1960, μετατοπίζοντας από την εστίαση στο χρόνο, το κόστος και την απόδοση ή τις πτυχές ποιότητας ενός έργου στην προτεραιότητα στην ικανοποίηση των πελατών και στην ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Thal & Bedingfield, 2010). Οι Turner & Müller (2005) υποστηρίζουν αυτήν την έννοια σημειώνοντας ότι ο ορισμός της επιτυχίας έχει εξελιχθεί στη βιβλιογραφία, περιλαμβάνοντας παράγοντες όπως ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων και οι ηγετικές ικανότητες των διαχειριστών έργων.

Η πρόοδος του τομέα διαχείρισης έργων έχει επηρεάσει τόσο τις βιομηχανίες όσο και τον ακαδημαϊκό κόσμο στις προσπάθειές τους να προσδιορίσουν τους παράγοντες που οδηγούν σε



επιτυχημένα έργα (Stevenson & Starkweather, 2010). Ενώ ορισμένοι συγγραφείς συνεχίζουν να υιοθετούν μια διαδικαστική προσέγγιση σε αυτό το θέμα, άλλοι έχουν αναγνωρίσει τη σημασία των προσωπικών χαρακτηριστικών των διαχειριστών έργων για την επίτευξη αυτής της επιτυχίας.

Πολλοί παράγοντες που αναφέρονται συχνά ότι συμβάλλουν στην επιτυχία ενός έργου περιλαμβάνουν την ισχυρή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, μια σαφή και καλά καθορισμένη αποστολή έργου, σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες και αποτελεσματικές δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων που επιδεικνύονται από τον διαχειριστή του έργου (Anantatmula, 2010). Επιπλέον, στοιχεία όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργασία και η συνοχή της ομάδας έχουν βρεθεί ότι ενισχύουν την επιτυχία του έργου όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα συναντήσεων, το κόστος και τους ποιοτικούς στόχους, καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων (Yang et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Beale & Freeman (1991), η επιτυχία του έργου επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Οι εξωτερικές μεταβλητές σχετίζονται με την εγγενή φύση του έργου, ενώ οι εξωτερικές μεταβλητές καθορίζονται από τον χορηγό του έργου στα αρχικά στάδια. Από την άλλη πλευρά, οι ενδογενείς μεταβλητές μπορούν να τροποποιηθούν από τον διαχειριστή του έργου και την ομάδα. Ως ενδογενής μεταβλητή, η τεχνογνωσία και η εμπειρία του διαχειριστή έργου, που αποδεικνύεται μέσω της ηγετικής του ικανότητας, της επιχειρηματικής του οξυδέρκειας και των τεχνικών δεξιοτήτων, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση της ομάδας και, κατά συνέπεια, τη συνολική επιτυχία του έργου.

Είναι σημαντικό να καθοριστούν ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα του έργου και να αξιολογηθεί η πρόοδος της ομάδας στην επίτευξή τους προκειμένου να εξακριβωθεί η επιτυχία ενός έργου (Anantatmula, 2010). Ωστόσο, οι επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης για την απόδοση του έργου δεν υιοθετούνται ευρέως στους οργανισμούς, με αποτέλεσμα ο προσδιορισμός της επιτυχίας ή της αποτυχίας να επηρεάζεται από υποκειμενικούς δείκτες.

Ο Anantatmula (2010) χρησιμοποίησε ένα πλαίσιο δεδομένων, μέσων και σκοπών για να εντοπίσει επτά κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του έργου που αφορούν άτομα. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν είτε να ωθήσουν είτε να εμποδίσουν την επιτυχία ενός έργου. Περιλαμβάνουν αποτελεσματική επικοινωνία, σαφή οριοθέτηση ρόλων και ευθυνών, επικοινωνία προσδοκιών, καθιέρωση συνεπών διαδικασιών, ενίσχυση της εμπιστοσύνης, παροχή υποστήριξης και διαχείριση των αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τον Katz (1974), το θεμέλιο για την αποτελεσματική διαχείριση βρίσκεται στη διασύνδεση τεχνικών, ανθρώπινων και εννοιολογικών δεξιοτήτων. Πρόσφατες μελέτες τεκμηρίωσαν περαιτέρω αυτήν την έννοια, υποδηλώνοντας ότι τα άτομα που διαθέτουν συνδυασμό τεχνικής και διοικητικής τεχνογνωσίας, μαζί με πρόσθετες ηγετικές δεξιότητες, είναι πιο πιθανό να ηγηθούν επιτυχημένων έργων (Zimmerer & Yasin, 1998).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προτείνει ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την επάρκεια του διαχειριστή έργου σε τεχνικές πτυχές, τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και την κατοχή ηγετικών δεξιοτήτων που ευθυγραμμίζονται με τα εσωτερικά κίνητρα της ομάδας και τις πελατοκεντρικές στρατηγικές (Zimmerer & Yasin, 1998). Ωστόσο, υπήρξε περιορισμένη έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του διαχειριστή έργου (Thal & Bedingfield, 2010) και του στυλ ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων του έργου (Yang et al., 2011).

Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι ένας κοινός παράγοντας που συμβάλλει στις δυσκολίες στα έργα είναι η απουσία ή η ανεπαρκής ηγεσία που επιδεικνύεται από τον διαχειριστή του έργου (Zimmerer & Yasin, 1998), θέτοντας έτσι απειλή για την επίτευξη των στόχων του έργου. Επιπλέον, φαίνεται ότι ιδιότητες όπως η ευσυνειδησία και η ειλικρίνεια, που αποτελούν συστατικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου (Thal & Bedingfield, 2010), μαζί με ένα υψηλό επίπεδο προσωπικού κινήτρου που επιδεικνύεται από τους διαχειριστές έργων, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία των έργων (Zimmerer & Yasin, 1998).

Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές έργων έχουν γίνει ολοένα και πιο σημαντικοί εντός των οργανισμών. Η συμμετοχή τους στην επίτευξη των συνολικών στόχων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση έργων. Έτσι, οι επιχειρήσεις που στοχεύουν να διατηρήσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία πρέπει να διαθέτουν τεχνογνωσία στον έγκαιρο εντοπισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανατροφή των διαχειριστών έργων (Zimmerer & Yasin, 1998).

### **2.3. Ο Υπεύθυνος Συντονιστής**

Ο διαχειριστής έργου είναι το καθορισμένο άτομο που διορίζεται από τον οργανισμό που εκτελεί την εκτέλεση για να επιβλέπει την ομάδα που έχει επιφορτιστεί με την επίτευξη των στόχων του έργου (PMI, 2015). Αυτό το άτομο αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργιών του έργου σε καθημερινή βάση, που περιλαμβάνει τις έξι

θεμελιώδεις διαστάσεις του πεδίου, του χρονοδιαγράμματος, της χρηματοδότησης, του κινδύνου, της ποιότητας και των πόρων (APM, 2015).

Λόγω της συμμετοχής τους σε διάφορες πτυχές ενός έργου, οι διαχειριστές έργου έχουν την εξουσία και εξουσιοδότηση να προβλέπουν, να αποφασίζουν και να υποστηρίζουν τα αποτελέσματα του έργου. Η προληπτική συμμετοχή τους σε διαδικασίες, μαζί με τον σημαντικό αντίκτυπό τους στην οικονομική απόδοση ενός οργανισμού, τοποθετεί τη διαχείριση έργων ως κρίσιμη επιχειρηματική διαδικασία στη σύγχρονη εποχή (Zaval & Wagner, 2011).

Οι διαχειριστές έργων μπορούν να έχουν διαφορετικά υπόβαθρα και κατά συνέπεια να διαθέτουν διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων. Ορισμένα άτομα επιλέγονται για τις εξαιρετικές τεχνικές τους ικανότητες, ενώ άλλα αναλαμβάνουν το ρόλο του διαχειριστή έργου λόγω των ισχυρών διοικητικών και ηγετικών τους δεξιοτήτων. Επιπλέον, υπάρχουν άτομα που έχουν αποκτήσει τα απαραίτητα προσόντα και εξειδίκευση μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και μελέτης του πεδίου (Zaval & Wagner, 2011).

Αν και ιστορικά, έχει δοθεί μεγάλη σημασία στις τεχνικές δεξιότητες και τη γνώση του κλάδου των διαχειριστών έργων ως κρίσιμα κριτήρια για την επίτευξη επιτυχημένων έργων, τα τρέχοντα περίπλοκα περιβάλλοντα έργων απαιτούν υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων (Beale & Freeman, 1991). Η ανάπτυξη στη θεωρία και την πράξη της διαχείρισης έργου έχει δώσει σημαντική έμφαση στον διαχειριστή έργου και τις δεξιότητές του ως θεμελιώδη στοιχεία του έργου και της επιτυχίας του οργανισμού (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της επιλογής και της καλλιέργειας ικανών διαχειριστών έργων, με αποτέλεσμα οι ακαδημαϊκοί και οι ερευνητές στον τομέα να επικεντρώνονται στην ηγεσία και στις δεξιότητες που σχετίζονται με το έργο (Fisher, 2011).

#### **2.4. Αποτελεσματικές Δεξιότητες και Ικανότητες του Διαχειριστή Έργου**

Η έννοια του αποτελεσματικού διαχειριστή έργου μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή εξετάζοντας τα καθήκοντά του και τις δεξιότητες που επιδεικνύουν (El-Sabaa 2001, σ. 1). Παρά τις πολυάριθμες προσπάθειες από διάφορους συγγραφείς να εντοπίσουν τις συγκεκριμένες ιδιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επιτυχία των διαχειριστών έργων (Beale & Freeman 1991; Loo 2002; Anantatmula 2010; Stevenson & Starkweather 2010; Thal & Bedingfield 2010; Fisher 2011), εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη συναίνεσης. Ωστόσο, οι ερευνητές γενικά συμφωνούν ότι οι διαχειριστές έργων απαιτούν κάτι

περισσότερο από απλή τεχνική εμπειρογνομosύνη για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του επαγγέλματός τους (Edum-Fotwe & McCaffer 2000; Morris et al. 2006, Stevenson & Starkweather 2010).

Η ικανότητα αναφέρεται σε μια αποκτήσιμη ικανότητα που αποδεικνύεται μέσω της απόδοσης (Katz, 1974). Σύμφωνα με τους Edum-Fotwe & McCaffer (2000), υπάρχουν δύο κατηγορίες δεξιοτήτων: ειδικές και γενικές. Το τελευταίο αφορά μεταβιβάσιμες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επάρκεια διαχείρισης έργου. Ο Katz (1974) προτείνει ότι υπάρχουν τρεις αναπτυξιακές δεξιότητες για έναν αποτελεσματικό μάνατζερ. Οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την κατανόηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες ή τεχνικές. Οι ανθρώπινες δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα του στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους. Τέλος, οι εννοιολογικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να διακρίνουμε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών συστατικών μέσα σε έναν οργανισμό και τους δεσμούς του με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ενώ οι τεχνικές ικανότητες όπως η αποτελεσματική διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, ο σχεδιασμός έργων, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η διαχείριση συμβάσεων παραμένουν σημαντικές (Loo 2002), οι Stevenson & Starkweather (2010) έχουν υποστηρίξει τη σημασία των μαλακών δεξιοτήτων στην πρόσληψη υπευθύνων έργων. Η έμφαση στις διαπροσωπικές ικανότητες έχει ξεπεράσει αυτή της τεχνικής επάρκειας ως βασικών ικανοτήτων για τους διαχειριστές έργων.

Η ικανότητα ορίζεται συνήθως ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών (Müller & Turner, 2010).. Ο Loo (2002) περιγράφει συνοπτικά την ικανότητα ως ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Loufrani-Fedida & Missonier (2015), η ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου, μιας ομάδας ή μιας εταιρείας να κινητοποιεί και να συνδυάζει πόρους για την υλοποίηση μιας δραστηριότητας σε μια δεδομένη κατάσταση.

Η αυξανόμενη σημασία που δίνεται στην ικανότητα του διαχειριστή έργου έχει οδηγήσει στη θέσπιση προτύπων που περιγράφουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για αποτελεσματική απόδοση (Crawford 2005). Η εκτεταμένη έρευνα για τις ιδιότητες και τις ικανότητες των επιτυχημένων διαχειριστών έργων οδήγησε στη δημιουργία διαφόρων πλαισίων ικανοτήτων (Thal & Bedingfield 2010). Ένα παράδειγμα είναι το μοντέλο του Crawford (2005), το οποίο προσδιορίζει τέσσερις βασικές συνιστώσες της ικανότητας. Οι ικανότητες εισαγωγής, όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες, μπορούν να αποκτηθούν μέσω

εκπαίδευσης και εμπειρίας. Λόγω των ποικίλων απαιτήσεων των διαφορετικών έργων, η έννοια της ικανότητας είναι πολύπλευρη και επηρεάζεται από παράγοντες όπως τα άτομα που εμπλέκονται, το πλαίσιο του έργου και η φύση της ίδιας της εργασίας (Fisher, 2011, Crawford, 2005). Επομένως, η απλή απόκτηση δεξιοτήτων δεν εγγυάται την επιτυχία. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τον ισχυρισμό του Katz (1974) ότι η ικανότητα αποδεικνύεται μέσω αποτελεσματικής δράσης σε διαφορετικές καταστάσεις και την πεποίθηση των Edum-Fotwe & McCaffer (2000) ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική εκτέλεση συγκεκριμένων έργων.

Ο ορισμός των αποτελεσματικών μάντζερ έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, απομακρύνοντας την πεποίθηση ότι χρειάζονται μόνο τεχνικές ή διοικητικές δεξιότητες (Fisher 2011). Αντίθετα, η επιτυχημένη διαχείριση βασίζεται σε έναν συνδυασμό διασυνδεδεμένων τεχνικών, ανθρώπινων και εννοιολογικών δεξιοτήτων (Katz 1974).

Επιπλέον, μελετητές όπως ο El-Sabaa (2001) έχουν αναγνωρίσει ότι οι πρακτικές των διαχειριστών έργων επηρεάζονται σημαντικά από τις ανθρώπινες δεξιότητές τους, οι οποίες θεωρούνται υψίστης σημασίας. Ο El-Sabaa προτείνει ότι τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στις ανθρώπινες δεξιότητες περιλαμβάνουν αποτελεσματική επικοινωνία, προσαρμοστικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης, κίνητρα, ικανή ανάθεση εξουσίας, αυξημένη αυτοεκτίμηση, ενθουσιασμό και πολιτική οξυδέρκεια.

Στο πλαίσιο της μελέτης τους, οι Dulewicz & Higgs (2005) αναγνώρισαν τη σημασία των συναισθηματικών και κοινωνικών πτυχών. Το μοντέλο τους υπογραμμίζει τη σημασία ικανοτήτων όπως η επίδειξη συναισθηματικής ανθεκτικότητας, η άσκηση επιρροής στους άλλους και η επίδειξη διαπροσωπικής ευαισθησίας. Ομοίως, οι Zimmerer & Yasin (1998) προσδιόρισαν διάφορα χαρακτηριστικά ή ενέργειες των διαχειριστών έργων που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του έργου. Αυτά περιλαμβάνουν την προώθηση θετικής συμπεριφοράς, την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, την αποτελεσματική επικοινωνία, την επίδειξη εμπιστοσύνης και σεβασμού και την προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. Συλλογικά, αυτές οι ιδιότητες καθορίζουν τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργου.

Σύμφωνα με τον Katz (1974), ένας ικανός διευθυντής έχει την ικανότητα να κατανοεί και να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με τα άτομα, καλλιεργεί ένα περιβάλλον αποδοχής και ασφάλειας, προωθεί τη συμμετοχή των μελών της ομάδας και επιδεικνύει ευαισθησία στις ανάγκες τους. Είναι ζωτικής σημασίας για τους αποτελεσματικούς διευθυντές να επιδεικνύουν

με συνέπεια αυτές τις δεξιότητες στις ενέργειές τους, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των άλλων σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και παρακινώντας συνεχώς την ομάδα.

Σύμφωνα με τους Beale & Freeman (1991), οι διαχειριστές έργων πρέπει να επιδεικνύουν διάφορες διαπροσωπικές δεξιότητες προκειμένου να επιτύχουν επιτυχία. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν αποτελεσματική ηγεσία, ισχυρές διαπροσωπικές ικανότητες, γνήσιο ενδιαφέρον για τα άτομα και υψηλό επίπεδο προσωπικού κινήτρου. Επιπλέον, οι Stevenson & Starkweather (2010) διαπίστωσαν μέσω της έρευνάς τους ότι οι εργοδότες που αναζητούν διαχειριστές έργων εκτιμούν τις αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας σε διάφορα επίπεδα, τις ισχυρές ηγετικές ικανότητες και την ικανότητα να περιηγούνται στην αβεβαιότητα και να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Ο Fisher (2011) περιέγραψε περαιτέρω έξι βασικές ικανότητες και διαθέσεις που είναι επιτακτικές για ικανούς διαχειριστές έργων. Αυτά περιλαμβάνουν την κατανόηση συμπεριφορικών χαρακτηριστικών, την καθοδήγηση άλλων, την άσκηση επιρροής στους άλλους, την επίδειξη γνήσιων συμπεριφορών, τη διαχείριση συγκρούσεων και την καλλιέργεια πολιτισμικής ευαισθησίας.

Οι Thal & Bedingfield (2010) υπέθεσαν ότι η απόδοση των διαχειριστών έργων επηρεάζεται σημαντικά από την ευσυνειδησία και την ειλικρίνειά τους. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές έργων που λειτουργούν σε ένα πλαίσιο έργου πρέπει να διαθέτουν βασικές ιδιότητες όπως δημιουργικότητα, ανοιχτό μυαλό, διάνοια και ικανότητα να επιδεικνύουν αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, ορθολογισμό και σταθερότητα.

Fisher (2011) υποστηρίζει ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ενίσχυση των ικανοτήτων τους στη διαχείριση ατόμων. Υποστηρίζει ότι αυτοί οι διευθυντές διαθέτουν την ικανότητα να υιοθετούν τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επαφή με τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση (Fisher 2011). Κατά συνέπεια, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν τη συνεχή εκπαίδευση και την πρακτική εφαρμογή τέτοιων δεξιοτήτων για διαχειριστές έργων (Edum-Fotwe & McCaffer 2000; Müller & Turding; 2010· Fisher 2011; Kogon & Blakemore, 2024).

## **2.5. Ηγεσία Διαχειριστή Έργου**

Σε σύγκριση με το εκτεταμένο σώμα έρευνας στον τομέα της ηγεσίας που έχει προκύψει τις τελευταίες οκτώ δεκαετίες, που στοχεύει στην καθιέρωση των ειδικών ιδιοτήτων, ενεργειών ή ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για να επιτύχουν οι διαχειριστές, η βιβλιογραφία

διαχείρισης έργων ήταν πιο αργή. στην αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας (Müller & Turner, 2010, σελ. 439).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους & και Yasin (1998) εξέτασε τα ηγετικά χαρακτηριστικά των Αμερικανών διαχειριστών έργων και διαπίστωσε ότι η ηγεσία της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας, καθώς αντιπροσωπεύει το 76% της επιτυχίας ενός έργου. Ωστόσο, η εφαρμογή των θεωριών ηγεσίας στη διαχείριση έργων έχει αντιμετωπίσει προκλήσεις λόγω έλλειψης εμπειρικών στοιχείων που υποστηρίζουν τα οφέλη συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών (Yang et al., 2011). Ωστόσο, πολλοί συγγραφείς (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000; Dulewicz & Higgs, 2005; Thal & Bedingfield, 2010; Müller & Turner, 2010; Yang et al., 2011) θεωρούν ότι η ηγεσία μπορεί να μην έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου, αλλά συμβάλλει σε αυτό επηρεάζοντας παράγοντες που ενισχύουν την απόδοση του έργου.

Προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά ένα έργο και τα μέλη της ομάδας του, οι διαχειριστές έργου πρέπει να αναλάβουν τόσο διευθυντικές όσο και ηγετικές ευθύνες (Anantatmula, 2010). Η ιδέα ότι η ηγεσία πρέπει να είναι παρούσα σε όλα τα επίπεδα του έργου, συμπεριλαμβανομένου του έργου, του τεχνικού και του ομαδικού επιπέδου, περιλαμβάνει ενέργειες όπως η δημιουργία σαφούς κατεύθυνσης και οράματος, η ευθυγράμμιση των ατόμων και η έμπνευση των υφισταμένων (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000). Επιπλέον, οι ηγέτες που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα προκλήσεων και απαιτήσεων επιδεικνύουν προσπάθειες όπως η προώθηση της αλλαγής, ο καθορισμός πορείας και η παρακίνηση των ατόμων να συνεργαστούν και να επιτύχουν τους στόχους του έργου (Anantatmula, 2010).

Η σημασία των διευθυντικών και ηγετικών ρόλων ενός διαχειριστή έργου υπογραμμίζεται από τον αντίκτυπο των θεμάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπους στην απόδοση του έργου (Anantatmula, 2010). Αυτά τα ζητήματα προκύπτουν λόγω της έκθεσης των ομάδων έργου, που αποτελούνται από άτομα με διαφορετική τεχνογνωσία, σε αβέβαιες, περίπλοκες και επικίνδυνες καταστάσεις, απαιτώντας ισχυρές ηγετικές δεξιότητες από τους διαχειριστές έργων για την αποτελεσματική συνεργασία με τα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας (Thal & Bedingfield, 2010). Ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη, οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη δικτύωση και την καινοτομία μεταξύ των μελών της ομάδας, επιτρέποντάς τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή και να μετριάσουν τις συγκρούσεις (Anantatmula, 2010).

Η ποικιλότητα σύνθεση των ομάδων έργου ενθαρρύνει μια μορφή ηγεσίας που είναι προσαρμόσιμη και ανταποκρίνεται σε διάφορες περιστάσεις. Τα στυλ ηγεσίας που δίνουν προτεραιότητα στους ανθρώπους και ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή αναγνωρίζονται ευρέως ως αποτελεσματικά σε οργανωτικά περιβάλλοντα, καθώς επιτρέπουν στις ομάδες του έργου να αξιοποιήσουν τη δημιουργική τους αυτονομία (Loo, 2002).

Στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι ηγετικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων κατά την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα έργα (Müller & Turner, 2010). Η φύση των έργων ποικίλλει, και ως αποτέλεσμα, μπορεί να είναι απαραίτητα διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Anantatmula, 2010). Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές έργων μπορούν να υιοθετήσουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας με βάση τους μοναδικούς στόχους κάθε έργου (Yang et al., 2011).

Οι Dulewicz & Higgs (2005) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με τους τομείς ικανοτήτων και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων σε ηγετικές θέσεις. Προσδιόρισαν διάφορες συμπεριφορές που περιλαμβάνουν ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας με στόχο, της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς και της εμπλοκής ηγεσίας.

Ένα στυλ ηγεσίας που είναι διεγερτικό και σαγηνευτικό φαίνεται να είναι το πιο κατάλληλο για έργα εκτός των τομέων της μηχανικής και της κατασκευής, όπου προτιμάται ένα στυλ που ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Επιπλέον, σε λιγότερο σύνθετα έργα, η συναλλακτική ηγεσία και η εστίαση στις διαδικασίες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη σημασία, ενώ σε πιο απαιτητικά έργα, η μετασχηματιστική ηγεσία και η εστίαση στην ευημερία των ατόμων είναι ζωτικής σημασίας.

Η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης προσέγγισης ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για το έργο (Yang et al., 2011). Ωστόσο, η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι συνήθως κατανοητό ότι περιλαμβάνει ένα μείγμα μεμονωμένων χαρακτηριστικών, ένα ρεπερτόριο ικανοτήτων, συμπεριφορών και στυλ που ευθυγραμμίζονται με την ιδιοσυγκρασία του ηγέτη και τις συνθήκες υπό τις οποίες απαιτείται να λειτουργούν (Dulewicz & Higgs, 2005).

## **2.6. Ανάπτυξη Διαχείρισης Έργου**

Το πρωταρχικό μέλημα στην πρόοδο της διαχείρισης έργων είναι η παιδαγωγική των δεξιοτήτων, των εννοιών και των γνώσεων για τους διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Crawford, 2006).



Η έννοια της ανάπτυξης διαχείρισης έργου μέσω των τριών διαστάσεων – σκόπιμη ανάπτυξη, αυτοκαθοδηγούμενη ανάπτυξη και εγγενής ανάπτυξη – είναι ένα σύνθετο θέμα που επιδέχεται πολλαπλών ερμηνειών και προσεγγίσεων.

- ✓ Σκόπιμη Ανάπτυξη: Αφορά τις δράσεις και τις προσπάθειες που αναλαμβάνονται συνειδητά από οργανισμούς ή από διαχειριστές έργων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους στη διαχείριση έργων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επίσημες εκπαιδεύσεις, σεμινάρια, πιστοποιήσεις και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης.
- ✓ Αυτοκαθοδηγούμενη Ανάπτυξη: Συνδέεται με την προσωπική πρωτοβουλία των διαχειριστών έργων να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν μέσα από την αυτομάθηση, την ανάληψη προκλήσεων και την εμπειρία που αποκτούν μέσα από την εργασία τους. Αυτή η διάσταση επικεντρώνεται στην προσωπική ανάπτυξη και αυτοβελτίωση.
- ✓ Εγγενής Ανάπτυξη: Αναφέρεται στη φυσική εξέλιξη και ανάπτυξη που προκύπτει από την καθημερινή εργασία και τις εμπειρίες ενός διαχειριστή έργων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της αντιμετώπισης πραγματικών προβλημάτων, της αλληλεπίδρασης με άλλα μέλη της ομάδας έργου και τη συνεχή ανατροφοδότηση και αξιολόγηση από το περιβάλλον τους.

Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των διαχειριστών έργων. Η σκόπιμη ανάπτυξη εστιάζει στην ανάγκη για συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, προάγοντας την επαγγελματική τους ικανότητα και την ετοιμότητά τους για διάφορες προκλήσεις στη διαχείριση έργων. Η αυτοκαθοδηγούμενη ανάπτυξη επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να αναπτύσσονται μέσα από την προσωπική προσπάθεια και την αυτομάθηση, ενισχύοντας την ανεξαρτησία και την πρωτοβουλία τους. Τέλος η εγγενής ανάπτυξη προκύπτει από την άμεση εμπειρία και την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους, επιτρέποντας στους διαχειριστές έργων να μαθαίνουν και να εξελίσσονται μέσα από την πρακτική εφαρμογή της γνώσης τους (Mullen, 2020).

Ως εκ τούτου, η απόκτηση και η ενίσχυση των ικανοτήτων διαχείρισης έργου μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια πολύπλευρη και περίπλοκη διαδικασία (Ramazani & Jergeas, 2014), στην οποία η τεχνογνωσία επιτυγχάνεται με την ενσωμάτωση της γνώσης που αποκτάται μέσω της κατάρτισης και των δεξιοτήτων που καλλιεργούνται μέσω της πρακτικής εμπειρίας και η εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000).

Όσον αφορά τις μεθόδους για την προώθηση των δεξιοτήτων διαχείρισης έργων, οι Ashleigh et al. (2012) προτείνουν ότι μια επιλογή είναι να παρακολουθήσετε κατάρτιση και εκπαίδευση. Η εκπαίδευση χρησιμεύει ως πολύτιμη πηγή για την απόκτηση πληροφοριών και καθοδήγησης σχετικά με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται για την επιτυχία εντός του οργανισμού και τη μελλοντική ανάπτυξή του (Antonacopoulou, 1999). Αντίθετα, η επιδίωξη μιας επίσημης εκπαίδευσης στη διαχείριση έργων μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητες και να οδηγήσει στην απόκτηση αναγνωρισμένων διαπιστευτηρίων (Walker, 2008).

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των διαχειριστών έργων θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση των τεχνικών, διαχειριστικών και ηγετικών ικανοτήτων τους (Müller & Turner, 2010). Αυτό απαιτεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στην τάξη που αναπαράγει στενά τις πραγματικές καταστάσεις (Katz, 1974) και ενσωματώνει ολοκληρωμένα θέματα στη διαχείριση έργου, όπως ολοκλήρωση έργου, διαχείριση χρόνου, έλεγχος κόστους, προμήθεια, διασφάλιση ποιότητας, στρατηγικές επικοινωνίας, διαχείριση κινδύνου, ορισμός πεδίου, και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000).

Επαγγελματικοί οργανισμοί όπως το Project Management Institute και η International Project Management Association έχουν εφαρμόσει συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου να διευκολύνουν την καλλιέργεια ικανών διαχειριστών έργων (Bredillet et al., 2014).

Οι ειδικοί στη διαχείριση έργων αναγνωρίζουν και προωθούν αρχές ή δομές που ενισχύουν την εκπαίδευση, την τεχνογνωσία και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας διαχείρισης έργων μέσω της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας τους (Walker, 2008). Αυτά τα καθιερωμένα πρότυπα και πιστοποιήσεις καθορίζονται σε καθιερωμένα βιομηχανικά πρότυπα και αποδεδειγμένες στρατηγικές εντός του πεδίου (Bredillet et al., 2014).

Τα πλαίσια ικανοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για διαχειριστές έργων υιοθετούν μια σκόπιμη και συνεπή προσέγγιση στα έργα, λειτουργώντας με την παραδοχή ότι απαιτούν θεμελιωδώς παρόμοιες μεθοδολογίες (Mullen, 2020). Ωστόσο, τα εγγενή χαρακτηριστικά των έργων και οι μοναδικές συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται δημιουργούν μια σημαντική ανησυχία σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης έργων (Crawford, 2005).

Αν και τα προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στις αναλυτικές ή τεχνικές δεξιότητες, υπάρχει έλλειψη καθιερωμένων κριτηρίων διαχείρισης έργου για την αναγνώριση των ατομικών ικανοτήτων που σχετίζονται με τις δεξιότητες και τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Crawford, 2005).

Στη σύγχρονη πρακτική, οι διαχειριστές έργων αναμένεται να διαθέτουν γνώσεις σε διάφορους τομείς που εκτείνονται πέρα από τις τεχνικές πτυχές που παραδοσιακά συνδέονται με τη διαχείριση έργων. Αυτό απαιτεί μια ευρύτερη κατανόηση των γενικών και διοικητικών γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικούς τομείς (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000). Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις, οι διαχειριστές έργων θα πρέπει να συμμετέχουν σε συνεχή προγράμματα κατάρτισης που στοχεύουν στην ενίσχυση των διαπροσωπικών τους ικανοτήτων και στην ευθυγράμμιση των προσωπικών τους ιδιοτήτων με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των αντίστοιχων τομέων τους (Thal & Bedingfield, 2010).

Σύμφωνα με τους Ramazani & Jergeas (2014), συνιστάται τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και οι οργανισμοί κατάρτισης να ενσωματώνουν τρία βασικά στοιχεία στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των διαχειριστών έργων. Αυτά τα συστατικά περιλαμβάνουν την καλλιέργεια ικανοτήτων κριτικής σκέψης για αποτελεσματικό χειρισμό σύνθετων καταστάσεων, την έμφαση στις διαπροσωπικές δεξιότητες και όχι στις τεχνικές δεξιότητες ως σημαντικές πτυχές της διαχείρισης έργου και την προετοιμασία των διαχειριστών έργων για ενεργή συμμετοχή σε περιβάλλοντα έργου πραγματικού κόσμου.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Ashleigh et al. (2012), συνιστάται στους εκπαιδευτικούς στη διαχείριση έργων να δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη ανθρώπινων και εννοιολογικών δεξιοτήτων προκειμένου να εξοπλίσουν αποτελεσματικά τους διαχειριστές έργων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής μιας μαθησιακής προσέγγισης που εστιάζει στις μεταβιβάσιμες δεξιότητες και στη χρήση της διαθέσιμης τεχνολογίας. Ομοίως, ο Katz (1974) υποστηρίζει ότι οι δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν όχι μόνο μέσω της εξάσκησης και της εκπαίδευσης, αλλά και μέσω της δημιουργίας συνδέσεων με προσωπικές εμπειρίες και υπόβαθρο.

## **2.7. Εκπαίδευση στη Διαχείριση Έργων**

Τα στοιχεία που παρέχονται από τους Koskela & Howell (2008) είναι αρκετά πειστικά για να υποστηρίξουν τον ισχυρισμό ότι είναι απαραίτητη μια τροποποίηση στην τρέχουσα μέθοδο επικοινωνίας της πειθαρχίας διαχείρισης έργου. Αυτή η αλλαγή απαιτεί μια πιο διασυνδεδεμένη σχέση μεταξύ μιας σταθερής θεωρητικής βάσης και της πρακτικής εφαρμογής σε καθημερινά σενάρια. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι στον τομέα θα πρέπει να αναλάβουν αυτήν τη διαδικασία ταυτόχρονα.

Οι Ramazani & Jergeas (2014) υποστηρίζουν ότι οι δυναμικοί μετασχηματισμοί που συμβαίνουν σε οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνικούς τομείς έχουν αυξήσει την πολυπλοκότητα που σχετίζεται με τη διαχείριση έργων. Αυτή η αυξημένη πολυπλοκότητα είναι εμφανής στο ουσιαστικό επίπεδο των απρόβλεπτων αλλαγών και της ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλαπλών έργων, που επιδεινώνουν τις πιθανές επιπτώσεις των προβλημάτων σε μεμονωμένα έργα και επεκτείνουν τις επιπτώσεις τους σε άλλα διασυνδεδεμένα έργα. Κατά συνέπεια, γίνεται φανερό ότι οι πρόσφατα εκπαιδευμένοι διαχειριστές έργων συχνά στερούνται τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση έργων. Για τον μετριασμό των δυσμενών επιπτώσεων αυτών των περίπλοκων περιστάσεων, συνιστάται οι διαχειριστές έργων να υποβάλλονται σε εκπαίδευση για να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες.

Προκειμένου να επιτευχθούν αξιόπιστα και κατάλληλα αποτελέσματα, η ανάπτυξη ικανοτήτων απαιτεί την κατανόηση από τον επαγγελματία της αλληλεξάρτησης μεταξύ δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών. Αυτή η ενοποίηση των ικανοτήτων μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω επίσημης εκπαίδευσης και σχετικής τεχνογνωσίας (Turner & Huemann, 2000).

Σε σχέση με την παράδοση περιεχομένου στην εκπαίδευση ενηλίκων, οι μαθητές εκφράζουν σταθερά την επιθυμία για περισσότερα εργαστηριακά μαθήματα και πρακτικής άσκησης που παρέχουν πρακτική εμπειρία στον χειρισμό έργων πραγματικού κόσμου. Επιπλέον, κρίνονται απαραίτητες οι ομαδικές εργασίες και οι αξιολογήσεις έργου/περίπτωσης που δίνουν προτεραιότητα στην αλληλεπίδραση και την ανατροφοδότηση. Η χρήση διαδραστικών έργων αντί για αφηρημένες εξετάσεις είναι πιθανό να έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανότητα των μαθητών να διαπρέψουν ως επαγγελματίες διαχείρισης έργων (Ashleigh et al. 2012, σ. 158). Για παράδειγμα, ένας συμμετέχων σε μια έρευνα που διεξήχθη από τους Ramazani & Jergeas (2014) υποστηρίζει ρητά ότι το εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην επίλυση προβλημάτων και στην κριτική λογική έναντι της απλής διατήρησης πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους Ramazani & Jergeas (2014), τα τρέχοντα εκπαιδευτικά συστήματα αποτυγχάνουν να εξοπλίσουν αποτελεσματικά τους μαθητές με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η λανθασμένη ιδέα μιας ομοιόμορφης προσέγγισης στην εκπαίδευση εμποδίζει την ικανότητα των μαθητών να αναλύουν κριτικά συγκεκριμένα σενάρια και να χρησιμοποιούν κατάλληλες στρατηγικές για την πλοήγηση σε περίπλοκες και απρόβλεπτες περιστάσεις.

Ως αποτέλεσμα, οι Turner & Huemann (2000) προτείνουν την εφαρμογή νέων προσεγγίσεων παράδοσης γνώσης που χρησιμοποιούν συνδυασμό μεθόδων. Αυτές οι μέθοδοι είναι προσαρμοσμένες σε μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο και στοχεύουν στην προώθηση της ενεργούς εφαρμογής των εισαγόμενων εννοιών, διευκολύνοντας έτσι τη βιωματική μάθηση. Οι προσεγγίσεις ενσωματώνουν διάφορες τεχνικές, όπως μελέτες περιπτώσεων, κοινές εμπειρίες, προσομοιώσεις και διαδικτυακές εκπαιδεύσεις.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα προοπτική, οι Ashleigh et al. (2012) υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση δομών «μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων» και «περιβαλλόντων ηλεκτρονικής μάθησης» θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διδασκαλία και τη μάθηση της διαχείρισης έργου. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η μικτή μάθηση υπερβαίνει την απλή συμπλήρωση της παραδοσιακής διδασκαλίας πρόσωπο με πρόσωπο με διαδικτυακό υλικό μαθημάτων. Απαιτεί έναν ολοκληρωμένο επανασχεδιασμό τόσο μεμονωμένων ενοτήτων όσο και ολόκληρων προγραμμάτων (Ojiako et al. 2011).

Η πρόοδος της διαχείρισης έργου θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μια συνεχής και αέναη επιχείρηση, με γνώμονα τη δομημένη διδασκαλία και τη βιωματική μάθηση, με στόχο την άμβλυνση των κλιμακούμενων περιπλοκών που εμποδίζουν την ανάπτυξη μεθόδων διαχείρισης έργου. Στο πεδίο της εκπαίδευσης διαχείρισης έργων, υπάρχουν κάποιοι κρίσιμοι τομείς που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Eskerod, 2017):

- ✓ Παγκόσμια Τυποποίηση της Εκπαίδευσης Διαχείρισης Έργων: Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία και την εφαρμογή ενιαίων προτύπων στη διδασκαλία διαχείρισης έργων σε παγκόσμιο επίπεδο. Εδώ συμπεριλαμβάνεται η τυποποίηση του τρόπου διανομής της γνώσης και του είδους των πληροφοριών που διδάσκονται.
- ✓ Ανάπτυξη Μεθόδων Τοποθέτησης: Αυτό αφορά τη δημιουργία στρατηγικών για να καλύπτονται οι ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων στη διαχείριση έργων, εξασφαλίζοντας ότι η εκπαίδευση είναι προσβάσιμη και σχετική για όλους.
- ✓ Ενσωμάτωση Πρακτικών Αναγκών στην Εκπαίδευση: Εδώ εστιάζεται στην ενσωμάτωση πραγματικών σεναρίων και απαιτήσεων από τον κόσμο της διαχείρισης έργων, με στόχο την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων, ενώ ταυτόχρονα διατηρούνται τα πρότυπα ποιότητας και οι εκπαιδευτικές αρχές των πανεπιστημίων.

- ✓ Υποστήριξη από την Ανώτερη Διοίκηση: Η απόκτηση υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας για να ενισχυθεί και να εμπλουτιστεί η εκπαίδευση των νέων επαγγελματιών στον τομέα της διαχείρισης έργων.
- ✓ Ανάπτυξη Νέων Μοντέλων και Τεχνικών Εκπαίδευσης: Τέλος, η ανάπτυξη καινοτόμων μοντέλων και τεχνικών στην εκπαίδευση διαχείρισης έργων είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση της σωστής γνώσης. Αυτό σημαίνει την ενσωμάτωση τεχνικών που βοηθούν τους σπουδαστές να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τη γνώση που αποκτούν σε πραγματικά σενάρια.

Καθένας από αυτούς τους τομείς αναδεικνύει την πολυπλοκότητα και τη σημασία της εκπαίδευσης στη διαχείριση έργων, καθώς και την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τις τρέχουσες απαιτήσεις του επαγγέλματος όσο και τις μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις.

## **Κεφάλαιο 3 - Μαλακές δεξιότητες για διαχειριστές έργων**

### **3.1 Επισκόπηση κεφαλαίου**

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να παρέχει μια συνοπτική επισκόπηση των μαλακών δεξιοτήτων. Αυτές οι μαλακές δεξιότητες χρησιμεύουν ως θεμελιώδης βάση για αυτήν την έρευνα, καθιστώντας ζωτικής σημασίας την κατανόηση του ορισμού τους και του αντίκτυπου που ασκούν στην ομάδα του έργου. Η απόκτηση κατανόησης αυτών των μαλακών δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σε αυτήν τη μελέτη. Αρχικά, το κεφάλαιο εμβαθύνει στην έννοια των «μαλακών δεξιοτήτων» πριν προχωρήσει στον ορισμό συγκεκριμένων δεξιοτήτων όπως ενεργητική ακρόαση, επικοινωνία, αντιληπτικότητα, διαχείριση συγκρούσεων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM), ανθρώπινες δεξιότητες, ηγεσία, κίνητρα, διαπραγμάτευση, διαπροσωπικές δεξιότητες, πολιτικές και πολιτιστική ευαισθητοποίηση, επαγγελματικές και ηθικές δεξιότητες και δεξιότητες διαχείρισης ομάδας. Επιπλέον, διερευνά πώς αυτές οι δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές έργων στην αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων τους.

### **3.2 Μαλακές δεξιότητες**

Οι μαλακές δεξιότητες, που αναφέρονται επίσης ως άνθρωποι και διαπροσωπικές δεξιότητες, περιλαμβάνουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στα άτομα να εκτελούν αποτελεσματικά και αποδοτικά διάφορες εργασίες (Bancino & Zevalkink, 2007). Αποτελούνται από έναν συνδυασμό προσωπικών ιδιοτήτων, στάσεων και κοινωνικών δεξιοτήτων που διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους. Σύμφωνα με τους Ibrahim et al. (2017), οι μαλακές δεξιότητες περιλαμβάνουν μια σειρά από ιδιότητες, συνήθειες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στάσεις και κοινωνικές χάρες. Αυτές οι δεξιότητες αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου και με την εμπειρία (Sharma & Sharma, 2010) και μπορούν ενδεχομένως να ενισχυθούν μέσω της εκπαίδευσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι μαλακές δεξιότητες πρέπει να είναι ήδη εγγενείς στην προσωπικότητα ενός ατόμου, καθώς είναι δύσκολο να διδαχθούν. Ωστόσο, παρατηρώντας και συνειδητοποιώντας αυτές τις δεξιότητες, τα άτομα μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν τις δικές τους ενέργειες (Kumar & Hsiao, 2007).

Ενώ η κατοχή σκληρών δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να εξασφαλίσουν εργασία, η εργασιακή τους ηθική, η στάση και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας τους στην καριέρα τους (Tian, 2020). Οι

μαλακές δεξιότητες, όπως η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, η επαγγελματική ανάπτυξη και η ικανότητα επηρεασμού των άλλων, είναι ζωτικής σημασίας για τους διαχειριστές έργων. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η διαπραγμάτευση, η δέσμευση των ενδιαφερομένων, η επικοινωνία, η επιρροή και τα κίνητρα είναι απαραίτητες μαλακές δεξιότητες για τους διαχειριστές έργων (Nikitina & Furuoka, 2012; Weber et al., 2009; Pants & Baroudi, 2008). Ωστόσο, αυτές οι δεξιότητες συχνά υποτιμώνται λόγω της πρόκλησης της μέτρησης και της ποσοτικοποίησής τους. Επιπλέον, απαιτούν σημαντική προσπάθεια, συνεπή εκπαίδευση, εξάσκηση και συνεχή ανάπτυξη για να επιτύχουν την επιθυμητή επάρκεια. Οι τυπικές ευθύνες ενός διαχειριστή έργου μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή σχολίων, τη συμμετοχή σε προβληματισμό, τη διευκόλυνση των συζητήσεων και την παρέμβαση όταν είναι απαραίτητο. Οι μαλακές δεξιότητες υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους διαχειριστές έργων στη διαχείριση αυτών των εργασιών, καθώς περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση των συναισθημάτων, της διαφορετικότητας, των συγκρούσεων και των διαφόρων διαθέσεων σε όλη τη διαδικασία.

### **3.3 Ενεργητική ακρόαση**

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια επικοινωνιακή δεξιότητα που περιλαμβάνει τόσο τον ομιλητή όσο και τον δέκτη. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να εστιάζουν, να κατανοούν, να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά (Rogers & Farson, 1979). Συνεπάγεται την παροχή ανατροφοδότησης και επιβεβαίωσης για να διασφαλιστεί ότι ο παραλήπτης κατανοεί με ακρίβεια το επιδιωκόμενο μήνυμα του αποστολέα (Friston et al., 2021). Η ενεργητική ακρόαση βοηθά στη δημιουργία σχέσεων, στη διάχυση συναισθηματικών καταστάσεων και στην προώθηση καινοτόμων προσεγγίσεων για την επίλυση προβλημάτων. Με την ενεργό ακρόαση, οι διαχειριστές έργου μπορούν να ερμηνεύσουν τα μηνύματα των μελών της ομάδας τους, να διακρίνουν τόσο το περιεχόμενο όσο και τα συναισθήματα που μεταφέρονται και να απέχουν από μεροληπτικές κρίσεις. Επιπλέον, οι διαχειριστές έργου μπορούν να παρατηρήσουν μη λεκτικές ενδείξεις, να θέτουν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για να αναζητήσουν διευκρινίσεις και να αναλογιστούν προσεκτικά τις προοπτικές των μελών της ομάδας τους προτού προσφέρουν τις δικές τους σκέψεις και απόψεις. Είναι σημαντικό ότι η γλώσσα του σώματος παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην πρακτική της ενεργητικής ακρόασης.

Η χρήση των δεξιοτήτων ενεργητικής ακρόασης από τον διαχειριστή του έργου χρησιμεύει στην προώθηση ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα και σίγουροι για την έκφραση και τη συζήτηση των ιδεών και των εννοιών τους, οδηγώντας σε



αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένα επίπεδα σύγκρουσης και βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις (Fisher, 2011). Η ενεργητική ακρόαση, ως αναπόσπαστο στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας, όχι μόνο δείχνει ένα αίσθημα σεβασμού προς τον ομιλητή, αλλά κατευθύνει επίσης την προσοχή κάποιου προς το μήνυμά του (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2020).

### **3.4 Ηγετικές ικανότητες**

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Dobbins & Pettman (1997), η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί αποτελεσματικά καθήκοντα μέσω άλλων με θετικό τρόπο, παρακινώντας τους έτσι να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους μέσα σε ένα έργο. Αυτό περιλαμβάνει την άσκηση επιρροής στα μέλη της ομάδας για να εκτελούν πρόθυμα εργασία που υπερβαίνει τα συνηθισμένα τους πρότυπα και επιδεικνύει υψηλή ποιότητα (Novo et al., 2017). Μια κρίσιμη πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος του έργου στα μέλη της ομάδας και την ανάδειξη της αξίας που μπορεί να προέλθει από την επιτυχή ολοκλήρωσή του (Brill et al., 2006). Παρουσιάζοντας πώς τα μέλη της ομάδας μπορούν να ευθυγραμμίσουν τους προσωπικούς τους στόχους με αυτούς του έργου, οι ηγέτες είναι σε θέση να εμπνεύσουν τη δέσμευση για αριστεία μεταξύ των μελών της ομάδας. Επιπλέον, οι ηγετικές δεξιότητες επιτρέπουν στους διαχειριστές έργων να αναλάβουν την πρωτοβουλία για τη διασφάλιση της παροχής ασφαλών συνθηκών εργασίας για τα μέλη της ομάδας, μια εργασία που μπορεί να παρουσιάζει προκλήσεις αλλά είναι ωστόσο δίκαιη για όλα τα μέλη της ομάδας που εμπλέκονται.

Σύμφωνα με τους Bruce & Langdon (2000), ένας διαχειριστής έργου με ισχυρές ηγετικές ικανότητες καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να αναζητούν τακτικά καθοδήγηση από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο, ο διαχειριστής έργου βοηθά στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη της ομάδας, ενώ την βοηθά να ξεπεράσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την επίδωξη των στόχων τους.

### **3.5 Εννοιολογικές Δεξιότητες– Νοητικές Δεξιότητες**

Οι εννοιολογικές δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου του επιτρέπουν την οπτικοποίηση της συνολικής προοπτικής ενός έργου. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για τους διαχειριστές έργων να ενθαρρύνουν τη συνέργεια εντός των ομάδων τους, καθώς περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς οι διάφορες λειτουργίες ενός έργου είναι αλληλεξαρτώμενες και πώς οι αλλαγές σε ένα μέρος μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο το έργο (El-Sabaa, 2001).

Επιπλέον, αυτές οι δεξιότητες επιτρέπουν στους διαχειριστές έργου να χειρίζονται ταυτόχρονα διάφορες πτυχές ενός έργου και να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά παράλληλα (Kay & Russette, 2000). Επιπλέον, οι εννοιολογικές δεξιότητες προωθούν τη δημιουργική σκέψη στους διαχειριστές έργων και τους βοηθούν να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των διαφορετικών διαδικασιών. Οι Tidd et al. (1997) προτείνουν ότι οι καλά ανεπτυγμένες εννοιολογικές δεξιότητες διευκολύνουν τους διαχειριστές έργων να διατυπώσουν διαδικασίες. Επιπλέον, αυτές οι δεξιότητες βοηθούν στον προσδιορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων, στον εντοπισμό προβλημάτων, στην ανάλυση καταστάσεων, στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή κατάλληλων λύσεων.

### **3.6 Διαχείριση συγκρούσεων**

Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως μια κατάσταση όπου πολλά ανεξάρτητα μέρη αγωνίζονται να βρουν μια κοινή κατανόηση. Περιλαμβάνει στοιχεία αγώνα, ασυμβατότητας και αντιληπτές διαφορές στις αξίες, τους στόχους ή τις ιδέες μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, 2002). Η σύγκρουση μειώνει σημαντικά καθήκοντα και υπονομεύει το ηθικό, οδηγώντας σε έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των ομάδων ή των μελών της ομάδας. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να συμβάλουν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας του έργου, όπως οι διαφορές στις απόψεις, η έλλειψη πληροφοριών, τα περιορισμένα κοινά ενδιαφέροντα, οι προσωπικοί ανταγωνισμοί και οι ανεπαρκείς πόροι. Υπάρχουν δύο τύποι συγκρούσεων: λειτουργικές συγκρούσεις, που αφορούν θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή των μελών της ομάδας, την ανάπτυξη, το άγχος, τη συνοχή και τον θυμό και δυσλειτουργικές συγκρούσεις, που προέρχονται από απειλές, παραβιάσεις εμπιστοσύνης, αναγκαστικές αποφάσεις και προσωπικά συναισθήματα (Mills et al., 1985). Κατά συνέπεια, η διαχείριση συγκρούσεων παρουσιάζει μια ευκαιρία για την αντιμετώπιση και βελτίωση αυτής της κατάστασης, ενισχύοντας τελικά τις σχέσεις (Butler, 1973).

Οι συγκρούσεις μέσα σε μια ομάδα ή μεταξύ των ενδιαφερομένων μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από έναν διαχειριστή έργου με διάφορα μέσα, όπως η διεκπεραίωση αιτημάτων, η επίτευξη συμβιβασμού, η προώθηση της συνεργασίας ή η χρήση στρατηγικών αποφυγής (Jackson, 2013). Η επιλογή μιας κατάλληλης προσέγγισης επίλυσης συγκρούσεων εξαρτάται από την προτιμώμενη μέθοδο αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων από το άτομο. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί τελικά να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την απόδοση των μελών της ομάδας (Gobeli et al., 1998).

### **3.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αφορά την πτυχή της στελέχωσης της διαχείρισης έργου και περιλαμβάνει την έμπειρη χρήση του προσωπικού για την επίτευξη τόσο των οργανωτικών όσο και των ατομικών στόχων. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, η δέσμευση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η διατήρηση των εργαζομένων εντός του οργανισμού (PMBOK® Guide 2017). Το HRM περιλαμβάνει μια σειρά διασυνδεδεμένων αποφάσεων που διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για τον οργανισμό και η επιτυχία των περισσότερων οργανισμών εξαρτάται από το διαμέτρημα και την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού τους (Huemann et al., 2007). Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί καθιερώνουν πολιτικές, προγράμματα και πρακτικές για την υποστήριξη των εργαζομένων στις επαγγελματικές τους ευθύνες και την προσωπική τους ανάπτυξη (Ulrich et al. 1995). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό των μελλοντικών απαιτήσεων προσωπικού ενός οργανισμού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη διαχείριση έργου, όπου ένας διαχειριστής έργου είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός σχεδίου HRM, τη συγκέντρωση μιας ομάδας έργου και την αποτελεσματική επίβλεψη της ανάπτυξης και της απόδοσής τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου (PMBOK®Guide). Χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τις αρχές HRM, οι διαχειριστές έργων μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων των μελών της ομάδας, ενισχύοντας έτσι ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, σεβασμού, πίστης και δέσμευσης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της διατήρησης των μελών της ομάδας.

### **3.8 Ανθρώπινες δεξιότητες**

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας με άτομα και ομάδες. Αυτή η επάρκεια επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να διακρίνουν μεμονωμένες ομοιότητες και διαφορές, καθώς και τη διάθεση, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τις διανοητικές ικανότητες και τις διαχειριστικές ικανότητες των μελών της ομάδας τους (Müller & Turner, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη, ή EQ, αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων στον εαυτό του και στους άλλους για την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, χρησιμεύοντας ως μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το IQ, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει την ικανότητα ενός ατόμου να μαθαίνει, να κατανοεί και να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες με ουσιαστικό τρόπο. Ενώ το IQ μπορεί να εξασφαλίσει απασχόληση, είναι το EQ που διευκολύνει την εξέλιξη της

σταδιοδρομίας. Η δομή του IQ περιλαμβάνει τις γνωστικές ικανότητες, τις εκπαιδευτικές και τεχνικές δεξιότητες, την εννοιολογική κατανόηση, καθώς και την πολιτική και πολιτισμική επίγνωση (Trivellas & Drimoussis, 2013). Διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διεξαγωγή της ανάλυσης παρτίδων. Η κατοχή αυτής της ικανότητας επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να βελτιώσουν την κατανόησή τους για τα ενδιαφέροντα των μελών της ομάδας, τις γνωστικές διαδικασίες, τις ατομικές ικανότητες, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις πνευματικές ικανότητες (Alam et al., 2010). Κατά συνέπεια, αυτή η ικανότητα βοηθά στην ενίσχυση των συνεκτικών σχέσεων μέσα στην ομάδα.

Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι θεμελιώδεις δεξιότητες που χρησιμοποιούμε για να δημιουργήσουμε σχέσεις μεταξύ μας. Ένας διαχειριστής έργου που διαθέτει δεξιότητες ικανών ανθρώπων θα έχει τη δυνατότητα να δεσμεύει αβίαστα την ομάδα του. Αυτή η ικανότητα ενισχύει την ικανότητα του διαχειριστή έργου να δημιουργήσει προσωπικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας και να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση των ατομικών χαρακτηριστικών τους, προωθώντας έτσι τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και την ομαδική εργασία (Ives, 2005). Η κύρια πρόκληση στη διαχείριση έργου έγκειται στην αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων, καθώς απαιτεί εκτεταμένη χρήση των δεξιοτήτων διαχείρισης σχέσεων, που συνήθως αναφέρονται ως δεξιότητες ανθρώπων (Alam et al., 2010). Οι Zuo et al. (2018) υπογραμμίζουν τη σημασία της ευθυγράμμισης εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, τονίζοντας ότι αυτό υπερیشύει των τεχνικών πτυχών της εκτέλεσης του έργου.

### **3.9 Διαπραγματευτικές δεξιότητες**

Η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία επίτευξης του πιο ευνοϊκού αποτελέσματος με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες του ατόμου. Στο πλαίσιο των έργων, η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα όταν ένα μέρος επιδιώκει να πείσει ένα άλλο για ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως η κατανομή πόρων, η επίλυση συγκρούσεων ή η πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Pinto, 2000). Αυτές οι διαπραγματεύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν εντός της ομάδας του έργου ή να εμπλέκουν εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν τις διαπραγματευτικές τους δεξιότητες για τη διαχείριση αιτημάτων αλλαγής, την αντιμετώπιση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων, την επίλυση συγκρούσεων και τη διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας κατά την οριστικοποίηση των συμβάσεων με εργολάβους και προμηθευτές. Η διαπραγμάτευση είναι ένα κρίσιμο συστατικό σε όλο τον κύκλο ζωής του έργου, με διακριτούς στόχους σε κάθε στάδιο (Hobday, 2000). Συμμετέχοντας στη διαπραγμάτευση, οι διαχειριστές έργου μπορούν να αγωνιστούν για αμοιβαία επωφελή

αποτελέσματα αντί να αναγκάσουν και τα δύο μέρη να συμβιβαστούν με τρόπο που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ολοκλήρωση του έργου (Al-Tabtabai & Thomas, 2004). Η ουσία της διαχείρισης έργου απαιτεί τη συμπερίληψη ατόμων με διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων, υπόβαθρο και απόψεις προκειμένου να συνεργαστούν για έναν κοινό στόχο. Κατά συνέπεια, είναι αναμφισβήτητα σημαντικό για τον διαχειριστή του έργου να λάβει την υποστήριξη και τη συμφωνία όλων των μελών της ομάδας, κάτι που μπορεί να απαιτήσει τη συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο διαχειριστής του έργου θα πρέπει να έχει την ικανότητα να ασκεί επιτακτικό και εποικοδομητικό αντίκτυπο στην ομάδα του έργου. Αυτές οι ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

### **3.10 Συμπεριφορικές Δεξιότητες**

Οι συμπεριφορικές δεξιότητες αφορούν τη συμπεριφορά και τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός ατόμου. Επιτρέπουν στους διαχειριστές έργων να δημιουργούν θετικές σχέσεις με άλλους, να επικοινωνούν αποτελεσματικά τις ιδέες, να επιλύουν συγκρούσεις, να επιτυγχάνουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους και να προωθούν την ενότητα της ομάδας μεταξύ των μελών της ομάδας με ικανό και αποτελεσματικό τρόπο (Pant & Baroudi, 2008). Σύμφωνα με τον Thompson (2009), οι δεξιότητες των ανθρώπων περιλαμβάνουν τρεις βασικές ικανότητες, δηλαδή την προσωπική αποτελεσματικότητα, τις δεξιότητες αλληλεπίδρασης και τις δεξιότητες διαμεσολάβησης. Αυτές οι δεξιότητες βοηθούν τους διαχειριστές έργων να καλλιεργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας μέσα στην ομάδα τους και τελικά να μεταμορφώσουν τη συνολική κουλτούρα ενός οργανισμού. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτά, την κατοχή αίσθησης του χιούμορ, την εξάσκηση της υπομονής, τη συμμετοχή στη διαπραγμάτευση και την επίδειξη κατανόησης και σεβασμού προς τα συναισθήματα. Οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν τις δεξιότητες των ανθρώπων για να διατηρήσουν μια αρμονική δυναμική μεταξύ των μελών της ομάδας έργου, επιτρέποντας έτσι τις συλλογικές προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων και των στόχων του έργου (Cowie, 2003).

Ενώ έχουν εξεταστεί τόσο οι ανθρώπινες δεξιότητες όσο και συμπεριφορικές δεξιότητες, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διάκριση μεταξύ των δύο καθώς συχνά συγχέονται. Οι ανθρώπινες δεξιότητες αφορούν πρωτίστως τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, ενώ οι δεξιότητες συμπεριφοράς αναφέρονται στη συμπεριφορά προς τους άλλους. Στο πλαίσιο της διαχείρισης έργου, οι δεξιότητες των ανθρώπων επιτρέπουν στον διαχειριστή έργου να κατανοήσει και να δημιουργήσει μια προσωπική σχέση με τα μέλη της ομάδας σε ατομικό

επίπεδο (Levasseur, 2013). Αυτές οι δεξιότητες υπαγορεύουν τη συμπεριφορά ενός διαχειριστή έργου προς την ομάδα τους (Ravindranath, 2016). Οι συμπεριφορικές δεξιότητες αφορούν κυρίως τη συμπεριφορά ενός διαχειριστή έργου, ενώ οι προσωπικές δεξιότητες επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους (Mersino, 2013).

### **3.11 Επαγγελματισμός και Δεοντολογία**

Ο επαγγελματισμός είναι η πράξη της συνεχούς προσπάθειας του ατόμου στο χώρο εργασίας. Οι διαχειριστές έργων αποτελούν παράδειγμα της επαγγελματικής συμπεριφοράς μέσω χαρακτηριστικών όπως η ακρίβεια, η κατάλληλη ενδυμασία και η αντιμετώπιση των άλλων με σεβασμό (Morris et al., 2006). Για να εδραιώσουν και να ενισχύσουν την αξιοπιστία και την αξιοπιστία τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέλη της ομάδας, οι διαχειριστές έργων πρέπει να επιδεικνύουν επαγγελματισμό και ηθική συμπεριφορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη θέσπιση παραμέτρων του έργου, την ενίσχυση της διαφάνειας εντός της ομάδας, την αναγνώριση και την εξέταση των δυνατών και αδυναμιών των μελών της ομάδας και τη λήψη αποφάσεων με βάση μια χρηστική προσέγγιση (Hodgson & Muzio, 2011). Η ωφελιμιστική προσέγγιση, που υποστήριξαν οι φιλόσοφοι Jeremy Bentham και John Stuart Mill τον δέκατο ένατο αιώνα, υποστηρίζει ότι οι ηθικές ενέργειες έχουν ως αποτέλεσμα το μεγαλύτερο συνολικό όφελος για τον μεγαλύτερο αριθμό ατόμων. Από αυτή τη συγκεκριμένη σκοπιά και μεθοδολογία, αναμένεται ότι ένας διαχειριστής έργου θα αξιολογήσει σχολαστικά όλες τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις απόφασης και στη συνέχεια θα επιλέξει αυτή που πιστεύεται ότι είναι η πιο αποτελεσματική, προς όφελος τελικά της πλειοψηφίας της ομάδας. Σύμφωνα με τον Kliem (2011), η ηθική μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα φιλοσοφικό πλαίσιο που περιλαμβάνει ηθικές αρχές. Όταν οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν αυτές τις αρχές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, δημιουργούν αποτελεσματικά ένα ηθικό πλαίσιο που προστατεύει τα συλλογικά συμφέροντα της ομάδας. Με την τήρηση των δεοντολογικών πρακτικών, οι διαχειριστές έργων έχουν την ευκαιρία να ηγηθούν με παραδειγματισμό, κερδίζοντας έτσι τον σεβασμό και την αφοσίωση των μελών της ομάδας (Kliem, 2011).

### **3.12 Δεξιότητες διαχείρισης ομάδας**

Μια ομάδα, όπως ορίζεται από τον Meredith (2011), αναφέρεται σε μια συλλογή ατόμων που ασχολούνται με μια επαγγελματική ή προσανατολισμένη στην εργασία επιδίωξη. Αυτά τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να εκπληρώσουν τις καθορισμένες ευθύνες τους και να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Οι Scott-Young & Samson (2008)

υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας συνεπάγεται την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών και πόρων που στοχεύουν στην προώθηση της ενισχυμένης συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της ομάδας, όλα με απώτερο στόχο την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Κατά συνέπεια, είναι επιτακτική ανάγκη για τους διαχειριστές έργων να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που ενισχύει τα κίνητρα, τη συνοχή και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς αναλαμβάνουν το έργο της αποτελεσματικής διαχείρισης της ομάδας. Προκειμένου να επιβλέπουν αποτελεσματικά μια ομάδα, οι διαχειριστές έργου έχουν την ευκαιρία να καλλιεργήσουν μια προσωπική σύνδεση αποκτώντας νέες γνώσεις για τα μέλη της ομάδας τους, μνημονεύοντας σημαντικά γεγονότα και διασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητά τους (Posner 1987). Επιπλέον, είναι επιτακτική η θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών συμπεριφοράς. Η επάρκεια στη διαχείριση ομάδας περιλαμβάνει διάφορες συμπεριφορές, όπως, ενδεικτικά, την επίδειξη σεβασμού, την εκτίμηση των μελών της ομάδας, τον καθορισμό σαφών ατομικών και ομαδικών στόχων, την αναγνώριση της υποδειγματικής απόδοσης, την ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και την παροχή βοήθειας στα μέλη της ομάδας στην κατανόηση των υποχρεώσεών τους.

### **3.13 Δεξιότητες παροχής κινήτρων**

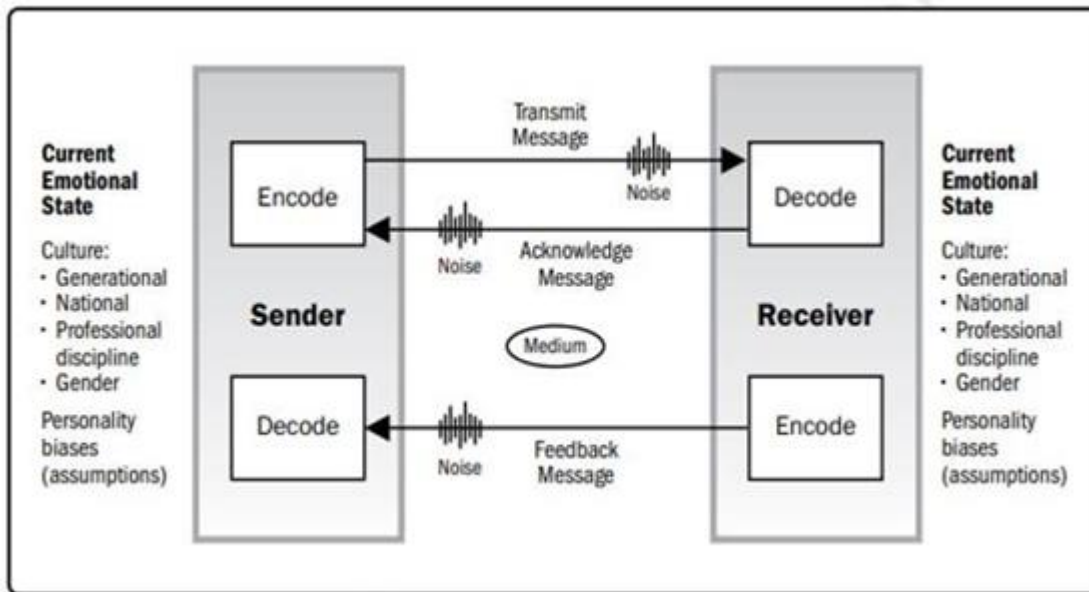
Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως η προσπάθεια ενός ατόμου για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Shane et al., 2003). Αυτή η έννοια περιλαμβάνει μια κατάσταση οδήγησης, η οποία προκύπτει από σκόπιμη συμπεριφορά που ξεκινά από την ίδια την κατάσταση οδήγησης (Eccles et al., 1998). Μέσα σε ένα πλαίσιο διαχείρισης έργου, οι δεξιότητες κινήτρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν διαχειριστή έργου για να διατηρήσουν τα κίνητρα της ομάδας και να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το 1954, ο Maslow ανέπτυξε ένα θεωρητικό πλαίσιο που διευκρινίζει πώς τα άτομα εκπληρώνουν τις προσωπικές τους ανάγκες στο χώρο εργασίας. Η θεωρία του Maslow προτείνει ότι τα άτομα συνήθως δίνουν προτεραιότητα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους με διαδοχικό τρόπο. Ως εκ τούτου, υπέθεσε επιπλέον ότι ένα άτομο δεν θα ήταν σε θέση να αναγνωρίσει ή να αγωνιστεί για μια υψηλότερη ανάγκη στην ιεραρχική δομή μέχρι να εκπληρωθεί πλήρως η παρούσα ανάγκη (Gawel 1997). Η χρήση των κινήτρων από έναν διαχειριστή έργου μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες των μελών της ομάδας στην επιδίωξη των στόχων τους. Οι Geoghegan & Dulewicz (2008) υποστηρίζουν ότι η κατανόηση των κινήτρων των μελών της ομάδας και η βοήθεια τους στην επίτευξη αυτών των φιλοδοξιών θα επέτρεπε σε έναν διαχειριστή έργου να εμπνεύσει αποτελεσματικά την ομάδα.

Το 1959, ο Herzberg ανέπτυξε ένα μοντέλο δύο διαστάσεων για να εξηγήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την οπτική ενός ατόμου για τον κόσμο. Αυτό το μοντέλο, γνωστό ως θεωρία δύο παραγόντων, αποτελείται από παράγοντες υγιεινής και κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής, που αναφέρονται επίσης ως δυσαρεστημένοι ή εξωτερικά κίνητρα, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον, οι οργανωτικές πολιτικές και ο μισθός. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες παρακίνησης, γνωστοί και ως ικανοποιητικό ή εγγενές κίνητρο, περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το επίτευγμα, η αναγνώριση στην εργασία, το είδος της εργασίας, η πρόοδος εντός του οργανισμού και η ευθύνη. Αυτοί οι παράγοντες παρακίνησης αποδεικνύονται ότι επηρεάζουν τον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου. Σύμφωνα με τη μελέτη του Herzberg που διεξήχθη το 1959, οι παράγοντες υγιεινής έχουν άμεσες επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση και τη στάση ενός ατόμου, ενώ τα κίνητρα έχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση ενός ατόμου. Η έρευνα του Gawel το 1997 εξηγεί ότι τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν ως ενδογενή ή εξωγενή, με τα εσωτερικά κίνητρα να βασίζονται στην προσωπική σύνδεση του ατόμου με τα καθήκοντά τους και τα εξωτερικά κίνητρα να επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, ένας διαχειριστής έργου μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες στρατηγικές, όπως η εφαρμογή ενός συστήματος επιβράβευσης, η αναγνώριση της εξαιρετικής δουλειάς και συμπεριφοράς μέσω επαινετικών επιστολών και δημόσιας αναγνώρισης και η σύσταση μελών της ομάδας για ανταμοιβές. Αυτά τα γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων των επιτευγμάτων, της προσωπικής ανάπτυξης, της αναγνώρισης και των ευθυνών, χρησιμεύουν ως κίνητρα για τα μέλη της ομάδας να αυξήσουν τις προσπάθειές τους και να ενισχύσουν την παραγωγικότητα (Peterson, 2007).

### **3.14 Δεξιότητες επικοινωνίας**

Η αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει την ικανότητα αποτελεσματικής μετάδοσης ιδεών και πληροφοριών μέσω ενός συγκεκριμένου καναλιού, προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόοδος της ομάδας προς έναν κοινό στόχο. Όπως περιγράφεται στον οδηγό Project Management Body of Knowledge (PMBOK) του 2004, η διαδικασία επικοινωνίας περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: τον αποστολέα, τον παραλήπτη, το μέσο και το μήνυμα ανατροφοδότησης. Ο αποστολέας είναι υπεύθυνος για την κωδικοποίηση του μηνύματος, ενώ ο παραλήπτης το αποκωδικοποιεί και το κατανοεί. Το μέσο χρησιμεύει ως τρόπος μετάδοσης του μηνύματος και το ανατροφοδοτούμενο μήνυμα αντιπροσωπεύει την απάντηση του παραλήπτη στον αποστολέα. Η διαδικασία επικοινωνίας, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 5 παρακάτω, διευκρινίζεται από το Project Management Institute (PMI).





Σχήμα 5: Η διαδικασία επικοινωνίας όπως περιγράφεται από την PMI (PMBOK@Guide 2017)

Οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση έργου, ιδιαίτερα στον τομέα των soft skills. Η δημιουργία ανοιχτών και ειλικρινών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας, τόσο από την κορυφή προς τη βάση όσο και από τη βάση προς την κορυφή, επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να παρέχουν σαφήνεια και σαφές όραμα στα μέλη της ομάδας και στους ενδιαφερόμενους φορείς του έργου (Muller & Turner, 2005). Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις επικοινωνίες που σχετίζονται με το έργο, οι διαχειριστές έργου αναπτύσσουν ένα σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας που περιγράφει τα μέσα, τη συχνότητα και τους τρόπους επικοινωνίας που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικούς ενδιαφερόμενους (Ahmed, Kayis & Amornsawadwatana, 2007). Αυτό το σχέδιο διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες, οι ιδέες και οι αποφάσεις κοινοποιούνται με διαφάνεια σε όλα τα μέλη της ομάδας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την ετοιμότητα για χειρισμό απρόοπτων που σχετίζονται με αλλαγές, κινδύνους και ενημερώσεις στην υλοποίηση του έργου. Προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένα έργο, είναι σημαντικό για τον διαχειριστή του έργου να λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές ως προς την προοπτική και να κοινοποιεί με συνέπεια πληροφορίες στα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με τον El-Sabaa (2001), αυτή η πτυχή θα πρέπει να ληφθεί προσεκτικά υπόψη. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) συνιστά στους διαχειριστές έργων να αφιερώνουν το 90% του χρόνου τους στην επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (PMBOK@Guide). Οι συναντήσεις του έργου θα πρέπει να επικεντρώνονται σε εργασίες και θα πρέπει να ενσωματώνουν συμπεριφορές που προάγουν τη συντήρηση της ομάδας. Αυτό επιτρέπει σε όλους τους

συμμετέχοντες να παραμένουν ενημερωμένοι για σχετικές πληροφορίες, κάτι που με τη σειρά του βελτιώνει την κατανόηση και τη δέσμευσή τους. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στον διαχειριστή του έργου να λαμβάνει αποφάσεις με διαφάνεια και έγκαιρο τρόπο (Crawford, 2000). Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων μέσων, όπως λεκτικά (όπως δημόσια ομιλία, τηλεφωνικές συνομιλίες και ακρόαση), γραπτά (όπως email, μηνύματα κειμένου, επιστολές και αναφορές), μη λεκτικά (όπως εκφράσεις προσώπου, γλώσσα σώματος, και στάση), και οπτική (όπως ρούχα και προσωπική υγιεινή) (Griffin et al., 2010).

### **3.15 Πολιτική και πολιτιστική συνείδηση**

Η κατανόηση των πεποιθήσεων και των αξιών των διαφόρων πολιτισμών είναι απαραίτητη για τους διαχειριστές έργων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε έργα στα οποία συμμετέχουν ομάδες και ενδιαφερόμενα μέρη από διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες ή πολιτιστικά υπόβαθρα. Αυτό που μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια κουλτούρα μπορεί να μην είναι κατάλληλο σε μια άλλη (Hofstede, 1984). Το μοντέλο πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede (1984) περιλαμβάνει έξι διαστάσεις, δηλαδή την απόσταση εξουσίας, τον ατομικισμό έναντι της συλλογικότητας, την αποφυγή της αβεβαιότητας, τον ανδρισμό, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και την επιείκεια έναντι του περιορισμού. Συγκεντρώνοντας εθνικές βαθμολογίες σε μια κλίμακα από το 1 (χαμηλότερο) έως το 120 (υψηλότερο), το μοντέλο του Hofstede δίνει τη δυνατότητα στους παγκόσμιους οργανισμούς να κατανοήσουν τις πολιτισμικές ανισότητες. Ωστόσο, έχει υποβληθεί σε σημαντικό έλεγχο, ιδιαίτερα από τον McSweeney (2002). Επιπλέον, ένας αποτελεσματικός διαχειριστής έργου πρέπει να έχει κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία και τις δυνατότητές του στον τομέα της διαχείρισης έργου προσωπικού για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και αποτελεσμάτων. Η ανάπτυξη μιας αυξημένης ευαισθησίας και γνώσης σχετικά με τις διάφορες κουλτούρες που υπάρχουν σε μια ομάδα διευκολύνει τους διαχειριστές έργων στην ικανότητά τους να επιβλέπουν αποτελεσματικά και αποτελεσματικά το σύνολο ενός έργου. Η απόκτηση γνώσεων για τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας και το αντίστοιχο υπόβαθρό τους βοηθά τους διαχειριστές έργων να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την ικανοποίηση των παραγόντων κάθε μέλους της ομάδας.

## **Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία Έρευνας**

### **4.1. Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας**

Για τη διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με χρήση δομημένης συνέντευξης. Η ποιοτική έρευνα είναι μια μέθοδος έρευνας που εστιάζει στην κατανόηση και την ερμηνεία των κοινωνικών φαινομένων μέσα από τη λεπτομερή παρατήρηση, την ανάλυση κειμένων, την ερμηνεία αφηγήσεων και άλλων ποιοτικών δεδομένων. Προσφέρει βαθιά κατανόηση σχετικά με το πώς οι άνθρωποι βιώνουν, ερμηνεύουν και δίνουν νόημα στον κόσμο γύρω τους (Creswell, 2013; Braun & Clarke, 2013).

Η δομημένη συνέντευξη είναι μια συστηματική μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιείται κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες. Σε αυτή τη μέθοδο, ο ερευνητής χρησιμοποιεί ένα σταθερό σετ ερωτήσεων με συγκεκριμένη σειρά, διασφαλίζοντας ότι οι ίδιες ερωτήσεις παρουσιάζονται σε όλους τους συμμετέχοντες με τον ίδιο τρόπο. Αυτό βοηθά στην εξασφάλιση της συγκρισιμότητας των δεδομένων και είναι χρήσιμο για τη συλλογή τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεδομένων (Stewart, 2022).

### **4.2. Δείγμα της έρευνας**

Στην έρευνα συμμετείχαν 5 άτομα με τις εξής ειδικότητες:

- ✓ Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος
- ✓ Οικονομολόγος ετών 53
- ✓ Διευθυντής παραγωγής οινοποιίας ετών 55
- ✓ Διευθυντής πωλήσεων ετών 40
- ✓ Διευθυντής φροντιστηρίων ετών 36

### **4.3. Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων**

Η ποιοτική ανάλυση μέσω συνεντεύξεων είναι μια ερευνητική μέθοδος στην οποία συλλέγονται δεδομένα μέσω συνεντεύξεων και στη συνέχεια αναλύονται για να αποκαλυφθούν βαθύτερες κατανοήσεις, νοήματα και μοτίβα. Η διαδικασία αυτή συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Προετοιμασία και Συλλογή Δεδομένων: Ο ερευνητής προετοιμάζει σειρά ερωτήσεων και διεξάγει συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι ημι-δομημένες ή ανοιχτές, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους.
2. Μεταγραφή: Οι συνεντεύξεις καταγράφονται και στη συνέχεια μεταγράφονται λεπτομερώς για να διευκολυνθεί η ανάλυση.
3. Κωδικοποίηση: Κατά την κωδικοποίηση, ο ερευνητής διαχωρίζει τα δεδομένα σε σημαντικά τμήματα και τους αναθέτει κωδικούς που αντιπροσωπεύουν θέματα, ιδέες ή κατηγορίες.
4. Θεματική Ανάλυση: Στη συνέχεια, οι κωδικοποιημένες κατηγορίες αναλύονται περαιτέρω για να εντοπιστούν θέματα και μοτίβα. Η θεματική ανάλυση επιτρέπει στον ερευνητή να ανακαλύψει βαθύτερα νοήματα και πρότυπα στα δεδομένα.
5. Ερμηνεία και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων: Τέλος, ο ερευνητής ερμηνεύει τα θέματα και τα μοτίβα που έχουν αναδυθεί και παρουσιάζει τα ευρήματα, συνήθως με τη μορφή γραπτού αναλυτικού εκθέσεων.

Η ποιοτική ανάλυση μέσω συνεντεύξεων είναι μια ισχυρή μέθοδος για την κατανόηση των βαθύτερων πεποιθήσεων, στάσεων και εμπειριών των ανθρώπων και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις κοινωνικές επιστήμες. Επίσης η θεματική ανάλυση στοχεύει στο να αναδείξει, να ερμηνεύσει και να αναλύσει τα θέματα και τα μοτίβα που προκύπτουν από τα δεδομένα.

#### **4.4. Ερωτήσεις Συνέντευξης**

- 1) Τι είναι για εσάς επιτυχία του έργου;
- 2) Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην επιτυχία ενός έργου;
- 3) Ως διαχειριστής έργου, ποιες δεξιότητες θεωρείτε σημαντικές;
- 4) Εκτός από τις δεξιότητες που αναφέρατε, προσπαθείτε να αναπτύξετε επιπλέον δεξιότητες ή για να αυξήσετε το επίπεδο ικανοτήτων μιας υπάρχουσας δεξιότητας για να σας βοηθήσει στη διαχείριση έργου; Αν ναι, ποια ικανότητα;
- 5) Ποια θεωρείται εσείς ως μαλακές δεξιότητες (soft skills); Πιστεύετε ότι οι μαλακές δεξιότητες είναι σημαντικές σε έναν Project Manager; Αν ναι Γιατί;

- 6) Πώς θα συγκρίνατε τις σκληρές δεξιότητες σε σύγκριση με τις μαλακές δεξιότητες, δηλαδή ποιο είναι πιο σημαντικό και γιατί;
- 7) Με την μέχρι τώρα εμπειρία σας, θα θέλατε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα όπου οι μαλακές δεξιότητες συνέβαλαν, βοήθησαν ή είχαν αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου;
- 8) Κατά τη διαχείριση μιας ομάδας έργου, υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες που είναι πιο χρήσιμες για εσάς ως διαχειριστή;
- 9) Από την άποψη της διαχείρισης ομάδας, πιστεύετε ότι οι μαλακές δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός έργου; Αν ναι πώς;
- 10) Πιστεύετε ότι το επίπεδο ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή έργου έχει αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας; Παράδειγμα?
- 11) Λαμβάνετε υπόψη τις μαλακές δεξιότητες ενός υποψηφίου κατά την πρόσληψή του στην ομάδα του έργου σας; Εάν ναι, πώς τα ελέγχετε ή τα επαληθεύετε; Εάν όχι, γιατί όχι;
- 12) Κατά τη δική σας πρόσληψη λήφθησαν υπόψιν οι μαλακές δεξιότητές σας;
- 13) Χρησιμοποιείτε εσείς ή ο οργανισμός σας οποιαδήποτε πλαίσια ικανοτήτων για την πρόσληψη ή την ανάπτυξη των υπαλλήλων σας;

## Κεφάλαιο 5 – Αποτελέσματα Έρευνας

### 5.1. Θεματικές Ενότητες

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων απεκάλυψαν 12 θεματικές ενότητες οι οποίες συνοπτικά συνιστούν τα παρακάτω:

1. Επιτυχία έργου
2. Παράγοντες επιτυχίας έργου
3. Σημαντικές Δεξιότητες διαχειριστή έργου
4. Περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων
5. Σημαντικότητα μαλακών δεξιοτήτων
6. Σύγκριση μαλακών και σκληρών δεξιοτήτων
7. Παράδειγμα αξιοποίησης μαλακών δεξιοτήτων για την επιτυχία ενός έργου
8. Δεξιότητες μεγαλύτερης σημαντικότητας
9. Συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την επιτυχία του έργου
10. Συσχέτιση επιπέδου ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή με την απόδοση της ομάδας
11. Προσόντα πρόσληψης οι μαλακές δεξιότητες

### 5.2. Επιτυχία του έργου

Η επιτυχία ενός έργου συνήθως αξιολογείται με βάση πολλαπλά κριτήρια, όπως η ολοκλήρωση εντός του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος, η ποιότητα των αποτελεσμάτων, η ικανοποίηση των εμπλεκομένων και η επίτευξη των στόχων του έργου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επιτυχία ενός έργου είναι: η επίτευξη των στόχων του (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος, Οικονομολόγος) για παράδειγμα όσον αφορά στο ύψος των πωλήσεων (Διευθυντής πωλήσεων), η ύπαρξη παραγωγής καλής ποιότητας και ποσότητας ώστε να καλυφθεί η αγορά (διευθυντής παραγωγής οινοποιίας) καθώς και η ώθηση των μαθητών στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (διευθυντής φροντιστηρίων). Ειδικότερα αναφέρεται χαρακτηριστικά:

*«Επιτυχία είναι η επίτευξη στόχων έγκαιρα και επιτυχημένα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος»*  
(Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος)

### 5.3. Παράγοντες επιτυχίας έργου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι σημαντικότεροι παράγοντες αναδείχθηκαν η επικοινωνία (Manager πωλήσεων, manager φροντιστηρίων), η ομαδικότητα (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος), ο επαγγελματισμός, η συνέπεια και η μεθοδικότητα (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος), η σωστή διαχείριση του κινδύνου και της μεθοδολογίας (Οικονομολόγος), η κριτική σκέψη, η σωστή διαχείριση χρόνου και η οργάνωση (Manager παραγωγής οινοποιίας) καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Manager πωλήσεων).

### 5.4. Σημαντικές Δεξιότητες διαχειριστή έργου

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το ποιες δεξιότητες θεωρούν σημαντικές ως διαχειριστές έργου. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι 4 στους 5 συμμετέχοντες απάντησαν ότι θεωρούν ως σημαντικές δεξιότητες το ομαδικό πνεύμα και την επικοινωνία. Αναφέρθηκαν επίσης: «... η κατανόηση και σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, η συνέπεια και η κατανόηση των στόχων». (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος), «η σωστή επίβλεψη όλου του έργου, διοίκηση, προγραμματισμός και έλεγχος του έργου» (Οικονομολόγος), η έγκαιρη διαχείριση προβλημάτων (Manager παραγωγής οινοποιίας), «... ικανότητα ενθάρρυνσης του προσωπικού» (Manager) και τέλος η κριτική σκέψη (manager φροντιστηρίων).

### 5.5. Περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων

Ακολούθως κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση σχετικά με το εάν προσπαθούν να αναπτύξουν επιπλέον δεξιότητες ή να αυξήσουν το επίπεδο ικανοτήτων τους πέραν των δεξιοτήτων που ανέφεραν. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι προσπαθούν να αναπτύξουν περαιτέρω της επικοινωνιακές τους δεξιότητες (Οικονομολόγος), τις διαπροσωπικές σχέσεις (Οικονομολόγος) και την ικανότητα καλύτερης αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος, Manager παραγωγής οινοποιίας, Manager πωλήσεων) με στόχο την μέγιστη δυνατή απόδοσή τους. Επίσης αναφέρθηκε η «.. συνεχείς ενημέρωση πάνω στα νέα προϊόντα και τεχνολογίες» (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος), «Τα προσόντα ηγεσίας δηλ η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης και ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την μέγιστη δυνατή απόδοσή του . Πρέπει πάντα να εξελίσσετε αυτή η ικανότητα για να έχετε την καλύτερη απόδοση από όλους» (Manager παραγωγής οινοποιίας) και τέλος «η ικανότητα της ενσυναίσθησης και την παρατηρητικότητας» (Manager φροντιστηρίων).

## 5.6. Σημαντικότητα μαλακών δεξιοτήτων

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν για το ποια ή ποιες θεωρούν μαλακές δεξιότητες και εάν αυτές είναι σημαντικές για τον διαχειριστή έργου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας 3 στους 5 συμμετέχοντες απάντησαν ότι στις μαλακές δεξιότητες είναι η διαχείριση χρόνου. Επίσης 2 στους 5 απάντησαν η ομαδική εργασία, η οργάνωση και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ενώ αναφέρθηκαν και η επικοινωνία, η παρακίνηση της ομάδας, η δημιουργικότητα και τέλος η «.. η επιμονή, υπομονή και συγκέντρωση καθώς και ο συνδυασμός αυτών είναι ιδανικός για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε εμποδίου» (manager φροντιστηρίων).

## 5.7. Σύγκριση μαλακών και σκληρών δεξιοτήτων

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συγκρίνουν και να απαντήσουν σχετικά με το ποιες θεωρούν ως σημαντικότερες δεξιότητες τις σκληρές ή τις μαλακές και γιατί. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι τόσο οι σκληρές όσο και οι μαλακές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικές για την επιτυχία ενός έργου και την επίτευξη των στόχων του αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι: «Οι σκληρές είναι σημαντικές γιατί ενισχύουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του έργου όμως χωρίς τις μαλακές δεν θα υπάρξει επιτυχία του έργου. Άρα σε συνδυασμό και οι δύο μαζί» (Οικονομολόγος). Επίσης αναφέρεται: « Οι σκληρές είναι πολύ σημαντικές αλλά δεν μπορούν να υπάρξουν από μόνες τους ή αν υπάρξουν δεν θα αποδώσουν αυτά που πρέπει. Αν συνδυαστούν σκληρές και μαλακές τότε θα έχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα που σε κάθε περίπτωση είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους» (Manager πωλήσεων).

## 5.8. Παράδειγμα αξιοποίησης μαλακών δεξιοτήτων για την επιτυχία ενός έργου

Ακολούθως κλήθηκαν να αναφέρουν σύμφωνα με την μέχρι τώρα εμπειρία τους, ένα παράδειγμα όπου οι μαλακές δεξιότητες συνέβαλαν, βοήθησαν ή είχαν αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου τους. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν οι 4 από τους 5 συμμετέχοντες αναφέροντας ο καθένας διαφορετικό παράδειγμα. Ως παραδείγματα αξιοποίησης των μαλακών δεξιοτήτων αναφέρθηκαν:

- ✓ Η ομαδικότητα και η αντίληψη ενός προβλήματος (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος)
- ✓ Η σωστή διανομή των ρόλων μέσα στην εταιρία ... για την απόδοση των εργαζομένων.  
Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση (Οικονομολόγος)



- ✓ Η σωστή πρόσληψη δύο ατόμων σε έναν κλάδο της παραγωγικής διαδικασίας με την δημιουργικότητά τους ανέβασαν την παραγωγή (Manager παραγωγής οινοποιίας) και
- ✓ Η εφευρετικότητα δηλαδή η δημιουργικότητα μιας μικρής ομάδας υπαλλήλων για την προώθηση του προϊόντος (Manager πωλήσεων)

### 5.9. Δεξιότητες μεγαλύτερης σημαντικότητας

Εν συνεχεία κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το ποιες θεωρούν πιο χρήσιμες δεξιότητες κατά τη διαχείριση μιας ομάδας έργου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των απαντήσεων ανέδειξαν 2 κύριες δεξιότητες την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις με την ομάδα καθώς και την ικανότητα ηγεσία και διατήρησης της ισορροπίας με τα μέλη της ομάδας: «Η ικανότητα της ηγεσίας ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ των ατόμων της ομάδας και να μην υπάρξει απόκλιση από τον στόχο» (manager φροντιστηρίων). Ειδικότερα αναφέρθηκε: «*Η σωστή επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας, να δίνω μια ξεκάθαρη εικόνα των στόχων του τμήματος και η συνέπεια απέναντι στα μέλη της ομάδας*» (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος), «*η επικοινωνία και η επίβλεψη της ομάδας τα οποία είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των εργασιών του έργου και καθοδηγούνται από τον διαχειριστή*» (Οικονομολόγος), «*Η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης και ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αύξηση έως και την μεγιστοποίηση της απόδοσης του*» (Manager παραγωγής οινοποιίας), «*Η εμπύχωση της ομάδας και η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης της για να έχουμε ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Επίσης η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνιακή δεξιότητα*» (Manager πωλήσεων).

### 5.10. Συσχέτιση μαλακών δεξιοτήτων με την επιτυχία του έργου

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στην άποψη των συνεντευξιαζόμενων σχετικά εάν πιστεύουν ότι οι μαλακές δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός έργου. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν καταφατικά αναφέροντας χαρακτηριστικά: «*Πιστεύω πως συμβάλουν καθώς γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι και αναπτύσσετε μια αμοιβαία αλληλεκτίμηση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα να αυξάνετε η παραγωγικότητα*» (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος). Επίσης επισημαίνεται ότι «*Η επιτυχία του έργου βρίσκεται όταν οι διαχειριστές έχουν τεχνικές και διαπροσωπικές σχέσεις*» (Οικονομολόγος) τονίζοντας ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων και στην επίβλεψη της απόδοσης, της επικοινωνίας και της διαχείρισης του χρόνου των μελών της ομάδας. Επίσης αναφέρεται ότι μέσω της κριτικής σκέψης δύναται να επιλυθούν προβλήματα και να αναδειχθούν καινοτόμες λύσεις (manager παραγωγής οινοποιίας). Επίσης αναφέρεται

χαρακτηριστικά: «Ναι .....γιατί μπορεί να διατηρηθεί καλό κλίμα συνεργασίας και να έχουν όλοι μέλημα την επίτευξη του στόχου» (manager φροντιστηρίων).

### **5.11. Συσχέτιση επιπέδου ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή με την απόδοση της ομάδας**

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στην καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά το εάν πιστεύουν ότι το επίπεδο ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή έργου έχει αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν καταφατικά. Ο διαχειριστής έργου διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ηγεσία, τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την επίβλεψη των έργων, και οι δεξιότητές του επηρεάζουν άμεσα την ομάδα σε πολλαπλά επίπεδα. Στην έρευνα αναφέρθηκε συγκεκριμένα: «Ως προϊστάμενος του τεχνικού τμήματος θα πρέπει πάντα να έχω πλήρη εικόνα και γνώση για την «υγεία» των μηχανημάτων ώστε να μπορώ να κατευθύνω τα μέλη στην σωστή κατεύθυνση» (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος). Επίσης αναφέρθηκε ότι η οργάνωση συνιστά μια σημαντική δεξιότητα που συμβάλλει στην απόδοση της ομάδα επισημαίνοντας το γεγονός ότι: «... ο διαχειριστής πρέπει να προγραμματίζει, να οργανώνει, να διευθύνει και να ελέγχει για να έχει μια παραγωγή χωρίς προβλήματα» (Manager παραγωγής οινοποιίας). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το υψηλό επίπεδο των ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή «...κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας και δίνει τις κατευθύνσεις για την επίτευξη του στόχου της» (Manager πωλήσεων). Μέσω των ικανοτήτων των δεξιοτήτων δίνεται έμφαση στην αύξηση των πωλήσεων για την επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Επίσης όπως αναφέρθηκε παρέχονται τρόποι χρήσης καινοτομιών και ενθάρρυνσης της ομάδας. Αξιοσημείωτη είναι και η φράση ενός από τους συμμετέχοντες ο οποίος αναφέρει: «Αν η ομάδα είναι το τρένο ο διαχειριστής είναι η ράγες».

### **5.12. Μαλακές δεξιότητες ως απαραίτητα προσόντα πρόσληψης**

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν στο κατά πόσο οι μαλακές δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητα προσόντα για την πρόσληψη προσωπικού. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν λαμβάνουν υπόψη τις μαλακές δεξιότητες ενός υποψηφίου κατά την πρόσληψή του στην ομάδα του έργου τους. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι τις λαμβάνουν υπόψιν. Ωστόσο όπως αναφέρεται δεν συνιστά τον «... βασικό παράγοντα πρόσληψης ενός ατόμου στο τεχνικό τμήμα...επαληθεύονται μέσα από την συνεργασία» (Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρει ότι μέσα από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια αξιολογούν τις προσωπικότητες των υποψηφίων και ως εκ τούτου σημαντικές μαλακές δεξιότητες που διαθέτουν. Αναφέρθηκε συγκεκριμένα «...θέλω

να έχει μία προσωπικότητα επικοινωνιακή, προσαρμοστική με κριτική σκέψη και να πιστεύει στην ομάδα» (Manager πωλήσεων). Τέλος όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι κατά τη δική τους πρόσληψη λήφθησαν υπόψιν οι μαλακές δεξιότητές τους και ότι και οι ίδιοι ή ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρησιμοποιούν οποιαδήποτε πλαίσια ικανοτήτων για την πρόσληψη ή την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους.

## Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα

Η επιτυχία ενός έργου μπορεί να μετρηθεί μέσα από διάφορες διαστάσεις, όπως η τήρηση του προϋπολογισμού και των προθεσμιών, η ποιότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, η ικανοποίηση των συμμετεχόντων και η εκπλήρωση των ορισμένων στόχων. Από την έρευνα προκύπτει ότι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία ενός έργου περιλαμβάνουν την επίτευξη των ορισμένων στόχων, όπως για παράδειγμα το επίπεδο των πωλήσεων, καθώς και την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ποσότητας που ανταποκρίνονται στις αγοραστικές απαιτήσεις. Επίσης, στο πλαίσιο εκπαιδευτικών έργων, ένας άλλος σημαντικός δείκτης επιτυχίας είναι η δυνατότητα να κινητοποιηθούν οι μαθητές να επιτύχουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η επιτυχία ενός έργου επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην ολοκλήρωσή του εντός των προδιαγραφών, του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος, καθώς και στην ικανοποίηση των εμπλεκομένων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μερικοί από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας έργου περιλαμβάνουν (Larson & Gray, 2018) :

- ✓ Η σαφής κατανόηση των στόχων και των προδιαγραφών του έργου είναι κρίσιμη για την επιτυχία του.
- ✓ Η αποτελεσματική διαχείριση και η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητες για την ομαλή εξέλιξη του έργου.
- ✓ Η σωστή εκτίμηση και διαχείριση του προϋπολογισμού και των πόρων είναι κρίσιμη για την αποφυγή ελλείψεων και υπερβάσεων.
- ✓ Η ομαδική δουλειά και η διασφάλιση της συνεχούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας.
- ✓ Η εφαρμογή ποιοτικών προτύπων και η αναζήτηση καινοτόμων λύσεων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την επίδοση του έργου.
- ✓ Η ικανότητα αντίδρασης στις αλλαγές και η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι καθοριστική για την προσαρμογή και την επιβίωση του έργου σε δυσμενείς συνθήκες.

Οι διαχειριστές έργων πρέπει να διαθέτουν μια ποικιλία σημαντικών δεξιοτήτων για να οδηγούν αποτελεσματικά τα έργα τους προς την επιτυχία. Μερικές από αυτές τις βασικές δεξιότητες περιλαμβάνουν (PMBOK, 2017):

- ✓ Την ικανότητα καθοδήγησης, έμπνευσης και κινητοποίησης των ομάδων έργου είναι κρίσιμη.
- ✓ Οι διαχειριστές έργων πρέπει να είναι ικανοί να καθορίζουν προτεραιότητες και να διαχειρίζονται τον χρόνο αποτελεσματικά για να εξασφαλίζουν ότι τα έργα ολοκληρώνονται εγκαίρως.
- ✓ Η δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας, τους εμπλεκόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες είναι ζωτικής σημασίας.
- ✓ Η ικανότητα αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης πιθανών κινδύνων σε ένα έργο.
- ✓ Η ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών για τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων και η ικανότητα λύσης προβλημάτων.
- ✓ Η κατανόηση των τεχνικών πτυχών του έργου και η εξοικείωση με τον συγκεκριμένο κλάδο ή τομέα.
- ✓ Η ικανότητα εκτίμησης, διανομής και διαχείρισης των πόρων του έργου, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, των χρηματοδοτήσεων και των υλικών.

Οι μαλακές δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Αν και παραδοσιακά οι τεχνικές ή "σκληρές" δεξιότητες έχουν επικεντρωθεί στην απόκτηση ειδικών γνώσεων και εμπειρογνομosύνης, οι μαλακές δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές για την επιτυχημένη καριέρα και την προσωπική ανάπτυξη. Περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, την προσαρμοστικότητα και ευελιξία, τη διαχείριση συγκρούσεων και διαπραγμάτευση, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και κριτικής σκέψης, καθώς και την αυτοπεποίθηση και αυτορυθμιζόμενη μάθηση (Sonmez, 2020).

Η σύγκριση μεταξύ σκληρών και μαλακών δεξιοτήτων είναι ένα σύνθετο ζήτημα και η σημαντικότητα τους μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον τομέα εργασίας, τη θέση και το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η γενική τάση στον σύγχρονο εργασιακό χώρο τονίζει την ισότιμη σημασία και των δύο (Sonmez, 2020):

- ✓ Σκληρές Δεξιότητες: Είναι συχνά οι δεξιότητες που σας προσλαμβάνουν. Πρόκειται για τεχνικές ή επαγγελματικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση

συγκεκριμένων εργασιών και συχνά απαιτούνται για την είσοδο σε έναν κλάδο ή επάγγελμα. Αυτές οι δεξιότητες είναι μετρήσιμες και επιδεκτικές σε αξιολόγηση και πιστοποίηση.

- ✓ Μαλακές Δεξιότητες: Είναι συχνά οι δεξιότητες που σας προάγουν. Αφορούν διαπροσωπικές ικανότητες, όπως επικοινωνία, ομαδική εργασία, προσαρμοστικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτές οι δεξιότητες είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική συνεργασία, τη διαχείριση συγκρούσεων και την ηγεσία.

Και οι δύο κατηγορίες δεξιοτήτων είναι σημαντικές για διάφορους λόγους (Sonmez, 2020):

- ✓ Οι σκληρές δεξιότητες είναι ζωτικές για την εκτέλεση τεχνικών ή εξειδικευμένων καθηκόντων και αποτελούν συχνά τη βάση για την ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας.
- ✓ Οι μαλακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μέσα στην ομάδα και την οργάνωση, καθώς και για την προσαρμογή σε αλλαγές και νέες προκλήσεις.

Η ιδανική προσέγγιση είναι η ανάπτυξη και των δύο ειδών δεξιοτήτων για μια ισορροπημένη και πλήρη επαγγελματική ανάπτυξη. Σε πολλές περιπτώσεις, η σημασία των μαλακών δεξιοτήτων μπορεί να υπερτερεί, καθώς αυτές ενισχύουν την ικανότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει τις τεχνικές του γνώσεις σε πραγματικά σενάρια, να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους και να αντιμετωπίζει προκλήσεις με ευελιξία και δημιουργικότητα.

Η συσχέτιση των μαλακών δεξιοτήτων με την επιτυχία ενός έργου είναι ένα θέμα που έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία στη σύγχρονη διαχείριση έργων. Οι μαλακές δεξιότητες, όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η ευελιξία, η επίλυση προβλημάτων και η συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν αναδειχθεί ως κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Οι μαλακές δεξιότητες συνδέονται με την επιτυχία του έργου ως εξής (Chauhan & Sharma, 2016):

- ✓ Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην αποσαφήνιση των προσδοκιών, στη μετάδοση σημαντικών πληροφοριών και στην επίλυση παρανοήσεων ή διαφωνιών.
- ✓ Οι διαχειριστές έργων που έχουν ισχυρές δεξιότητες ομαδικής εργασίας μπορούν να κινητοποιήσουν την ομάδα, να ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση και να διασφαλίσουν ότι όλοι συμβάλλουν αποτελεσματικά.

- ✓ Η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και αντιμετώπισης απροσδόκητων καταστάσεων είναι κρίσιμη για την επιτυχία των έργων, ειδικά σε ένα δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον.
- ✓ Η ικανότητα επίλυσης περίπλοκων καταστάσεων και η παροχή κατάλληλων λύσεων είναι κεντρική στη διαχείριση και την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων.
- ✓ Η ικανότητα να κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, καθώς και η αναγνώριση και ανταπόκριση στα συναισθήματα των άλλων, βοηθά στη δημιουργία ενός θετικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Το επίπεδο ικανοτήτων των δεξιοτήτων του διαχειριστή έργου έχει αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας ως εξής (Sonmez, 2020):

- ✓ Ένας διαχειριστής έργου με ισχυρές ηγετικές δεξιότητες μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει την ομάδα, να θέτει σαφείς κατευθύνσεις και να ενθαρρύνει τη θετική συνεργασία.
- ✓ Η ικανότητα να διαχειρίζεται συγκρούσεις και να επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθά στη διατήρηση ενός αρμονικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- ✓ Ένας διαχειριστής που μπορεί να προσαρμόζεται σε αλλαγές και να αντιμετωπίζει απροσδόκητες προκλήσεις μπορεί να κρατήσει την ομάδα σε πορεία προς την επιτυχία, ακόμη και υπό δύσκολες συνθήκες.
- ✓ Οι δεξιότητες στην αποτελεσματική διαχείριση πόρων και χρόνου είναι κρίσιμες για την οργάνωση του έργου και την αποφυγή υπερφόρτωσης της ομάδας.
- ✓ Ένας διαχειριστής που επενδύει στην ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας βοηθά στην αύξηση της δέσμευσης, της απόδοσης και της ικανοποίησής τους.

Συνοψίζοντας, οι δεξιότητες ενός διαχειριστή έργου δεν επηρεάζουν μόνο την άμεση διαχείριση του έργου, αλλά και τη συνολική ατμόσφαιρα, την παραγωγικότητα και την ευημερία της ομάδας.

Τέλος οι μαλακές δεξιότητες αποτελούν ολοένα και πιο σημαντικά προσόντα στη διαδικασία πρόσληψης σε πολλούς κλάδους. Στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, όπου η τεχνολογία και οι αυτοματισμοί αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες τεχνικές εργασίες, οι μαλακές δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η κριτική σκέψη και η προσαρμοστικότητα

καθίστανται καθοριστικές για την επιτυχία στον χώρο εργασίας. Οι μαλακές δεξιότητες επηρεάζουν πολλαπλές πτυχές της εργασίας, όπως αποδοτική επικοινωνία, συνεργασία και ομαδικό πνεύμα, επίλυση προβλημάτων και κριτική σκέψη καθώς και προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Οι εργοδότες αναζητούν όλο και περισσότερο υποψηφίους που διαθέτουν αυτές τις μαλακές δεξιότητες, καθώς αναγνωρίζουν τη σημασία τους στην αποδοτικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, οι μαλακές δεξιότητες καθίστανται όχι μόνο επιθυμητές αλλά και απαραίτητες στις διαδικασίες πρόσληψης (Klaus et al., 2009).



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Alam, M., Gale, A., Brown, M., & Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in Project Management Professional Development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 495–516. <https://doi.org/10.1108/17538371011056101>
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, ‘soft skills’ versus ‘hard’ business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>
- Antonacopoulou, E. P. (1999). Training does not imply learning: The individual’s perspective. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 14–33. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00061>
- APM (2015). Careers and vacancies. *Association for Project Management*. Available at: <https://www.apm.org.uk/project-management-careers>
- Ashleigh, M., Ojiako, U., Chipulu, M., & Wang, J. K. (2012). Critical learning themes in project management education: Implications for blended learning. *International Journal of Project Management*, 30(2), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.002>
- Atkinson, R. (2006). Excellence in teaching and learning for Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(3), 185–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.003>
- Bancino, R. & Zevalkink, C. (2007). Soft Skills: The New Curriculum for Hard-Core Technical Professionals. *Techniques: Connecting Education and Careers*, 82(2), 20-22.
- Beale, P. & Freeman, M. (1991). Successful Project Execution: A Model. *Project Management Journal*, 12(4), 23–30.

- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2014). What is a good project manager? an Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Brill, J. M., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi Study. *Educational Technology Research and Development*, 54(2), 115–140. <https://doi.org/10.1007/s11423-006-8251-y>
- Bruce, A., & Langdon, K. (2000). *Project Management*. Dorling Kindersley.
- Butler, A. G. (1973). Project Management: A study in organizational conflict. *Academy of Management Journal*, 16(1), 84–101. <https://doi.org/10.2307/255045>
- Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2001). An exploratory analysis of the value of the skills of it personnel: Their relationship to is infrastructure and competitive advantage. *Decision Sciences*, 32(1), 21–54. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00952.x>
- Chauhan, G. S., & Sharma, S. (2016). *Soft skills: An intergrated approach to maximise personality*. Wiley.
- Cowie, G. (2003). The importance of people skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 256–258. <https://doi.org/10.1108/00197850310493938>
- Crawford, L. & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653
- Crawford, L. (2000). *Profiling the competent project manager*. Paper presented at PMI® Research Conference 2000: Project Management Research at the Turn of the Millennium, Paris, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>

- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645–653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage publications.
- Dobbins, R., & Pettman, B. O. (1997). Self-development: The nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*, 16(8), 521–667. <https://doi.org/10.1108/02621719710174011>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: Perspectives from the Construction Industry. *International Journal of Project Management*, 18(2), 111–124. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)90075-8](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)90075-8)
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(99)00034-4)
- Eskerod, P. (2017). *Project Stakeholder Management*. Routledge.
- Eva, T. P., & Afroze, R. (2021). Perceived awareness and practised level of soft skills among personnel in the telecoms industry of Bangladesh. *International Journal of Business Excellence*, 23(1), 33. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2021.111910>
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Friston, K. J., Sajid, N., Quiroga-Martinez, D. R., Parr, T., Price, C. J., & Holmes, E. (2021). Active listening. *Hearing Research*, 399, 107998. <https://doi.org/10.1016/j.heares.2020.107998>
- Gawel, J.E., (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment, *Research & Evaluation*, 5(11), p. 3.

- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Gobeli, D. H., Koenig, H. F., & Bechinger, I. (1998). Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 423–435. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550423>
- Griffin, E. A., Ledbetter, A., & Sparks, G. G. (2010). *A first look at communication theory*. McGraw-Hill Education.
- Guide, PMBOK (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edit. *Project Management Institute, Inc.*
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on Soft Skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project Management: A cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(2), 5–14. <https://doi.org/10.1177/875697280503600202>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7–8), 871–893. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(00)00110-4)
- Hodgson, D., & Muzio, D. (2011). Prospects for professionalism in Project Management. *Oxford Handbooks Online*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0005>
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human Resource Management in the project-oriented company: A Review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of Soft Skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>

- Jetu, F. T., & Riedl, R. (2012). Determinants of Information Systems and Information Technology Project Team Success: A literature review and a conceptual model. *Communications of the Association for Information Systems*, 30. <https://doi.org/10.17705/1cais.03027>
- Jonsdottir, I. J., & Fridriksdottir, K. (2020). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10904018.2019.1613156>
- Katz, R. L. (1974, August 1). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52–63. <https://doi.org/10.1177/001088040004100217>
- Keil, M., Rai, A., Mann, J.C. / Zhang, G.P. (2003). Why software projects escalate: The importance of project management constructs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 251-261.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management Case Studies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Klaus, P., Rohman, J. M., & Hamaker, M. (2009). *The Hard Truth About Soft Skills: Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. HarperCollins e-books.
- Kliem, R. L. (2011). *Ethics and Project Management*. CRC Press.
- Kogon, K. & Blakemore, S. (2024). *Project Management for the unofficial project manager*. BenBella Books, Inc.
- Koskela, L., & Howell, G. (2008). The underlying theory of Project Management Is Obsolete. *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), 22–34. <https://doi.org/10.1109/emr.2008.4534317>
- Kumar, S., & Hsiao, J. K. (2007). Engineers learn “Soft skills the hard way”: Planting a seed of leadership in engineering classes. *Leadership and Management in Engineering*, 7(1), 18–23. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2007\)7:1\(18\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2007)7:1(18))

- Langer, N, Slaughter, SA & Mukhopadhyay, T. (2008). Project managers' skills and project success in IT outsourcing, *ICIS 2008 Proceedings*,147.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). *Project Management: The managerial process*. McGraw-Hill Education.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills—A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 566–571. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0703>
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(00)00042-9)
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Manazar, M, Hussain, AM, Ahmed, K & Zulqarnain, W. (2005). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, *Journal of Poverty, Investment and Development*, 8, 27-46
- Matta, N. F., & Ashkenas, R. N. (2003). Why good projects fail anyway. *Harvard business review*, 81(9), 109–134.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459–1470. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.011>
- Mersino, A. C. (2013). *Emotional intelligence for project managers: The People Skills You Need to achieve outstanding results ed. 2*. Amacom.
- Mills, J., Robey, D., & Smith, L. (1985). Conflict-handling and personality dimensions of project-management personnel. *Psychological Reports*, 57(3\_suppl), 1135–1143. <https://doi.org/10.2466/pr0.1985.57.3f.1135>

- Morris, P. W. G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – the case of Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710–721. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.012>
- Mullen, G. (2020). Creating a self-directed learning environment. Corwin, <https://doi.org/10.4135/9781544384221>
- Müller, R., & Rodney Turner, J. (2010). Attitudes and leadership competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307–329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2005). The impact of principal–agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, 23(5), 398–403. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.001>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Nikitina, L., & Furuoka, F. (2012). Sharp focus on Soft Skills: A case study of malaysian university students’ educational expectations. *Educational Research for Policy and Practice*, 11(3), 207–224. <https://doi.org/10.1007/s10671-011-9119-4>
- Novo, B., Landis, E. A., & Haley, M. L. (2017). Leadership and Its Role in the Success of Project Management. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1).
- Ojiako, U., Ashleigh, M., Chipulu, M., & Maguire, S. (2011). Learning and teaching challenges in Project Management. *International Journal of Project Management*, 29(3), 268–278. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.008>
- Oke, A. E., Omoraka, A. E., & Ayeni, I. (2017). Effect of project managers’ skills on construction project delivery. *International Journal of Management and Decision Making*, 16(2), 107-130
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project Management Education: The Human Skills Imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>

- Peña, A. R., & Muñoz, F. A. (2020). Soft skills as a critical success factor in project management. *Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success*, 376–392. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1934-9.ch016>
- Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project Management Journal*, 38(4), 60–69. <https://doi.org/10.1002/pmj.20019>
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00073-8)
- PMI, 2015. PMI Lexicon of Project Management Terms–Version 3.0. *Project Management Institute*. Available at: [http://www.pmi.org/~media/PDF/Standards/PMI\\_Lexicon\\_PM\\_Terms\\_Ver3.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Standards/PMI_Lexicon_PM_Terms_Ver3.ashx)
- Posner, B. Z. (1987). What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, 18(1), 51–54
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rainsbury, E., Hodges, D.L., Burchell, N. & Lay, M.C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*. 3(2), 8-18
- Ramazani, J., & Jergeas, G. (2014). Project Managers and the journey from good to great: The benefits of investment in Project Management Training and Education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.012>
- Ravindranath, S. (2016). Soft skills in project management: A review. . *IUP Journal of Soft Skills*, 10(4), 10–18. [https://doi.org/10.15358/9783800644582\\_10](https://doi.org/10.15358/9783800644582_10)
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project Success and Project Team Management: Evidence from capital projects in the Process Industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(03)00017-2)



- Sharma, G., & Sharma, P. (2010). Importance of Soft skills development in 21st century Curriculum. *International Journal of Education & Allied Sciences*, 2(2).
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research—the challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99. <https://doi.org/10.1177/875697280703800210>
- Shepherd, M. & Atkinson, R. (2011). Project management bodies of knowledge; conjectures and refutations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2),152–158.
- Singh Dubey, R., Paul, J., & Tewari, V. (2021). The Soft Skills Gap: A bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630–2661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399>
- Sonmez, J. Z. (2020). *Soft skills: The software developer's life manual*. Simple Programmer LLC.
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: It execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Stewart, C. J. (2022). *Interviewing: Principles and practices*. McGraw-Hill.
- Thal, A. E., & Bedingfield, J. D. (2010). Successful project managers: An exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 243–259. <https://doi.org/10.1080/09537320903498587>
- Thompson, N. (2009). *People skills*. Palgrave Macmillan.
- Tian, J. (2020). What does a project manager need to know about soft skills? *Modern Economics & Management Forum*, 1(1). <https://doi.org/10.32629/memf.v1i1.121>
- Turner, J. R. & Huemann, M. (2000). *Formal education in project management: current and future trends*. Paper presented at Project Management. Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in organizations*. McGraw-Hill Education.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
- Verzuh, E. (2021). *The fast forward MBA in Project Management: The comprehensive, easy-to-read handbook for beginners and pros*. Wiley.
- Walker, D. H. T. (2008). Reflections on developing a Project Management Doctorate. *International Journal of Project Management*, 26(3), 316–325. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.006>
- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353–361. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.22>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among Project Manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Zaval, L. K., & Wagner, T. A. (2011). *Project Manager Street Smarts A Real World Guide to PMP skills*. Wiley.
- Zimmerer, T. W., & Yasin, M. M. (1998). A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, 29(1), 31–38. <https://doi.org/10.1177/875697289802900107>

## Παράρτημα - Απαντήσεις Συνεντεύξεων

Διευθυντής Τεχνικού Τμήματος

- 1) Επιτυχία είναι η επίτευξη στόχων έγκαιρα και επιτυχημένα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- 2) Ο επαγγελματισμός, η συνέπεια, η μεθοδικότητα και η ομαδικότητα
- 3) Το ομαδικό πνεύμα, η κατανόηση και σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων η συνέπεια και η κατανόηση των στόχων.
- 4) Συνεχείς ενημέρωση πάνω στα νέα προϊόντα και τεχνολογίες. Καλύτερη αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων για την αντιμετώπιση της ολοένα και αυξανόμενης έλλειψης προσωπικού.
- 5) Η διαχείριση χρόνου, η ομαδικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνία.
- 6) Και τα 2 είναι εξίσου σημαντικά για την επίτευξη των στόχων, βάζοντας σε προτεραιότητα τα skills που χρειάζονται για την εκάστοτε θέση εργασίας.
- 7) Η ομαδικότητα και η αντίληψη ενός προβλήματος.
- 8) Η σωστή επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας, να δίνω μια ξεκάθαρη εικόνα των στόχων του τμήματος και η συνέπεια απέναντι στα μέλη της ομάδας.
- 9) Πιστεύω πως συμβάλουν καθώς γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι και αναπτύσσετε μια αμοιβαία αλληλεκτίμηση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα να αυξάνετε η παραγωγικότητα.
- 10) Ναι το πιστεύω. Ως προϊστάμενος του τεχνικού τμήματος θα πρέπει πάντα να έχω πλήρη εικόνα και γνώση για την " υγεία " των μηχανημάτων ώστε να μπορώ να κατευθύνω τα μέλη στην σωστή κατεύθυνση.
- 11) Λαμβάνονται υπόψη χωρίς αυτά να είναι ο βασικός παράγοντας πρόσληψης ενός ατόμου στο τεχνικό τμήμα. Επαληθεύονται μέσα απο την συνεργασία.
- 12) Πιστεύω πως ναι.
- 13) Ναι

### Οικονομολόγος ετών 53

1. Να πετύχει τους στόχους του το έργο
2. Η σωστή διαχείριση του έργου δηλ η διαχείριση του κινδύνου ,της μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιηθεί και την εξειδίκευση που πρέπει να υπάρχει.
3. Επικοινωνία, επίβλεψη όλου του έργου , διοίκηση, προγραμματισμό και έλεγχο του έργου.
4. Ναι. Την επικοινωνία. Την επικοινωνία των διαπροσωπικών σχέσεων για να μπορέσω να ακούσω , να μάθω και να διαπραγματευτώ σωστά ώστε να έχω ένα καλό αποτέλεσμα.
5. Μαλακές δεξιότητες είναι να παρακινείς και να κρατάς ενωμένη την ομάδα σου , να χειρίζεσαι και να επιλύεις τα προβλήματα που δημιουργούνται . Ναι είναι πολύ σημαντικές γιατί χωρίς αυτές δεν μπορείς να φτάσεις στο τελικό αποτέλεσμα που είναι η επιτυχία του στόχου σου.
6. Οι σκληρές είναι σημαντικές γιατί ενισχύουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του έργου όμως χωρίς τις μαλακές δεν θα υπάρξει επιτυχία του έργου. Άρα σε συνδυασμό και οι δύο μαζί.
7. Η σωστή διανομή των ρόλων μέσα στην εταιρία θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο σωστός άνθρωπος στην σωστή θέση.
8. Η επικοινωνία και η επίβλεψη της ομάδας τα οποία είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των εργασιών του έργου και καθοδηγούνται από τον διαχειριστή.
9. Ναι . Η επιτυχία του έργου βρίσκεται όταν οι διαχειριστές έχουν τεχνικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Όταν δεν έχεις διαπροσωπικές σχέσεις δεν μπορείς να αντιμετωπίσεις τις δυσκολίες στην επίβλεψη της απόδοσης , της επικοινωνίας και της διαχείρισης του χρόνου των μελών της ομάδας.
10. Ναι. Πως θα αποδώσει η ομάδα το έργο της χωρίς οργάνωση και επίβλεψη για να γίνουν όλα στο χρόνο τους. Παράδειγμα αν δημιουργηθεί πρόβλημα και δεν λυθεί θα πάει το έργο πίσω και έτσι θα δημιουργηθούν και άλλα προβλήματα.
11. Ναι συζητώντας μαζί του και βγάξω τα συμπεράσματά μου σχετικά με την προσαρμοστικότητα του και ομαδικό του πνεύμα. Μετά από αρκετές ερωτήσεις μπορώ να έχω κάποια στοιχεία του χαρακτήρα του.

12. Να

13. Να

Manager παραγωγής οινοποιίας ετών 55

1. Να υπάρχει παραγωγή καλής ποιότητας και ποσότητας ώστε να καλυφθεί η αγορά.
2. Η κριτική σκέψη , η σωστή διαχείριση χρόνου και η οργάνωση για να υπάρξει η παραγωγή.
3. Επικοινωνιακές δεξιότητες και ομαδική εργασία για να μπορέσει να υπάρξει παραγωγή. Φυσικά ότι πρόβλημα δημιουργηθεί στην πορεία πρέπει να λύνεται.
4. Τα προσόντα ηγεσίας δηλ η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης και ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την μέγιστη δυνατή απόδοσή του . Πρέπει πάντα να εξελίσσετε αυτή η ικανότητα για να έχεις την καλύτερη απόδοση από όλους.
5. Οργάνωση και διαχείριση χρόνου. Ναι είναι σημαντικές γιατί πρέπει να διαχειρίζεσαι σωστά την παραγωγή όταν βρίσκεσαι σε καθεστώς πίεσης χρόνου και με την οργάνωση να ιεραρχείς τις προτεραιότητες σου για να έχεις το επιθυμητό αποτέλεσμα.
6. Και τα δύο είναι σημαντικά. Ο συνδυασμός τους είναι το καλύτερο. Οι σκληρές αυξάνουν την αποδοτικότητα στο έργο αλλά δεν θα υπάρξει επίτευξη του έργου αν δεν υπάρξουν οι μαλακές δεξιότητες.
7. Η σωστή πρόσληψη δύο ατόμων σε έναν κλάδο της παραγωγικής διαδικασίας με την δημιουργικότητά τους ανέβασαν την παραγωγή.
8. Ναι . Η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης και ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αύξηση έως και την μεγιστοποίηση της απόδοσης του.
9. Ναι με την κριτική σκέψη , την επίλυση προβλημάτων και με την δημιουργικότητα ή απλά όπως το λέμε βρες την καινοτομία.
10. Ναι έχει μεγάλο αντίκτυπο γιατί πρέπει ο διαχειριστής να προγραμματίζει, να οργανώνει, να διευθύνει και να ελέγχει για να έχει μια παραγωγή χωρίς προβλήματα.
11. Ναι λαμβάνονται υπ' όψιν. Του δίνουμε ερωτηματολόγιο που απαντά πριν την συνέντευξη και μετά κάνουμε την συνέντευξη . Καταλαβαίνω πολλά για την προσωπικότητα του. Έχουμε κάνει τέτοιες προσλήψεις.
12. Ναι
13. Ναι

Manager πωλήσεων ετών 40

1. Να πετύχουμε τους στόχους μας όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων.
2. Η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις
3. Τις επικοινωνιακές δεξιότητες και την ομαδική εργασία καθώς και την ικανότητα ενθάρρυνσης του προσωπικού
4. Ναι την προσαρμοστικότητα του προσωπικού όσο πιο γρήγορα και σωστά γίνεται για να έχουμε αποτέλεσμα. Να δίνεις τις πληροφορίες που πρέπει για να προσαρμόζονται γρηγορότερα στις συνθήκες εργασίας.
5. Ναι είναι πολύ σημαντικές για να μπορείς να διαχειρίζεσαι σωστά το ανθρώπινο δυναμικό και να πετύχεις το έργο σου. Μαλακές δεξιότητες είναι η οργάνωση των προτεραιοτήτων, η διαχείριση του χρόνου, η ομαδική εργασία και η δημιουργικότητα.
6. Οι σκληρές είναι πολύ σημαντικές αλλά δεν μπορούν να υπάρξουν από μόνες τους ή αν υπάρξουν δεν θα αποδώσουν αυτά που πρέπει. Αν συνδυαστούν σκληρές και μαλακές τότε θα έχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα που σε κάθε περίπτωση είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
7. Ναι. Η εφευρετικότητα δηλαδή η δημιουργικότητα μιας μικρής ομάδας υπαλλήλων για την προώθηση του προϊόντος.
8. Η εμπύχωση της ομάδας και η ικανότητα διαχείρισης ανάπτυξης της για να έχουμε ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Επίσης η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνιακή δεξιότητα.
9. Βεβαίως γιατί μια σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σωστή οργάνωση , έλεγχο για αποφυγή λαθών και επίλυση προβλημάτων καθώς και σωστό προγραμματισμό έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα.
10. Ναι γιατί κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας του και τους δίνει τις κατευθύνσεις για την επίτευξη του στόχου τους. Στόχος η αύξηση των πωλήσεων για να πάρουμε μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Δίνονται τρόποι που θα χρησιμοποιηθούν , καινοτομίες, χρόνος και ενθάρρυνση της ομάδας.
11. Ναι θέλω να έχει μία προσωπικότητα επικοινωνιακή , προσαρμοστική με κριτική σκέψη και να πιστεύει στην ομάδα. Μέσα από διάφορες ερωτήσεις σε προσωπική συνέντευξη.
12. Ναι

13. Να



manager φροντιστηρίων ετών 36

1. Να ωθήσουμε τους μαθητές στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Να πετύχουμε το έργο μας.
2. Καλή επικοινωνία με τους καθηγητές, καλή επικοινωνία και προσαρμοστικότητα των μαθητών με τους καθηγητές και το πρόγραμμα που πρέπει να ακολουθήσουν.
3. Κριτική σκέψη και επικοινωνία καθώς και ομαδικό πνεύμα
4. Ναι την ικανότητα της ενσυναίσθησης και την παρατηρητικότητα που πρέπει να αναπτύξουν οι καθηγητές ώστε να μπορέσουν να καταλάβουν και να μάθουν πως μαθαίνουν τα παιδιά.
5. Επιμονή, υπομονή και συγκέντρωση καθώς και ο συνδυασμός αυτών είναι ιδανικός για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε εμποδίου.
6. Θεωρώ ότι μόνο ο συνδυασμός τους επιφέρει αποτελέσματα.
7. Δεν νομίζω ότι μπορώ αυτή την στιγμή να δώσω παράδειγμα
8. Η ικανότητα της ηγεσίας ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ των ατόμων της ομάδας και να μην υπάρξει απόκλιση από τον στόχο.
9. Ναι γιατί μπορεί να διατηρηθεί καλό κλίμα συνεργασίας και να έχουν όλοι μέλημα την επίτευξη του στόχου.
10. Ναι έχει. Αν η ομάδα είναι το τραίνο ο διαχειριστής είναι η ράγες.
11. Ναι με ρωτήσεις στη συνέντευξη
12. Ναι
13. Ναι