



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Διπλωματική Εργασία

***«ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΩΝ»***

της

Χρυσοβαλάντου Μ. Δεληγιάννη

Επιβλέπων Καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2017

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΩΝ

Χρυσοβαλάντου Μ. Δεληγιάννη

Σημαντικοί Όροι: Διαχειριστής έργων, Δεξιότητες, Διαπροσωπικές/Ήπιες Δεξιότητες,
Τεχνικές/Σκληρές Δεξιότητες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να οργανώνονται κατά έργα και συνεπώς, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για δεξιότητες διαχείρισης έργων. Η γνώση του τι κάνουν οι διαχειριστές έργων και τι δεξιότητες επιδεικνύουν, φαίνεται να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου και αποτελεσματικού διαχειριστή έργων.

Στην παρούσα εργασία, λοιπόν, αρχικά προσπαθήσαμε μέσα από την υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία να εντοπίσουμε ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες (τεχνικές/σκληρές και διαπροσωπικές/ήπιες) που συντελούν στο να είναι ένας διαχειριστής έργων επιτυχημένος και αποτελεσματικός. Όπως διαπιστώθηκε, οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργων για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός είναι πολλές και ποικίλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Ωστόσο, από όλες τις δεξιότητες που εντοπίστηκαν, αυτές που μας κέντρισαν το ενδιαφέρον, επιλέχθηκαν και διερευνήθηκαν περαιτέρω στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι οι εξής πέντε: η ηγεσία, η πειθώ και η επιρροή, το στυλ σκέψης (αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη), ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα και η προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Στόχος της έρευνας μας ήταν να διαπιστωθεί εάν οι διαχειριστές έργων διαθέτουν όντως αυτές τις δεξιότητες και σε τι βαθμό. Για την διενέργεια της έρευνας αυτής, χρησιμοποιήθηκε μια μη παρεμβατική μέθοδος έρευνας, δηλαδή ένα μηχανογραφημένο πρόγραμμα ανάλυσης κειμένου, το Receptiviti και ως πηγή για δεδομένα χρησιμοποιήθηκε το Twitter.

Τέλος, τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν για τους 232 συμμετέχοντες στην έρευνα διαχειριστές έργων, επιβεβαίωσαν την ύπαρξη των πέντε αυτών δεξιοτήτων-χαρακτηριστικών αλλά για κάθε μια/ένα από αυτές/ά προέκυψαν κάποιες σημαντικές παρατηρήσεις.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας υλοποιήθηκε με την υποστήριξη ενός αριθμού ανθρώπων στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου.

Κατά κύριο λόγο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη, ο οποίος με παρότρυνε να ασχοληθώ με την έρευνα στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την υπομονή και την κατανόησή του αλλά πάνω από όλα για την εξαιρετική συνεργασία, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές που μου παρείχε.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου γιατί πέρα από την αμέριστη στήριξη και συμπαράστασή τους, μου προσέφεραν όλα τα εφόδια για να γίνω ένας ολοκληρωμένος άνθρωπος. Παρομοίως, ευχαριστώ εκ βαθέων τους καρδιακούς μου φίλους για την άμεση και έμμεση βοήθειά τους για την περάτωση αυτής της εργασίας, την στήριξη και την κατανόησή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	- 3 -
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	- 4 -
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	- 7 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 8 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	- 10 -
2.1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων	- 10 -
2.1.1. Βασικοί Ορισμοί της Διαχείρισης Έργων	- 10 -
2.1.2. Η Ιστορία της Διαχείρισης Έργων.....	- 14 -
2.1.3. Γιατί χρειαζόμαστε τη Διαχείριση Έργων.....	- 17 -
2.1.4. Ο Ρόλος του Διαχειριστή Έργων.....	- 21 -
2.1.4.1. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες του Διαχειριστή Έργων.....	- 24 -
2.2. Δεξιότητες Διαχείρισης Έργων	- 26 -
2.2.1. Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες	- 26 -
2.2.2. Τεχνικές/Σκληρές και Διαπροσωπικές/Ήπιες Δεξιότητες.....	- 28 -
2.2.3. Η Διαχείριση Έργων ως Δεξιότητα και η Τρέχουσα Εκπαίδευση της.....	- 31 -
2.2.4. Οι Δεξιότητες ενός Επιτυχημένου και Αποτελεσματικού Διαχειριστή Έργων	- 34 -
2.2.4.1. Δεξιότητες: Ηγεσία	- 39 -
2.2.4.2. Δεξιότητες: Πειθώ και Επιρροή.....	- 41 -
2.2.4.3. Δεξιότητες: Στυλ Σκέψης (Αναλυτική και Κριτική Σκέψη).....	- 42 -
2.2.4.4. Δεξιότητες: Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	- 43 -
2.2.4.5. Δεξιότητες: Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία.....	- 45 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 47 -
3.1. Περιγραφή Μεθοδολογίας Έρευνας	- 47 -
3.1.1. Το Twitter ως πηγή δεδομένων	- 51 -
3.2. Συλλογή Δεδομένων	- 54 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 56 -
4.1. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας βάσει Δημογραφικών Στοιχείων.....	- 56 -
4.1.1. Φύλο	- 56 -
4.1.2. Ηλικία	- 60 -
4.1.3. Εργασιακή Εμπειρία.....	- 66 -
4.2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας βάσει Γεωγραφικής Περιοχής Δραστηριότητας	- 72 -
4.3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας - Συνολική Ανάλυση - Γενικές Παρατηρήσεις	- 78 -
4.3.1. Άλλες Παρατηρήσεις.....	- 79 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	- 81 -
5.1. Παρουσίαση Κυρίων Συμπερασμάτων	- 81 -
5.2. Περιορισμοί Έρευνας.....	- 84 -
5.3. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	- 86 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 88 -

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο Συμμετεχόντων.....	-56-
Γράφημα 2. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει φύλου.....	-57-
Γράφημα 3. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει φύλου.....	-58-
Γράφημα 4. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει φύλου.....	-58-
Γράφημα 5. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει φύλου..	-59-
Γράφημα 6. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει φύλου.....	-60-
Γράφημα 7. Ηλικιακή Κατανομή Συμμετεχόντων.....	-61-
Γράφημα 8. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει ηλικίας.....	-61-
Γράφημα 9. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει ηλικίας.....	-62-
Γράφημα 10. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει ηλικίας.....	-63-
Γράφημα 11. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει ηλικίας.....	-64-
Γράφημα 12. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό Προσαρμοστικότητα βάσει ηλικίας.....	-65-
Γράφημα 13. Εργασιακή Εμπειρία Συμμετεχόντων.....	-66-
Γράφημα 14. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει εργασιακής εμπειρίας...-	-67-
Γράφημα 15. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει εργασιακής εμπειρίας.....	-68-
Γράφημα 16. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει εργασιακής εμπειρίας.....	-69-
Γράφημα 17. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει εργασιακής εμπειρίας.....	-70-
Γράφημα 18. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει εργασιακής εμπειρίας.....	-71-
Γράφημα 19. Γεωγραφική Περιοχή Δραστηριότητας Συμμετεχόντων.....	-72-
Γράφημα 20. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας.....	-73-
Γράφημα 21. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας.....	-74-
Γράφημα 22. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας.....	-75-
Γράφημα 23. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας.....	-76-
Γράφημα 24. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας.....	-77-
Γράφημα 25. Συνολική Ανάλυση Επιλεγμένων Δεξιοτήτων-Χαρακτηριστικών.....	-78-
Γράφημα 26. Συνολική Ανάλυση Διαχειριστικών Δεξιοτήτων-Χαρακτηριστικών του Receptiviti.....	-79-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αυξανόμενη χρήση της οργάνωσης εργασιών κατά έργα (Projects) και της συστηματοποιημένης, μεθοδικής διαχείρισης των έργων αυτών (Project Management). Ο κόσμος της εργασίας αλλάζει και ο ρυθμός της αλλαγής αυξάνεται.

Η διαχείριση έργων αποτελεί πλέον μια οργανωμένη προσέγγιση με βάση την οποία μπορεί κανείς να χειριστεί τη διαδικασία εκτέλεσης και ολοκλήρωσης διαφόρων τύπων έργων. Τα έργα γίνονται όλο και πιο κοινά και περισσότεροι από εμάς εμπλεκόμαστε σε αυτά (Kousholt, 2007). Σήμερα, η διαχείριση έργων έχει μεγάλη οικονομική σημασία και τα έργα έχουν γίνει ένας σημαντικός τρόπος για να δομηθεί η εργασία σε διάφορους τομείς και βιομηχανίες (Bakker, 2010, Cheng, Dainty & Moore, 2005, Heagney, 2012, Shenhar & Dvir, 1996, Turner, Huemann, Anbari & Bredillet, 2010, Winter, Smith, Morris & Cicmil, 2006a). Είμαστε σε θέση πλέον να επιτύχουμε στόχους μέσα από την οργάνωση της επιχείρησης βάσει έργων που θα μπορούσαν να επιτευχθούν μόνο με μεγάλη δυσκολία με την παραδοσιακή οργάνωση (Avots, 1969, Meredith & Mantel, 2011, Davies, Brady, Prencipe, Hobday, 2011, Kerzner, 2013).

Βέβαια, τα έργα, με τη μία μορφή ή την άλλη, υπάρχουν εδώ και χιλιετίες και έχουν διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη της καινοτομίας που χαρακτηρίζει την κοινωνία μας σήμερα (Morris & Pinto, 2004, Weaver, 2007, Morris, Pinto & Söderlund, 2012). Η διαχείρισή τους, ακόμα και αν δεν ήταν πάντα αναγνωρισμένη πλήρως, έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση των συλλογικών δημιουργικών προσπαθειών που παρήγαγαν τα συστήματα επικοινωνίας, πληροφοριών, μετακινήσεων και άμυνας που δομούν τον κόσμο μας και διαμορφώνουν τον τρόπο που ζούμε (Hughes, 1998, Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014).

Φυσικά, η διαχείριση αυτών των έργων δεν έγινε, ούτε γίνεται από μόνη της. Η διαχείριση έργων είναι μια πειθαρχία που περιλαμβάνει ένα ειδικό όργανο γνώσης, καθώς και εξειδικευμένα σετ τεχνικών, εργαλείων και δεξιοτήτων. Συνεπώς, η επιτυχία οποιουδήποτε έργου δεν συμβαίνει έτσι απλά, αλλά προέρχεται από ανθρώπους που χρησιμοποιούν αυτά τα εξειδικευμένα σετ γνώσεων, εργαλείων, τεχνικών και δεξιοτήτων που είναι κατάλληλα για την ειδική φύση των έργων. Αυτοί είναι, κυρίως, ο διαχειριστής του έργου, ο οποίος είναι ο επικεφαλής και η ομάδα του έργου, δηλαδή τα άτομα που συμμετέχουν με διάφορους ρόλους σε όλες τις φάσεις ενός έργου.

Ωστόσο, ο ρόλος του Διαχειριστή Έργων (Project Manager) είναι ο σημαντικότερος όλων. Από τον διαχειριστή του έργου εξαρτάται η επιτυχία ή όχι του έργου. Ο διαχειριστής του έργου έχει την πλήρη ευθύνη του σχεδιασμού, της υλοποίησης, του ελέγχου και της ολοκλήρωσης ενός έργου. Ένας διαχειριστής έργων έχει συγκεκριμένο ρόλο να διαδραματίσει και συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες για να εκπληρώσει και

ένα έργο είναι ένα πολυδιάστατο εγχείρημα. Άρα, λοιπόν, ένας διαχειριστής έργων πρέπει να έχει πολυδιάστατες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σ' αυτόν τον απαιτητικό ρόλο.

Παρόλο που και τα τρία – γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες - είναι απαραίτητα στην καριέρα ενός διαχειριστή έργων, το επίκεντρο της παρούσας εργασίας βρίσκεται στις δεξιότητες των διαχειριστών έργων. Η γνώση του τι κάνουν οι διαχειριστές έργων και τι δεξιότητες επιδεικνύουν, φαίνεται να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου και αποτελεσματικού διαχειριστή έργων (El-Sabaa, 2001).

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσης διπλωματικής είναι να προσπαθήσουμε μέσα από την υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία να εντοπίσουμε ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες (τεχνικές/σκληρές και διαπροσωπικές/ήπιες) που συντελούν στο να είναι ένας διαχειριστής έργων επιτυχημένος και αποτελεσματικός. Γενικά, οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργων για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός είναι πολλές και ποικίλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα της ανθρώπινης προσωπικότητας όμως, στόχος μας είναι, μέσα από αυτήν την αναζήτηση, όχι μόνο να εντοπιστούν οι σημαντικότερες δεξιότητες που έχουν αναδειχθεί στο παρελθόν από άλλους ερευνητές, αλλά και η επιλογή κάποιων από αυτών για την περαιτέρω διερεύνηση τους. Οι δεξιότητες που θα κριθούν ως οι πιο ενδιαφέρουσες θα διερευνηθούν περαιτέρω, με έναν μη παρεμβατικό τρόπο, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι διαχειριστές έργων διαθέτουν όντως αυτές τις δεξιότητες και σε τι βαθμό.

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, το παρών, γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στο θέμα που εξετάζεται και γίνεται αναφορά στο σκοπό και τους στόχους της συγκεκριμένης μελέτης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στο θεωρητικό κομμάτι της έρευνας και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ δίδεται μια πλήρης εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγισθεί το θέμα γενικότερα. Στο τρίτο κεφάλαιο, «Μεθοδολογία Έρευνας», παρουσιάζεται το αντικείμενο και η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας και παρατίθενται, για την πληρέστερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, τα σχετικά γραφήματα. Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη και ακολουθούν οι περιορισμοί καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

2.1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων

2.1.1. Βασικοί Ορισμοί της Διαχείρισης Έργων

Η μελέτη της ιστορίας και η κατανόηση της σημαντικότητας και της χρησιμότητας της διαχείρισης έργων απαιτεί πρώτα μια σταθερή κατανόηση των όρων. Αν και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1950, η γλώσσα της σύγχρονης διαχείρισης έργων δεν είχε εφευρεθεί (Morris et al., 2012), η ιστορία είναι γεμάτη από εκπληκτικά παραδείγματα που πιστοποιούν την ικανότητα του ανθρώπου να ολοκληρώνει πολύπλοκα και απαιτητικά έργα (Chiu, 2010, Cleland & Gareis, 2006, Morris et al., 2012, Weaver, 2007).

Η προέλευση της λέξης «έργο» είναι η λατινική λέξη «projectum», από το λατινικό ρήμα «proicere», που σημαίνει «να βγει κάτι προς τα εμπρός ή έξω», μια ιδέα ή μια αντίληψη (*Oxford English Dictionary*). Το πρόθεμα pro- υποδεικνύει μια συμπεριφορά ή ενέργεια που έρχεται πριν από κάτι άλλο. Η λέξη διαχείριση είναι πιο πρόσφατης προέλευσης. Εξελιχθηκε από την ιταλική λέξη «maneggiare», που σημαίνει «για να χειριστεί» (*Oxford English Dictionary*). Η διαχείριση είναι η τέχνη της κατανομής πόρων σε σκόπιμα τέλη (Wren, 2005).

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (Project Management Institute - PMI) ορίζει το έργο ως «μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα» (Project Management Institute, 2013, σελ.4). Προσωρινή σημαίνει ότι κάθε έργο έχει σαφώς καθορισμένα σημεία έναρξης και λήξης (συνήθως περιορισμένο ως προς τον χρόνο και την χρηματοδότηση), που αναλαμβάνει να καλύψει ιδιαίτερους στόχους και σκοπούς (καταναλώνοντας ανθρώπινους και μη ανθρώπινους πόρους) και κλείνει όταν έχουν εκπληρωθεί οι στόχοι του (Kerzner, 2013, Kloppenborg, 2014, Kousholt, 2007, Munns & Bjeirmi, 1996, Nokes, 2007). Ο σκοπός ενός έργου είναι συνήθως να επιφέρει ευεργετική αλλαγή ή προστιθέμενη αξία (Turner, 1993). Ένα έργο θα πρέπει, επίσης, να έχει ένα σαφώς καθορισμένο πεδίο εργασιών που πρέπει να γίνουν και ειδικές απαιτήσεις απόδοσης που πρέπει να πληρούνται (Heagney, 2016, Klastorin, 2004, Kloppenborg, 2014, Turner & Müller, 2003). Επιπλέον, για να θεωρηθεί έργο, η προσπάθεια πρέπει να είναι μοναδική και όχι μια συνηθισμένη ενέργεια (δραστηριότητα ρουτίνας της επιχείρησης), υπό την έννοια ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι διαφορετικά με κάποιο διακριτικό τρόπο από όλα τα άλλα προϊόντα ή

υπηρεσίες (Dvir, Raz & Shenhar, 2003, Hall, 2012, Heagney, 2016, Kousholt, 2007). Το κύριο χαρακτηριστικό κάθε έργου είναι η καινοτομία του (Lock, 2014). Ο Δρ J. M. Juran, ο αείμνηστος γκουρού διαχείρισης της ποιότητας, ορίζει, επίσης, ότι ένα έργο είναι ένα πρόβλημα προγραμματισμένο για λύση. Παραδείγματα διαφόρων έργων περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μια αλλαγή στη δομή, στη στελέχωση ή στο ύψος ενός οργανισμού
- Την ανάπτυξη ή την απόκτηση ενός νέου ή τροποποιημένου συστήματος πληροφοριών
- Την είσοδο σε μια νέα αγορά
- Την κατασκευή ενός κτιρίου ή υποδομής
- Την εφαρμογή μιας νέας επιχειρηματικής διεργασίας ή διαδικασίας (Hall, 2012, Project Management Institute, 2013).

Η προσωρινή φύση των έργων έρχεται σε αντίθεση με το business as usual, οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες, μόνιμες ή ημι-μόνιμες λειτουργικές δραστηριότητες για τη συνεχή παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών (Maylor, 2001). Αν και μπορεί να φαίνονται επιφανειακά παρόμοια, στην πράξη, η διαχείριση αυτών των δύο συστημάτων είναι αρκετά διαφορετική, και ως εκ τούτου απαιτεί την ανάπτυξη διαφορετικών τεχνικών, δεξιοτήτων και στρατηγικών διαχείρισης (Cattani, Ferriani, Frederiksen, & Florian, 2011). Ένα έργο είναι πιο περίπλοκο από μια εργασία και πιο μοναδικό από μια διαδικασία (Rosenau & Githens, 2011). Ένα έργο έχει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής (Meredith & Mantel, 2011). Είναι σημαντικό να καταλάβουμε τι είναι ένα έργο για να μπορεί τόσο ο διαχειριστής του έργου όσο και η ομάδα του έργου να επιλέξουν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες τεχνικές και δεξιότητες διαχείρισης έργων (Anderson, 1992, Seymour & Hussein, 2014).

Αρκετά συχνά, οι άνθρωποι παρανοούν την έννοια, επειδή έχουν εν εξέλιξη κάποια έργα εντός της επιχείρησής τους και αισθάνονται ότι χρησιμοποιούν τη διαχείριση έργων για τον έλεγχο αυτών των δραστηριοτήτων (Kerzner, 2013), αλλά δεν είναι όλα όσα κάνουν τα άτομα ή οι οργανώσεις ένα έργο. Τα έργα είναι ένα είδος εργασίας που είναι προσωρινή, μοναδική και επεξεργασμένη σταδιακά (Klappenborg, 2014). Ως εκ τούτου, η διαχείριση έργων είναι μια πειθαρχία που περιλαμβάνει ένα ειδικό όργανο γνώσης, καθώς και εξειδικευμένα σετ εργαλείων και δεξιοτήτων. Η επιτυχία του έργου δεν συμβαίνει απλά, προέρχεται από ανθρώπους που χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία και τις δεξιότητες που είναι κατάλληλα για την ειδική φύση των έργων (Bourne & Walker, 2004, Lechler, 1998, Rosenau & Githens, 2011, Turner, 2007).

Η διαχείριση έργων θα οριστεί εδώ, όπως στον Οδηγό PMBOK του PMI (Project Management Institute, 2013, σελ.6), ως «η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του έργου» (Kerzner, 2003a, Meredith & Mantel, 2006, Turner & Müller, 2005). Η διαχείριση έργων είναι η διαδικασία της καθοδήγησης ενός έργου από την

αρχή έως την απόδοσή του και στο κλείσιμο του (Portny, 2013). Είναι η σκόπιμη ενορχήστρωση των περιοχών της τεχνογνωσίας για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου (Chiu, 2010). Η διαχείριση έργων είναι η πειθαρχία της έναρξης, του σχεδιασμού, της εκτέλεσης, του ελέγχου και του κλεισίματος των εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την εκπλήρωση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας όσο το δυνατόν με επιτυχία παρ 'όλες τις δυσκολίες και τους κινδύνους (Grundy, 1998, Lock, 2014, Munns & Bjeirmi, 1996). Η διαχείριση έργων φέρνει μια μοναδική εστίαση που διαμορφώνεται από τους στόχους, τους πόρους και το χρονοδιάγραμμα του κάθε έργου (Klorpenborg, 2014). Ο ορισμός αυτός είναι γενικός και μπορεί να εφαρμοστεί σε ιστορικά καθώς και τρέχοντα έργα.

Ο Οδηγός PMBOK συνιστά ότι οι απαιτήσεις ενός έργου πρέπει να ικανοποιούνται μέσα από την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των 47 λογικά ομαδοποιημένων διαδικασιών διαχείρισης έργων που συνιστούν τις 5 ομάδες διεργασιών και των γνωστικών περιοχών. Οι ομάδες διαδικασιών της διαχείρισης έργων είναι η έναρξη, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση, η παρακολούθηση και ο έλεγχος και το κλείσιμο (Kerzner, 2013, Portny, 2013, Project Management Institute, 2013). Οι γνωστικές περιοχές της διαχείρισης έργων είναι η διαχείριση της ολοκλήρωσης, το πεδίο εφαρμογής, ο χρόνος, το κόστος, η ποιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, η επικοινωνία, οι κίνδυνοι και οι δημόσιες συμβάσεις (PMBOK Guide, ch4-12).

Η κύρια πρόκληση της διαχείρισης έργων είναι η επίτευξη όλων των στόχων ενός έργου εντός των προβλεπόμενων καθορισμένων περιορισμών (Phillips, 2003, Harrison & Lock, 2004). Παραδοσιακά, οι βασικοί περιορισμοί που αναφέρονται είναι τρεις και είναι: το πεδίο εφαρμογής του έργου, ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και το κόστος εκτέλεσης του έργου (PMI, 2010). Η τριάδα αυτή των περιορισμών συχνά αναφέρεται επίσης ως το τρίγωνο διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό, με την ποιότητα να βρίσκεται στο κέντρο και είναι συχνά ανταγωνιστικοί (Chiu, 2010), δηλαδή μια αλλαγή στη μια πλευρά του τριγώνου μεταφράζεται σε αλλαγή και των άλλων πλευρών (Harrison & Lock, 2004). Η δεύτερη - και πιο φιλόδοξη - πρόκληση είναι η βελτιστοποίηση της κατανομής των αναγκαίων εισροών και η ενσωμάτωσή τους για την κάλυψη των προτέρων καθορισμένων στόχων.

Η επιτυχής διαχείριση έργων μπορεί στη συνέχεια να οριστεί ως η επίτευξη των στόχων του έργου μέσα στο χρόνο, στο κόστος, στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης / τεχνολογίας, ενώ αξιοποιούνται οι ορισμένοι πόροι αποτελεσματικά και αποδοτικά και είναι αποδεκτό το έργο από τον πελάτη (Munns & Bjeirmi, 1996, Kerzner, 2013). Χαρακτηριστικά των έργων, όπως το μέγεθος, η διάρκεια, η γεωγραφική θέση, η τεχνολογία, η πολυπλοκότητα, η αβεβαιότητα, το επίπεδο κινδύνου, η φύση του εργατικού δυναμικού και άλλα θεωρούνται από διάφορους συγγραφείς ότι επηρεάζουν τη διαχείριση των έργων (Boddy, 1993, Shenhar, 1996, Thamhain & Wilemon, 1977, Turner & Cochrane, 1993, Turner, 1996, Wirth, 1996, Youker, 1999).

Τέλος, ένας διαχειριστής έργων μπορεί να οριστεί ως ο υπεύθυνος για την έναρξη, το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και το κλείσιμο ενός έργου με επιτυχία (PMBOK Guide CH1). Είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διαχείριση του έργου και πρέπει να είναι αρμόδιος για τη διαχείριση των έξι πτυχών ενός έργου, δηλαδή το πεδίο εφαρμογής, το χρονοδιάγραμμα, τη χρηματοδότηση, τον κίνδυνο, την ποιότητα και τους πόρους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Baca, 2007, Chiu, 2010, DiVincenzo, 2006, Dunn, 2001, Kloppenborg, 2014, Simpson, 1987, Zielinski, 2005). Ο κλάδος των κατασκευών, των πετροχημικών, της αρχιτεκτονικής, της τεχνολογίας των πληροφοριών και πολλές άλλες βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που χρησιμοποιούν αυτόν τον τίτλο για την περιγραφή του επαγγέλματος.

Ένας διαχειριστής έργων είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την καθοδήγηση της ομάδας του έργου από την έναρξή του έργου μέχρι το κλείσιμο. Θα πρέπει να έχει την πειθαρχία να δημιουργεί σαφείς και εφικτούς στόχους και να τους βλέπει μέσα από την επιτυχή ολοκλήρωσή τους (Anderson, 1992). Θα πρέπει να διαβεβαιωθεί ότι η σωστή γνώση και οι πόροι είναι διαθέσιμοι όταν και όπου χρειάζεται, και πάνω απ' όλα, να βεβαιωθεί ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα παράγονται με έναν έγκαιρο, κοστολογικά αποτελεσματικό τρόπο (Meredith & Mantel, 2011).

Τα έργα υπάρχουν για την παραγωγή παραδοτέων, που είναι οι εκροές ή το τελικό αποτέλεσμα και είναι μετρήσιμα και απτά. Το πρόσωπο που τελικά ορίζεται ως διαχειριστής του έργου μπορεί κάλλιστα να ανατεθεί με βάση το μέγεθος, τη φύση και την έκταση των παραδοτέων (Kerzner, 2013). Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του διαχειριστή του έργου είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός έργου είναι τα άτομα, οι μονάδες ή οι οργανισμοί που έχουν ενδιαφέρον ή τα συμφέροντα τους επηρεάζονται από τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες του έργου και μπορούν να επηρεάσουν ή να ασκήσουν πιέσεις στην κατεύθυνση του έργου (Rosenau & Githens, 2011). Κάθε ενδιαφερόμενο μέρος έχει το δικό του σύνολο στόχων, αξιών, συμφερόντων και φιλοδοξιών που είναι συχνά συγκρουόμενα (Gillard, 2005, Kousholt, 2007). Αυτό αποτελεί το θεμέλιο για τις διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με τον ορισμό της επιτυχίας του έργου. Κάθε ενδιαφερόμενο μέρος θα αξιολογήσει την απόδοση του έργου ανεξάρτητα (Rosenau & Githens, 2011, Udo & Koppensteiner, 2004). Ως εκ τούτου, ο διαχειριστής έργων πρέπει να διασυνδεθεί με αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη και πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί και να εξισορροπήσει μια ποικιλία συμφερόντων και προσδοκιών χωρίς όμως να δημιουργεί σύγκρουση συμφερόντων για τον ίδιο (Kerzner, 2013, Udo & Koppensteiner, 2004). Είναι θεμελιώδες προαπαιτούμενο για το διαχειριστή έργων να καθορίσει ποιά είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη και να αναλύσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (Bucero, 2004, Pant & Baroudi, 2008, Thamhain, 2004).

Για τον διαχειριστή έργων και συγκεκριμένα, για τον ρόλο του, τα καθήκοντα και τις ευθύνες του, θα αναφερθούμε περισσότερο μετέπειτα, καθώς αποτελεί και το κεντρικό πρόσωπο της παρούσας εργασίας. Σε αυτήν την υποενότητα, έγινε μια προσπάθεια οριοθέτησης των βασικών όρων της διαχείρισης έργων, προκειμένου να έχουμε μια

κατανόηση αυτού που διακυβεύεται στην συνέχεια. Στην επόμενη υποενότητα, ακολουθεί μια ιστορική αναδρομή της διαχείρισης έργων, για να δούμε πως προέκυψε αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύγχρονη διαχείριση έργων.

2.1.2. Η Ιστορία της Διαχείρισης Έργων

Πολλοί θεωρούν ότι η διαχείριση έργων είναι ένα πρόσφατο εγχείρημα. Ωστόσο, η διαχείριση έργων υπάρχει από την αρχή της ανθρωπότητας και συμμετείχε στο σχεδιασμό, το συντονισμό και την κατασκευή πολλών αρχαίων έργων (Chiu, 2010, Cleland & Gareis, 2006, Heldman, 2011, Johnson, 1997, Morris et al., 2012, Rosenau & Githens, 2011, Seymour & Hussein, 2014). Οι Φαραώ έχτισαν τις πυραμίδες και οι αρχαιολόγοι, ακόμη και σήμερα, διαφωνούν για το πώς επετεύχθη αυτό το κατόρθωμα (Garel, 2013, Hall, 2012, Stretton, 2007). Κτίρια τέτοιου μεγέθους και πολυπλοκότητας πρέπει να απαιτήσαν γνώσεις σχεδιασμού, οργάνωσης και τεχνολογίας για την ολοκλήρωσή τους (Kozak-Holland, 2011). Σε όλη την ιστορία, η διαχείριση έργων έπαιξε σημαντικό ρόλο από τις πυραμίδες της Αιγύπτου μέχρι σήμερα ωστόσο, τα αρχαία έργα είναι ακόμη πιο εντυπωσιακά, επειδή έγιναν χωρίς τις σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης έργων.

Για μεγάλο μέρος της ιστορίας της διαχείρισης έργων, ο κυρίαρχος τύπος εφαρμογής ήταν τα έργα μηχανικής και κατασκευής (Cleland & Gareis, 2006, Hall, 2012). Σε γενικές γραμμές, τα έργα πριν από τη δεκαετία του 1900 πραγματοποιούνταν από τους αρχιτέκτονες και τους μηχανικούς που τους αποδίδονταν το επάγγελμα του πρωτομάστορα όπως για παράδειγμα, ο Βιτρούβιος, ο Christopher Wren, ο Thomas Telford και ο Isambard Kingdom Brunel (Lock, 2007, 2014). Δεν υπήρχε έως τότε ξεχωριστά αναγνωρισμένο επάγγελμα της διαχείρισης έργων, ωστόσο, οι βασικές αρχές και μέθοδοι της διαχείρισης έργων ήταν οι ίδιες με σήμερα (Koskela & Howell, 2002, Lenfle & Loch, 2010, Morris, 1994, Morris, Pinto, Söderlund, 2011, Saynisch, 2010).

Ως πρόγονοί της διαχείρισης έργων θεωρούνται ο Henry Gantt και ο Henri Fayol (Chiu, 2010). Ο Henry Gantt, Αμερικανός μηχανικός και κοινωνικός επιστήμονας, εισήγαγε τις αρχές του σχεδιασμού και ελέγχου των τεχνικών στη διαχείριση έργων (Stevens, 2002) και είναι γνωστός για τη δημιουργία του διάσημου διαγράμματος Gantt, το 1917 (Wren, 1979, Hall, 2012). Το διάγραμμα Gantt, μια ριζοσπαστική ιδέα και μια καινοτομία παγκόσμιας σημασίας που άλλαξε τον τρόπο διαχείρισης των έργων τη δεκαετία του 1920, είναι μια τεχνική που περιγράφει την σειρά και τη διάρκεια των εργασιών ενός έργου για να διασφαλίσει την παρακολούθηση και τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος του έργου. Τα διαγράμματα Gantt είναι ακόμα σε χρήση σήμερα και αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της εργαλειοθήκης των διαχειριστών έργων (Wren, 1979, Seymour & Hussein, 2014). Ο Henri Fayol είναι γνωστός για την οριοθέτηση των πέντε κύριων

λειτουργιών διαχείρισης (σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος) που αποτελούν τη βάση του σώματος της γνώσης της διαχείρισης έργων (Witzel, 2003). Τόσο ο Gantt όσο και ο Fayol άντλησαν έμπνευση από τις θεωρίες του Frederick Winslow Taylor για την επιστημονική διαχείριση. Το έργο του είναι ο πρόδρομος στα σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης έργων, συμπεριλαμβανομένων της αναλυτικής δομής εργασιών (WBS) και της κατανομής των πόρων (Chiu, 2010).

Το 1950 σηματοδότησε την έναρξη της σύγχρονης εποχής διαχείρισης έργων, όπου οι κύριοι τομείς της μηχανικής ενώθηκαν για να λειτουργήσουν ως ένας και οι οργανισμοί άρχισαν να εφαρμόζουν συστηματικά εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης έργων, σε σύνθετα τεχνικά έργα (Fondahl, 1987, Gareil, 2013, Johnson, 1997, Kwak, 2005, Morris, 1997, Seymour & Hussein, 2014, Snyder, 1987, Stretton, 2007). Για πολλά χρόνια η διαχείριση έργων θεωρούνταν ως ένα υποσύνολο της γενικής διαχείρισης (Packendorff, 1995). Η διαχείριση έργων άρχισε να αναγνωρίζεται ως ένα διακριτό γνωστικό αντικείμενο αλλά και ένα επάγγελμα που προερχόταν από την πειθαρχία της διαχείρισης με το μοντέλο της μηχανικής (Cleland & Gareis, 2006, Morris et al., 2012). Η διαχείριση έργων ως όρος εμφανίστηκε το 1953 (Johnson, 2002) και είχε σε μεγάλο βαθμό έναν τεχνικό χαρακτήρα (Morris, 1994, 2011, Packendorff, 1995). Στις Ηνωμένες Πολιτείες, πριν από τη δεκαετία του 1950, τα έργα διαχειρίζονταν σε μια ad hoc βάση, χρησιμοποιώντας κυρίως τα διαγράμματα Gantt και άτυπες τεχνικές και εργαλεία. Τη δεκαετία αυτή, αναπτύχθηκαν δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων των έργων, οι μέθοδοι PERT και CPM, οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό στη διαχείριση έργων (Packendorff, 1995, Beard, 1976, McDougall, 1985, Putnam, 1972, Sapolsky, 1972, Kwak, 2003, Stretton, 2007).

Η μέθοδος CPM (Critical Path Method), γνωστή στα ελληνικά και ως Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής, αναπτύχθηκε ως κοινοπραξία από τις εταιρείες DuPont Corporation και Remington Rand Corporation, το 1957, με σκοπό τη διαχείριση έργων συντήρησης (Morris et al., 2012). Ο στόχος της CPM ήταν να εκτιμήσει και να υπολογίσει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου και να προβλέψει τη διάρκεια της κάθε μιας από αυτές τις φάσεις (Kelley & Walker, 1989). Αντίστοιχα η μέθοδος PERT (Program Evaluation and Review Technique-Τεχνική Αναθεώρησης και Αξιολόγησης Προγράμματος) αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών σε συνδυασμό με τη Lockheed Corporation και τη Booz Allen Hamilton, στο πλαίσιο του προγράμματος ανάπτυξης υποβρύχιων πυραύλων Polaris, το 1958 (Stauber, et al., 1959). Ομοίως όπως η CPM, η PERT χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου (Archibald, 1987, Fazar, 1962). Η διάδοση και αποδοχή των μεθόδων αυτών έγινε με ταχύτατο τρόπο (Snyder, 1987), έτσι ώστε σήμερα αποτελούν βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.

Το 1965, ιδρύθηκε η Διεθνής Ένωση Διαχείρισης Έργων (IPMA). Η IPMA ήταν η πρώτη ένωση διαχείρισης έργων στον κόσμο, που ξεκίνησε ως ένα φόρουμ για τους διαχειριστές έργων για να δικτυωθούν και να μοιράζονται πληροφορίες (Hodgson &

Cicmil, 2006, IPMA, 2014, Kousholt, 2007, Morris et al., 2012, Morris, 1997, Stretton, 2007). Με έδρα την Ελβετία, η ένωση είναι μια ομοσπονδία 50 εθνικών και διεθνών προσανατολισμένων οργανισμών διαχείρισης έργων. Το όραμά της είναι να προωθήσει τη διαχείριση έργων και να οδηγήσει στην ανάπτυξη του επαγγέλματος. Έτσι, η IPMA προσφέρει μια καθιερωμένη διαδικασία πιστοποίησης (ICB) για τους διαχειριστές έργων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, βρίσκεται το εταιρικό μέλος της IPMA, η Ένωση για τη Διαχείριση Έργων (APM), που ιδρύθηκε το 1972 και βρίσκεται στην πρώτη γραμμή ανάπτυξης της διαχείρισης έργων από τότε.

Το 1969, το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) ιδρύθηκε στις ΗΠΑ από πέντε εθελοντές ως μια μη κερδοσκοπική επαγγελματική οργάνωση αφιερωμένη στην προώθηση της πρακτικής, της επιστήμης και του επαγγέλματος της διαχείρισης έργων, όπου τα μέλη θα μπορούσαν να μοιράζονται τις εμπειρίες τους στη διαχείριση έργων και να συζητούν θέματα (Garel, 2013, Harrison & Lock, 2004, Morris et al., 2012, Morris, 1997, Stretton, 2007). Το PMI άρχισε να προσφέρει μια διαδικασία πιστοποίησης από το 1984, σύμφωνα με την οποία οι ιδιώτες με τα απαιτούμενα κριτήρια λαμβάνουν την ονομασία Επαγγελματίας Διαχειριστής Έργων (PMP) (Pant & Baroudi, 2008). Πλέον είναι ο κορυφαίος στον κόσμο μη-κερδοσκοπικός οργανισμός επιλογής για τα άτομα που εργάζονται ή ενδιαφέρονται για τη διαχείριση έργων και έχει αυξηθεί από μερικές χιλιάδες μέλη σε σχεδόν 462.000 το 2015 (Heagney, 2016, Project Management Institute, 2013).

Προκειμένου να διατηρήσει σαφείς και συνεχείς τους όρους και τις έννοιες διαχείρισης των έργων, το PMI εισήγαγε τον Οδηγό Διαχείρισης Έργων PMBOK Guide το 1987 (Cook, 1977, PMI, 2004, Stretton, 2007). Αυτό το εγχειρίδιο προσδιορίζει το γενικά αποδεκτό όργανο βέλτιστης πρακτικής των γνώσεων διαχείρισης έργων, παρέχοντας μια κοινή γλώσσα για τους διαχειριστές έργων και ενιαία πρότυπα ποιότητας διαχείρισης έργων, αριστείας και επαγγελματισμού. Ως τεκμηριωμένο πρότυπο για το πώς οι διαχειριστές έργων θα έπρεπε να κατασκευάζουν και να ορίζουν την επιτυχία τους, το PMBOK παρέχει αυθεντικότητα στην εκπαίδευση διαχείρισης έργων (Buckle & Thomas, 2003). Η πρώτη έκδοση δημοσιεύθηκε το 1996, ακολουθούμενη από μια δεύτερη το 2000, μια τρίτη το 2004, μια τέταρτη το 2008 και την πέμπτη και πιο πρόσφατη το 2012. Το 1999, ο οδηγός PMBOK διαπιστεύτηκε από το Αμερικάνικο Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων (ANSI) ως πρότυπο και το PMI έχει επίσης την διάκριση ότι είναι ο πρώτος οργανισμός που το πρόγραμμα πιστοποίησής του επιτυγχάνει την αναγνώριση του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) 9001 (Kousholt, 2007). Ο οδηγός είναι ένα από τα βασικά εργαλεία του επαγγέλματος διαχείρισης έργων και σήμερα έχει γίνει το παγκόσμιο πρότυπο για τη βιομηχανία (PMI, 2004).

Η ταχεία ανάπτυξη και οι αλλαγές στους κλάδους της τεχνολογίας των πληροφοριών και των τηλεπικοινωνιών έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ιστορία της διαχείρισης έργων (Azzopardi, 2014, Morris et al., 2012, Stretton, 2007), φέρνοντας τη σύνδεση και την επικοινωνία στο προσκήνιο της διαχείρισης έργων. Καθώς η τεχνολογία αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990, οι προσωπικοί υπολογιστές και το Διαδίκτυο έγιναν ευρέως

διαθέσιμα, τροφοδοτώντας μια μαζική αύξηση της χρήσης της διαχείρισης έργων (Cleland, 1994, Gareis, 1990, Turner, 1993). Η ανάπτυξη του Διαδικτύου οδήγησε σε ανάπτυξη εφαρμογών διαχείρισης έργων (Seymour & Hussein, 2014, Snyder, 1987, Stretton, 2007), με την Microsoft να κάνει μια τεράστια συμβολή στον τομέα με τις εκδόσεις του MS Project (Morris et al., 2012). Σήμερα, αυτές οι εφαρμογές διαχείρισης έργων μπορούν να εντοπιστούν σε κινητές συσκευές, σε μεμονωμένους υπολογιστές και σε συστήματα ERP ευρείας κλίμακας.

Καθώς μπαίνουμε στον 21^ο αιώνα, βλέπουμε τη διαχείριση έργων να γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής, με καλύτερα τεχνολογικά μέσα και μερικές φορές επικίνδυνα εμπορευματοποιημένη και πιο στοχαστική. Με την παγκοσμιοποίηση να φέρνει όλο και μεγαλύτερες προκλήσεις και την ανάγκη για αύξηση της ταχύτητας της αγοράς για προϊόντα και υπηρεσίες (Kousholt, 2007), τα έργα γίνονται μεγαλύτερα, πιο σύνθετα και πιο δύσκολα να διαχειριστούν. Πλέον γίνεται για τις περισσότερες επιχειρήσεις μια βασική αρμοδιότητα και δεν υπάρχει πιο κατάλληλο μέσο για τη διαχείριση τέτοιων ζητημάτων (Maylor, 2001, Seymour & Hussein, 2014, Shenhar & Dvir, 1996). Νέες τεχνικές διαχείρισης έργων και πιο αποτελεσματικές πρακτικές θα εμφανιστούν χωρίς καμία αμφιβολία (Hall, 2012), γεγονός που καθιστά τη διαχείριση έργων έναν πολύ ενδιαφέρον και συναρπαστικό τομέα. Η ανθρώπινη ανάγκη μας οδηγεί σε ένα καλύτερο μέλλον και με αυτό θα έρθουν και βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα έργα (Kousholt, 2007).

Η ιστορία της διαχείρισης έργων, από την επίσημη άρθρωση της τη δεκαετία του 1950 με τα εκπληκτικά κατορθώματα της μηχανικής και των κατασκευών μέχρι τα σύνθετα έργα που βλέπουμε σήμερα, είναι μεγάλη, εκτεταμένη και διαρκώς αυξανόμενη (Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto, 2004, Jonas Söderlund, 2012, Tom Seymour, Sara Hussein, 2014). Σήμερα, ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα αναπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό, δημόσιο τομέα όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα (Garel, 2013, Hall, 2012, Morris & Pinto, 2004). Ο ακαδημαϊκός κόσμος άρχισε να προσφέρει πτυχία και προγράμματα για τη διαχείριση έργων (Pant & Baroudi, 2008, Ramazani & Jergeas, 2015) και οι θεωρίες, τα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης έργων είναι πλέον βασικές σε πολλές οργανώσεις και βιομηχανίες κάθε είδους (Maylor, 2001, Meredith & Mantel, 2006, Seymour & Hussein, 2014, Shenhar & Dvir, 1996) και χρησιμοποιούνται σε έργα πολλών μεγεθών και τύπων (Garel, 2013, Kloppenborg, 2014).

2.1.3. Γιατί χρειαζόμαστε τη Διαχείριση Έργων

Τώρα που έχουμε μια γενική ιδέα για το τι είναι ένα έργο και τι είναι η διαχείριση έργων, είναι αρκετά σχετικό να διερευνήσουμε γιατί χρειαζόμαστε τα έργα και τη

διαχείριση έργων. Τα έργα γίνονται όλο και πιο κοινά και περισσότεροι από εμάς εμπλεκόμαστε σε αυτά (Kousholt, 2007). Σήμερα, η διαχείριση έργων έχει μεγάλη οικονομική σημασία και τα έργα έχουν γίνει ένας σημαντικός τρόπος για να δομηθεί η εργασία σε διάφορους τομείς και βιομηχανίες (Bakker, 2010, Cheng et al., 2005, Heagney, 2012, Shenhar & Dvir, 1996, Turner et al., 2010, Winter et al., 2006a), όπως η άμυνα, οι κατασκευές, τα φαρμακευτικά προϊόντα, τα χημικά προϊόντα, οι τράπεζες, τα νοσοκομεία, η λογιστική, η διαφήμιση και οι κυβερνήσεις (Kerzner, 2013) και αποτελούν μία από τις σημαντικότερες οργανωτικές εξελίξεις (Winter et al., 2006a).

Η εξέλιξη αυτή δεν προκαλεί έκπληξη αν λάβουμε υπόψη μερικές από τις τάσεις του σήμερα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιταχυνθεί και μπορούμε και θα κάνουμε πολλά περισσότερα από ό, τι στο παρελθόν (Hall, 2012, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011). Η ζωή των προϊόντων μειώνεται και πλέον δε δεχόμαστε τα ίδια προϊόντα χρόνο με το χρόνο (Fisher, 2011, Hall, 2012, Harvard Business School Press, 2004, Kloppenborg, 2014, Meredith & Mantel, 2011). Θέλουμε, επίσης, μια πολύ μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων ως καταναλωτές. Η εκπλήρωση αυτών των απαιτήσεων σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει πάντα να έχουν ένα μεγάλο αριθμό αναπτυξιακών έργων σε εξέλιξη (Kousholt, 2007). Όλος ο κόσμος έχει γίνει μια αγορά και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός πιέζει ακόμα περισσότερο για νέα και καλύτερα προϊόντα, την ίδια στιγμή που οι τιμές πρέπει να πέσουν (Construction Industry Institute, 2014, Hall, 2012, Harvard Business School Press, 2004, Kloppenborg, 2014, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011). Το μάρκετινγκ και η ανάπτυξη προϊόντων πρέπει να προσαρμοστούν σε πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς, κανόνες και περιβάλλοντα (Kousholt, 2007). Επιπλέον, όλα αυτά θα πρέπει να υποστηρίζονται από τη νέα τεχνολογία (Kousholt, 2007). Αυτές οι δυνάμεις συνδυάζονται για να αυξήσουν σημαντικά την πολυπλοκότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους (Fisher, 2011, Hall, 2012). Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί στην ανάγκη για πιο εξελιγμένα συστήματα και νέες μεθόδους διαχείρισης για τη βελτίωση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων και των διαδικασιών (Fisher, 2011, Harvard Business School Press, 2004, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011).

Η απάντηση των οργανισμών στις δυνάμεις που προαναφέρθηκαν, δεν μπορεί να πάρει τη μορφή μιας στιγμιαίας μετάβασης από το παλαιό στο νέο. Για να είναι επιτυχής, η μετάβαση πρέπει να είναι συστηματική, αλλά τείνει να είναι αργή και βασανιστική για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Η επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής είναι μια φυσική εφαρμογή της διαχείρισης έργων και πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει έργα για την υλοποίηση των στόχων τους, της στρατηγικής και της τακτικής αλλαγής (Bryde, 2003, Clarke, 1999, Crawford & Hassner-Nahmias, 2010, Crawford, 2005, Dinsmore, 1999, Gareis, 1990, Hall, 2012, Kerzner, 2003b, Maylor, 2001, Meredith & Mantel, Jr., 2011, Turner, 1993).

Στο παρελθόν, τα περισσότερα έργα ήταν εκτός του οργανισμού, αλλά η αύξηση της χρήσης των έργων τον τελευταίο καιρό έχει μετακινήσει κατά κύριο λόγο τα έργα στο

εσωτερικό των οργανώσεων. Η επιτυχής εκτέλεση των έργων εσωτερικά είναι ακόμη πιο αποδοτική, αποτελεσματική και γρήγορη, με αποτέλεσμα έναν οργανισμό που μπορεί ακόμα καλύτερα να συνεισφέρει στην κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη δική του ανταγωνιστική δύναμη (Turner & Müller, 2005). Η διαχείριση έργων παρέχει σε έναν οργανισμό ισχυρά εργαλεία που βελτιώνουν την ικανότητά του να σχεδιάζει, να εφαρμόζει και να ελέγχει τις δραστηριότητές του, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα χρησιμοποιήσει τους ανθρώπους και τους πόρους του, προκειμένου να βελτιώσει τις συνολικές οργανωτικές επιδόσεις (Kloppenborg & Opfer, 2002, Meredith & Mantel, 2003, Longman & Mullins, 2004, Meredith & Mantel, 2011).

Η χρήση των έργων και η διαχείριση έργων συνεχίζουν να αυξάνονται στην κοινωνία μας και τις οργανώσεις της. Είμαστε σε θέση πλέον να επιτύχουμε στόχους μέσα από την οργάνωση της επιχείρησης βάσει έργων που θα μπορούσαν να επιτευχθούν μόνο με μεγάλη δυσκολία με την παραδοσιακή οργάνωση (Avots, 1969, Davies et al., 2011, Kerzner, 2013, Meredith & Mantel, 2011). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τακτικά τη διαχείριση έργων για να ολοκληρώσουν μοναδικά αποτελέσματα με περιορισμένους πόρους και στο πλαίσιο κρίσιμων χρονικών περιορισμών και να μετατρέψουν τις στρατηγικές σε ενέργειες (Anderson, 1992, Crawford, 2005, Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014, Fisher, 2011, Fox & Spence, 1998, Grundy, 1998, Pollack-Johnson & Liberatore, 1998). Μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες χρησιμοποιούν τώρα τη διαχείριση έργων ως το κύριο ύφος της διαχείρισης τους (Morris, 1997).

Η διαχείριση έργων έχει εξελιχθεί από μια φιλοσοφία διαχείρισης περιορισμένη σε λίγες λειτουργικές περιοχές και θεωρούμενη ως κάτι καλό να υπάρχει, σε ένα σύστημα διαχείρισης εταιρικών έργων που επηρεάζει κάθε λειτουργική μονάδα της εταιρείας. Με απλά λόγια, η διαχείριση έργων έχει εξελιχθεί σε μια βασική επιχειρηματική διαδικασία με τις βέλτιστες πρακτικές και δεξιότητες και όχι απλώς μια διαδικασία διαχείρισης έργων (Kerzner, 2013, Maylor, 2001, Packendorff, 1995, Rosenau & Githens, 2011, Shenhar & Dvir, 1996). Πριν από είκοσι χρόνια, οι εταιρείες είχαν την επιλογή να αποδεχθούν ή όχι την προσέγγιση της διαχείρισης έργων. Σήμερα, κάποιες εταιρείες ανόητα πιστεύουν ότι εξακολουθούν να έχουν επιλογή. Η επιβίωση της επιχείρησης μπορεί κάλλιστα να ξεκουραστεί από το πόσο καλά η διαχείριση έργων υλοποιείται και πόσο γρήγορα (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014, Jugdev, Thomas, Delisle, 2001, Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak, 2013). Οι οργανισμοί που ήταν αντίπαλοι της διαχείρισης έργων είναι τώρα υποστηρικτές (Kerzner, 2013, Pinto & Kharbanda, 1996) και όσοι την αγκάλιασαν έχουν επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα (Oakland, 1989, Peattie, 1993, Rosenau & Githens, 2011).

Η επένδυση στην αποτελεσματική διαχείριση έργων έχει μια σειρά από οφέλη, όπως για παράδειγμα, καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, καλύτερη ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών του έργου, βελτιωμένη πρόοδο της ομάδας, ευκαιρίες για επέκταση υπηρεσιών, καλύτερη ευελιξία, καλύτερη αποτίμηση κινδύνων, βελτίωση ποιότητας, εξασφάλιση αποτελεσματικής και βέλτιστης χρήσης των πόρων. Όντως, η πραγματική εμπειρία με τη διαχείριση έργων δείχνει ότι η

πλειοψηφία των οργανισμών που τη χρησιμοποιούν βιώνουν καλύτερο έλεγχο των αποτελεσμάτων τους, καλύτερες πελατειακές σχέσεις (Davis, 1972) και πιθανότατα αύξηση του ROI των έργων τους (Cooke-Davies, 2002, Meredith & Mantel, 2006, Oakland, 1989, Peattie, 1993). Ένα σημαντικό ποσοστό των χρηστών αναφέρουν επίσης, μικρότερο χρόνο ανάπτυξης, χαμηλότερο κόστος, υψηλότερη ποιότητα και αξιοπιστία και υψηλότερα περιθώρια κέρδους (Cooke-Davies, 2002). Άλλοι αναφέρουν πλεονεκτήματα που περιλαμβάνουν έναν πιο ευκρινή προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα, καλύτερο δια-τμηματικό συντονισμό και υψηλότερο ηθικό εργαζομένων (Meredith & Mantel, 2011).

Από την άλλη πλευρά, κάποιιοι οργανισμοί αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα από τη διαχείριση έργων οδηγούν σε μεγαλύτερη οργανωτική πολυπλοκότητα (Burke, 1994, Clarke, 1997, Kahn, 1993, Meredith & Mantel, 2011, Newman & Saberwal, 1996). Μερικές εταιρείες ανέφεραν υψηλότερο κόστος, περισσότερες δυσκολίες διαχείρισης και χαμηλή αξιοποίηση του προσωπικού. Δυστυχώς, τα οφέλη δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς την υπέρβαση των εμποδίων, όπως η πολυπλοκότητα του έργου, οι ειδικές απαιτήσεις του πελάτη, οι αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής, η οργανωτική αναδιάρθρωση, οι κίνδυνοι του έργου, οι αλλαγές στην τεχνολογία και ο μελλοντικός σχεδιασμός και τιμολόγηση (Clarke, 1999, Kerzner, 2013). Τα μειονεκτήματα φαίνεται να είναι η τιμή που πληρώνει κάποιος για τα πλεονεκτήματα. Σε γενικές γραμμές, η ισορροπία ζυγίζει υπέρ της οργάνωσης του έργου, εάν η εργασία που πρέπει να γίνει είναι κατάλληλη για ένα έργο (Meredith & Mantel, 2011).

Τέλος, τα έργα που αναλαμβάνουμε είναι μεγάλα και γίνονται μεγαλύτερα. Καθώς κάθε νέα δυνατότητα επεκτείνει τον έλεγχό μας, χρησιμεύει ως βάση για τις νέες απαιτήσεις που θα μας αναγκάσουν να επεκτείνουμε την πρόσβασή μας ακόμα πιο μακριά (Munns & Bjeirmi, 1996). Τα έργα αυξάνονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, επειδή όσο περισσότερα μπορούμε να κάνουμε, τόσο περισσότερα προσπαθούμε να κάνουμε (Meredith & Mantel, 2011). Τα έργα, με τη μία μορφή ή την άλλη, υπάρχουν εδώ και χιλιετίες και έχουν διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη της καινοτομίας που χαρακτηρίζει την κοινωνία μας σήμερα (Morris & Pinto, 2004, Morris et al., 2012, Weaver, 2007). Η διαχείρισή τους, ακόμα και αν δεν ήταν πάντα αναγνωρισμένη πλήρως, έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση των συλλογικών δημιουργικών προσπαθειών που παρήγαγαν τα συστήματα επικοινωνίας, πληροφοριών, μετακινήσεων και άμυνας που δομούν τον κόσμο μας και διαμορφώνουν τον τρόπο που ζούμε (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014, Hughes, 1998).

Η διαχείριση αυτών των έργων, βέβαια, δεν γίνεται από μόνη της. Γίνεται από ανθρώπους και μάλιστα, όχι από τον οποιοδήποτε, αλλά από ανθρώπους που έχουν τα προσόντα να εκτελέσουν τη δουλειά του διαχειριστή έργων. Η δουλειά ενός διαχειριστή έργων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ένας διαχειριστής έργων έχει συγκεκριμένο ρόλο να διαδραματίσει και συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες για να εκπληρώσει. Αυτά είναι και τα ζητούμενα που θα συζητηθούν στην αμέσως επόμενη υποενότητα.

2.1.4. Ο Ρόλος του Διαχειριστή Έργων

Ο διαχειριστής έργων είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη συνολική διαχείριση ενός έργου (Baca, 2007, DiVincenzo, 2006, Dunn, 2001, Udo & Koppensteiner, 2004, Zielinski, 2005), αλλά σπάνια εμπλέκεται άμεσα με τις δραστηριότητες που πραγματικά παράγουν το τελικό αποτέλεσμα. Όλα όσα πρέπει να κάνει ο διαχειριστής έργων είναι να προετοιμάσει ένα σταθερό σχέδιο έργου και να ακολουθήσει αυτό το σχέδιο μέχρι την επιτυχία (Dvir et al., 2003). Είναι το πρόσωπο που κρατά όλα τα στοιχεία ενός έργου μαζί και πρέπει να αναλάβει την ευθύνη ως επικεφαλής του έργου (Steyn, 2008).

Κανείς στην παραδοσιακή οργάνωση δεν μπορεί να είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνος για ένα έργο και τη διαχείριση καθ' όλη τη ζωή του. Τα έργα σημαντικού μεγέθους, αξίας και πολυπλοκότητας απαιτούν ανάθεση υπευθυνότητας και ευθύνης για την ενσωμάτωση των λειτουργιών της διαχείρισης και των δραστηριοτήτων σε ένα άτομο (Anderson, 1992, Harrison & Lock, 2004). Συνεπώς, ο ρόλος του διαχειριστή έργων είναι μια μεγάλη ευθύνη, καθώς είναι υπεύθυνος για την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου (Steyn, 2008, Turner & Müller, 2005). Η δουλειά του είναι να κατευθύνει, να εποπτεύει και να ελέγχει το έργο από την αρχή μέχρι το τέλος. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι κάνει όλη τη δουλειά μόνος του. Υπάρχει μια ολόκληρη ομάδα υπό τον διαχειριστή του έργου, η οποία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του έργου (Portny, 2013). Παρ' όλα αυτά, αν κάτι πάει στραβά, ο επικεφαλής του έργου είναι τελικά υπεύθυνος.

Οι διαχειριστές έργων κάνουν τους στόχους του έργου δικούς τους και χρησιμοποιούν τις δεξιότητες τους και την εμπειρία τους για να εμπνεύσουν μια αίσθηση κοινού σκοπού στην ομάδα τους. Απολαμβάνουν την οργανωμένη αδρεναλίνη των νέων προκλήσεων και την ευθύνη της οδήγησης επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Harrison & Lock, 2004). Λειτουργούν καλά υπό πίεση και είναι άνετοι με την αλλαγή και την πολυπλοκότητα σε δυναμικά περιβάλλοντα (Kousholt, 2007). Μπορούν να μετακινηθούν εύκολα μεταξύ της «μεγάλης εικόνας» και των μικρών αλλά κρίσιμων λεπτομερειών, γνωρίζοντας πότε πρέπει να εστιάσουν στο καθένα (Seymour & Hussein, 2014).

Οι διαχειριστές έργων είναι οργανωμένοι, παθιασμένοι και προσανατολισμένοι στο στόχο (Kousholt, 2007), που κατανοούν τι κοινό έχουν τα έργα, αλλά και το στρατηγικό ρόλο τους για τις επιχειρήσεις. Έχουν πρόσβαση σε ένα αυξανόμενο φάσμα αποδοτικών εργαλείων και τεχνικών για το σχεδιασμό και τον έλεγχο του έργου. Επιλέγουν και προσαρμόζουν την προσέγγισή τους με βάση τη φύση του έργου, τις οργανωτικές ανάγκες και την κουλτούρα, τις δεξιότητες των εργαζομένων, γνωρίζοντας ότι δεν υπάρχει «ένα μέγεθος» που να μπορεί να χωρέσει όλη την ποικιλία των έργων (Shenhar, 2001). Σαφώς, βέβαια, υπάρχουν πολλά περισσότερα για τη διαχείριση ενός έργου από

την εφαρμογή των τεχνικών και των εργαλείων (Hauptfleisch & Siglé, 2004, Lock, 2014, Moder, 1988).

Σε ένα έργο είναι δουλειά του διαχειριστή έργων να βάλει ανθρώπους από πολύ διαφορετικά υπόβαθρα, τμήματα ή και οργανισμούς να συνεργαστούν από κοινού ως ομάδα για έναν κοινό στόχο και να δημιουργήσει ομαδικό πνεύμα (Gillard, 2005, Gillard, 2009, Kousholt, 2007, Portny, 2013, Seymour & Hussein, 2014). Το προσωπικό του έργου μπορεί να έχει διαφορετικούς στόχους και κατά πάσα πιθανότητα να εργάζεται για πρώτη φορά μαζί (Udo & Koppensteiner, 2004). Το μόνο πράγμα που τους ενώνει όλους είναι η οργανωτική δομή του έργου (Harrison & Lock, 2004). Θα πρέπει να σχεδιάζει, να οργανώνει, να συντονίζει, να επικοινωνεί, να οδηγεί και να παρακινεί όλους τους συμμετέχοντες για να υπάρξει επιτυχής έκβαση του έργου (Anderson, 1992, Harrison & Lock, 2004, Portny, 2013, Ruuska & Vartiainen, 2004). Αυτό απαιτεί σημαντικές ηγετικές ικανότητες και ανθρώπινη διορατικότητα εκ μέρους του διαχειριστή έργων (Anderson, 1992, Hauptfleisch & Siglé, 2004, Kloppenborg & Petrick, 1999). Θα πρέπει να έχει καλές δεξιότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης (Seymour & Hussein, 2014), να είναι πάντα προετοιμασμένος και οργανωμένος, να συνεργάζεται καλά με τα μέλη της ομάδας και να είναι σε θέση να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

Ο ρόλος του διαχειριστή έργων είναι καταλυτικός. Η δουλειά του είναι να βοηθήσει την ομάδα να ολοκληρώσει το έργο, να παρέμβει στην ομάδα, να πάρει τους λιγοστούς πόρους που χρειάζονται τα μέλη της ομάδας και να προφυλάξει την ομάδα από εξωτερικές δυνάμεις που θα διαταράζουν το έργο. Αυτός θα πρέπει να είναι πάνω απ' όλα ηγέτης, με την κανονική έννοια της λέξης (Anderson, 1992, Gaddis, 1959, Heagney, 2016). Το να είσαι ηγέτης σημαίνει τη λήψη του πλήρους φορτίου του έργου. Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένος πρέπει να δοθεί στήριξη και εξουσία από την ανώτερη διοίκηση στο διαχειριστή έργων, γιατί χωρίς αυτή το έργο είναι πιθανώς καταδικασμένο (Avots, 1969, Morris, 1990). Ο διαχειριστής έργων συχνά δεν έχει την εξουσία της θέσης που είναι συνεπές με το δοθέν επίπεδο ευθύνης (Gillard, 2009, Kloppenborg, 2014, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011, Pinto, 2000, Udo & Koppensteiner, 2004). Ο διαχειριστής έργων πρέπει να εξαρτάται από την καλή θέληση των στελεχών για μερικούς από τους απαραίτητους πόρους (Pinto, 2000), καθώς είναι περιορισμένοι και σχεδόν πάντα έχουν συσταθεί πριν από την έναρξη ενός έργου, κάτι το οποίο είναι προβληματικό εξ' ορισμού, διότι το έργο θα πρέπει να παρέχει κάτι μοναδικό, κάτι που δεν έχει δοκιμαστεί προηγουμένως (Andersen, 1995, 1996, Meredith & Mantel, 2011). Επίσης, ο διαχειριστής έργων δεν έχει εξουσία πάνω στο προσωπικό και αυτό συνεπάγεται πολύπλοκες σχέσεις με τους διαχειριστές σε πολλά τμήματα και οργανισμούς (Black, 2006, Dunn, 2001, Harrison & Lock, 2004, Jacques, Garger, & Thomas, 2008, Kousholt, 2007, Pinto, 2000). Όλα αυτά σημαίνουν ότι οι απαιτήσεις για ένα διαχειριστή έργων είναι υψηλές και σχεδόν συντριπτικές (Cheng et al., 2005, Kousholt, 2007). Κατά συνέπεια, πρέπει να μάθουν σημαντικές «ανθρώπινες» δεξιότητες όπως είναι η επιρροή, η διαχείριση των συγκρούσεων και οι διαπραγματεύσεις (Pinto, 2000).

Η διαχείριση των σχέσεων και των προσωπικοτήτων είναι ένα τεράστιο μέρος του να είσαι διαχειριστής έργων (Pant & Baroudi, 2008, Strang, 2003). Οι ομάδες πρέπει να δουλεύουν, να σχεδιάζουν και να επικοινωνούν καλά μαζί. Η ικανότητα συνεργασίας και διατήρησης επιτυχημένων σχέσεων στην ομάδα είναι ζωτικής σημασίας. Τριβές, συγκρούσεις και ειλικρινείς διαφωνίες είναι μέρος της δημιουργικής διαδικασίας, αλλά ο διαχειριστής έργων πρέπει να είναι βέβαιος ότι αυτά δεν καταστρέφουν το έργο (Morris, 1990). Ο διαχειριστής έργων πρέπει να έχει ένα συνδυασμό δεξιοτήτων, όπως την ικανότητα να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις, να ανιχνεύει μη δηλωμένες παραδοχές και να επιλύει συγκρούσεις, καθώς και γενικότερες δεξιότητες διαχείρισης. Έχοντας σίγουρο ότι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται αξία, αναγνωρίζεται και επαινείται η ανώτερη εργασία, και διατηρώντας ένα ποιοτικό περιβάλλον εργασίας για όλα τα μέλη της ομάδας, όλα θα βοηθήσουν σε αυτή την ανθρώπινη προσπάθεια διαχείρισης.

Ο διαχειριστής έργων διευθύνει το έργο για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας σχετικά με το τι ζητήματα μπορεί να προκύψουν. Κανένα έργο δεν πηγαίνει ποτέ ακριβώς σύμφωνα με το σχέδιο. Ο διαχειριστής έργων και οι άνθρωποι που εμπλέκονται πρέπει να αποδεχθούν την αλλαγή ως τρόπο ζωής (Seymour & Hussein, 2014). Τίποτα δεν μένει ποτέ στατικό στις εργασίες του έργου και το προσωπικό ζει σε έναν κόσμο γεμάτο αβεβαιότητα, κινδύνους και πολυπλοκότητα (Harrison & Lock, 2004). Η πρόβλεψη των πιθανών κινδύνων, η πιθανότητα εμφάνισης τους και η σοβαρότητα των επιπτώσεων τους, είναι πάντα ένα σημαντικό μέρος του ρόλου του διαχειριστή έργων, ο οποίος πρέπει να βεβαιωθεί ότι ελέγχει τον κίνδυνο και ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα (Harrison & Lock, 2004). Ωστόσο, εάν το έργο συναντήσει τυχόν προβλήματα και μειώνεται το κίνητρο, ο διαχειριστής έργων θα πρέπει να ασχοληθεί άμεσα με αυτά, να σκεφτεί διορθωτικές ενέργειες και να πάρει αποφάσεις, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους στο έργο και να επανέλθει το έργο πίσω σε μια ομαλή πορεία (Anderson, 1992, Kousholt, 2007, Portny, 2013). Κάθε απόφαση που λαμβάνουν οι διαχειριστές έργων θα πρέπει να είναι επωφελής για το έργο τους, ακόμα και αν δεν συμφωνούν όλοι με αυτές (Portny, 2013). Ένας καλός διαχειριστής έργων μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο σημαντικά, συχνά με την υιοθέτηση μιας πολιτικής ανοιχτής επικοινωνίας, εξασφαλίζοντας ότι κάθε συμμετέχων έχει την ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις και τις ανησυχίες του και μέσα από ανταποκρινόμενο σχεδιασμό και έγκαιρο έλεγχο.

Ένα συχνό λάθος που γίνεται από άπειρους διαχειριστές έργων είναι ότι σχεδιάζουν το έργο για την ομάδα τους. Έτσι, όχι μόνο δεν παίρνουν κανένα όφελος για τα σχέδιά τους, αλλά τα σχέδιά τους είναι συνήθως γεμάτα τρύπες. Ο πρώτος κανόνας της διαχείρισης έργων είναι ότι οι άνθρωποι που πρέπει να κάνουν τη δουλειά θα πρέπει να βοηθούν στο σχεδιασμό της (Heagney, 2016). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται επίσης, μια συνολική δέσμευση και αφοσίωση από όλους τους συμμετέχοντες στο έργο. Το έργο μπορεί να γίνει σχεδόν μια ζωντανή οντότητα που ενώνει τους ανθρώπους στην επίτευξη της επιτυχής ολοκλήρωσης του (Morris, 1990).

Τέλος, η διαχείριση έργων δεν είναι μόνο να γίνει η δουλειά. Μπορεί επίσης να υπάρχουν πολλές άλλες προσδοκίες, όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων, η επικοινωνία μεταξύ των κορυφαίων στελεχών και μελών της ομάδας έργου και η μεταφορά γνώσης στην οργάνωση με τη μορφή καθοδήγησης νέων διαχειριστών έργων (Kousholt, 2007). Καθώς η δυναμική και το περιβάλλον των οργανισμών εξελίσσονται, οι προκλήσεις των μελλοντικών διαχειριστών έργων θα ακολουθήσουν το παράδειγμα (Seymour & Hussein, 2014).

Συνολικά, η ζωή ενός διαχειριστή έργων είναι απαιτητική, πολύπλοκη και ποικίλη, απαιτώντας ταυτόχρονα τη διεκπεραίωση πολλών θεμάτων και τείνει να είναι στο κέντρο των πραγμάτων στις περισσότερες οργανώσεις (Cheng et al., 2005, Pant & Baroudi, 2008). Η διαχείριση έργων αναγνωρίζεται πλέον ως μια σταδιοδρομία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων (Meredith & Mantel, 2011) και οι διαχειριστές έργων βρίσκονται σε κάθε είδος οργανισμού ως εργαζόμενοι, διευθυντές, ανάδοχοι και ανεξάρτητοι σύμβουλοι και είναι σε αυξανόμενη ζήτηση σε όλο τον κόσμο (Beer, Eisenstat & Spectre, 1990, Crawford, 2005, Karpin, 1995, Pinto & Kharbanda, 1995, PMI, 2013, Ramazani & Jergeas, 2015, Smith, Carson & Alexander, 1984). Μαζί με την αύξηση της απασχόλησης, θα υπάρξει σημαντική αύξηση του οικονομικού αποτυπώματος του επαγγέλματος (PMI, 2013). Αν και ο ρόλος του διαχειριστή έργων μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το μέγεθος, το είδος και τη φύση της ενέργειας, οι στοιχειώδεις δεξιότητες που απαιτούνται είναι καθολικές και μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν σε κάθε τομέα (Seymour & Hussein, 2014). Σήμερα, τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν τη διαχείριση έργων ως στρατηγική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επιτυχία της επιχείρησης. Ξέρουν ότι οι εξειδικευμένοι και πιστοποιημένοι επαγγελματίες είναι από τους πιο πολύτιμους πόρους τους.

2.1.4.1. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες του Διαχειριστή Έργων

Τα ειδικά καθήκοντα ενός διαχειριστή έργων ποικίλλουν από κλάδο σε κλάδο, από επιχείρηση σε επιχείρηση, και μερικές φορές ακόμη και από έργο σε έργο. Αλλά υπάρχουν μερικά βασικά καθήκοντα και ευθύνες που αν εκτελεστούν σωστά βοηθούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των έργων (Baguley, 2010, Steyn, 2008). Ας ρίξουμε μια ματιά σε μερικές από τις πιο σημαντικές ευθύνες και καθήκοντα του διαχειριστή έργων, χρησιμοποιώντας τις τέσσερις λειτουργίες της διαχείρισης ως πλαίσιο, δηλαδή το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης ενός έργου, ο διαχειριστής αφιερώνει κάθε μέρα χρόνο στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο του έργου (Davis, 1969, Hyväri, 2006).

Ο σχεδιασμός είναι ένα βασικό καθήκον του διαχειριστή έργων (Kousholt, 2007). Τον προσδιορισμό του τι πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, και πότε πρέπει να γίνει είναι όλα μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού. Λάβετε υπόψη ότι ο σχεδιασμός είναι μια επαναληπτική διαδικασία που λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου. Μερικά βασικά καθήκοντα σχεδιασμού περιλαμβάνουν τον ορισμό και τη διευκρίνιση του πεδίου εφαρμογής του έργου, τον καθορισμό των στόχων του, την ανάπτυξη του σχεδίου του έργου, την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος και την εκτίμηση του προϋπολογισμού του έργου, τον καθορισμό και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων και την ανάπτυξη προτύπων, πολιτικών και διαδικασιών για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του έργου (Anderson, 1992, Baguley, 2010, Steyn, 2008).

Η οργάνωση έχει να κάνει με τη ρύθμιση της δομής της ομάδας έργου (Kousholt, 2007). Μια σημαντική κινητήρια δύναμη σε αυτή την πτυχή είναι η υπάρχουσα δομή της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συνήθως δομούνται ως λειτουργικές, μήτρας ή οργανισμοί προσανατολισμένοι στα έργα. Κατά την οργάνωση του έργου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η δομή της επιχείρησης. Μερικά από τα βασικά καθήκοντα οργάνωσης περιλαμβάνουν την επιλογή και την τοποθέτηση της ομάδας, τον καθορισμό της οργανωτικής δομής της ομάδας έργου, τον προσδιορισμό των ρόλων και των θέσεων εργασίας της ομάδας, την περιγραφή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και την αναγνώριση των υπηρεσιών που πρέπει να παρέχονται από εξωτερικές εταιρείες (Baguley, 2010, Steyn, 2008).

Η διεύθυνση αναφέρεται στην εκτέλεση του σχεδίου του έργου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου. Η διεύθυνση του έργου είναι μία από τις πιο δύσκολες πτυχές για τους νέους διαχειριστές έργων, επειδή περιλαμβάνει πολλές διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Kloppenborg & Petrick, 1999). Δεξιότητες όπως η σαφήνεια στην επικοινωνία, η παρακίνηση της ομάδας και η επίλυση συγκρούσεων. Μερικά βασικά καθήκοντα διεύθυνσης έργων περιλαμβάνουν την οικοδόμηση της ομάδας του έργου, τη ρύθμιση της κατεύθυνσης της ομάδας, το συντονισμό των δραστηριοτήτων σε διάφορες οργανωτικές λειτουργίες, την παροχή κινήτρων στα μέλη της ομάδας και την ανάθεση εργασιών (Anderson, 1992, Baguley, 2010, Kousholt, 2007, Steyn, 2008).

Ο έλεγχος σχετίζεται με τη διατήρηση του έργου σε καλό δρόμο. Ουσιαστικά, ο διαχειριστής έργων επιβλέπει την πραγματική εφαρμογή και εκτέλεση του έργου (Gaddis, 1959, Kousholt, 2007). Ο έλεγχος του έργου μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας μία διαδικασία τριών βημάτων:

1. Μέτρηση: Έλεγχος της προόδου του έργου προς την επίτευξη των στόχων του για τον έγκαιρο εντοπισμό οποιωνδήποτε προβλημάτων και κινδύνων, κάνοντας ευκολότερη την επίλυση τους
2. Αξιολόγηση: Ο καθορισμός της αιτίας των αποκλίσεων από το σχέδιο
3. Διόρθωση: Η λήψη διορθωτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων

Μερικά βασικά καθήκοντα ελέγχου περιλαμβάνουν τον καθορισμό των βασικών γραμμών του έργου, την παρακολούθηση της προόδου του έργου σύμφωνα με τους περιορισμούς, την επιβεβαίωση ότι η εργασία γίνεται με το σωστό πρότυπο, την υιοθέτηση και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών και στρατηγικών ποιότητας, την αναφορά για την κατάσταση του έργου, τον προσδιορισμό και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών ή/και σχεδίων έκτακτης ανάγκης και την επιβεβαίωση ότι το έργο προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη (Baguley, 2010, Kousholt, 2007, Steyn, 2008).

Κλείνοντας την ενότητα της διαχείρισης έργων, θα πρέπει να τονιστεί ότι η κατανόηση του ρόλου του διαχειριστή έργων, αλλά και των βασικών καθηκόντων και ευθυνών του, βοηθάει στην καθοδήγηση των έργων σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Ωστόσο, η εκτέλεση αυτού του πλήθους ενεργειών, απαιτεί από τους διαχειριστές έργων ειδικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ρόλο τους. Αν και τα τρία σενάρια προσόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών είναι εξίσου σημαντικά για την εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών κάθε θέσης εργασίας, στην παρούσα ερευνητική εργασία, το ενδιαφέρον εστιάζει στις δεξιότητες που θεωρούνται ως απαραίτητες για την εκτέλεση του ρόλου του διαχειριστή έργων και με αυτές θα συνεχίσουμε την συζήτηση στην επόμενη ενότητα.

2.2. Δεξιότητες Διαχείρισης Έργων

2.2.1. Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες, που αναφέρονται συχνά με το ακρωνύμιο KSAs, είναι μια λίστα ειδικών προσόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών που πρέπει να κατέχει ένα άτομο για να εκτελέσει τα καθήκοντα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και αναφέρονται συχνότερα στα σενάρια πρόσληψης (Crawford, 2005). Το πλαίσιο KSAs εφαρμόζεται στην περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας ή των απαιτήσεων πρόσληψης και χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των υποψηφίων κατά την τελική επιλογή. Οι KSAs χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν, μαζί με το βιογραφικό, ποιος είναι ο πιο κατάλληλος υποψήφιος για τη δουλειά. Το πόσο καλά ο αιτών μπορεί να αποδείξει ότι ταιριάζει με τα καθορισμένα KSAs της θέσης καθορίζει εάν το άτομο αυτό θα εξεταστεί σοβαρά για την εργασία. Μια πρόσθετη εφαρμογή του πλαισίου των KSAs είναι να εκτιμηθεί η ανάγκη κατάρτισης και καθοδήγησης σε ένα υπάρχον εργατικό δυναμικό.

Αν και η εστίαση της παρούσας εργασίας είναι στις δεξιότητες των διαχειριστών έργων, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τη διαφορά μεταξύ των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ακόμα και είναι λεπτή, γιατί πολλά άτομα χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά, ενώ αποτελούν διαφορετικές διαστάσεις της συνολικής σύνθεσης ενός ατόμου. Ο λόγος που χρησιμοποιούμε μερικές φορές τους όρους εναλλακτικά είναι επειδή όλοι είναι «must-haves» στην καριέρα μας.

Οι γνώσεις εστιάζουν στην πραγματική κατανόηση συγκεκριμένων εννοιών (Bredillet, Tywoniak, & Dwivedula, 2015). Είναι η θεωρητική κατανόηση ενός θέματος. Για παράδειγμα, η γνώση των εργαλείων και των τεχνικών για τη διαχείριση έργων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως KSA για μια θέση Διαχειριστή Έργων. Οι γνώσεις είναι ένα οργανωμένο σύνολο πληροφοριών, θεμάτων και στοιχείων που έχουν συνήθως πραγματικό ή διαδικαστικό χαρακτήρα (Bredillet et al., 2015) και οι οποίες, εάν εφαρμοστούν, παρέχουν επαρκείς επιδόσεις στην εργασία. Συνεπώς, οι γνώσεις αντιπροσωπεύουν σώματα πληροφοριών που εφαρμόζονται άμεσα στις λειτουργίες εργασίας και αναμένονται να επιδειχθούν από τον εργαζόμενο μόλις προσληφθεί ή μεταφερθεί στη δουλειά (Crawford, 2005). Οι γνώσεις μπορούν να συλλεχθούν μέσα από την εκπαίδευση, τα βιβλία ή και από έρευνα στο διαδίκτυο. Ωστόσο, έχοντας γνώση του πώς γίνεται κάτι δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορείτε να το κάνετε, ακόμα και αν κατανοήσετε τα βήματα και τι πρέπει να συμβεί. Ένα άτομο μπορεί να έχει γνώση ενός γνωστικού αντικείμενου ή εργαλείου ή ενός εγχειριδίου, αλλά δεν έχει εμπειρία να το εφαρμόζει ή να το αξιοποιεί ως μέρος των δραστηριοτήτων του. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε διαβάσει ένα βιβλίο για το πώς να διαχειριστείτε ένα έργο, ωστόσο, δεν έχετε πραγματική εμπειρία για να το κάνετε αυτό.

Οι δεξιότητες είναι οι επάρκειες ή οι δυνατότητες που αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της πραγματικής εμπειρίας και της συστηματικής προσπάθειας (Bredillet et al., 2015). Πρόκειται για κάτι που έχει μαθευτεί και συνεπώς, μπορούμε να τις αναπτύξουμε μέσω της μεταφοράς γνώσεων (Heckman & Kautz, 2012). Ουσιαστικά, οι δεξιότητες αντικατοπτρίζουν την πρακτική εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης. Για παράδειγμα, η δεξιότητα εφαρμογής των εργαλείων και των τεχνικών διαχείρισης έργων θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως KSA για μια θέση διαχείρισης έργων. Ωστόσο, μια δεξιότητα μπορεί να είναι απαραίτητη σε πολλά και διαφορετικά επαγγέλματα (π.χ. δεξιότητες επικοινωνίας). Οι δεξιότητες αναφέρονται στην ικανή χειροκίνητη, λεκτική ή πνευματική χειραγώγηση δεδομένων ή πραγμάτων. Είναι μια παρατηρήσιμη ικανότητα να εκτελέσει κάποιος μια ψυχοκινητική πράξη (Bredillet et al., 2015). Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο δεξιότητα εννοούμε το βαθμό ευκολίας, ακρίβειας και ταχύτητας με τον οποίο εκτελούμε μια σειρά από ενέργειες, προκειμένου να αντιμετωπίσουμε μια κατάσταση, να δράσουμε, να λύσουμε ένα πρόβλημα, στην προσωπική, επαγγελματική και στην κοινωνική μας ζωή. Οι δεξιότητες διακρίνονται σε τεχνικές/σκληρές δεξιότητες και διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες, τις οποίες θα δούμε αναλυτικά στην επόμενη υποενότητα.

Οι ικανότητες είναι αυτές οι έμφυτες ή αποκτημένες προσωπικές δυνατότητες κάθε ατόμου, που μπορεί να είναι ταλέντα, κλίσεις ή προδιαθέσεις και αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης κληρονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Bredillet et al., 2015). Οι ικανότητες αυτές μπορεί να είναι εμφανείς ή και όχι. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο μπορεί να έχει κάποιες κλίσεις, αλλά να μην του δόθηκε ποτέ η ευκαιρία να τις αναδείξει. Οι ικανότητες ενός ατόμου αναφέρονται στην αποδεδειγμένη ικανότητα να εφαρμόζει ταυτόχρονα πολλές γνώσεις και δεξιότητες για να ολοκληρώσει μια εργασία ή να εκτελέσει μια παρατηρήσιμη δραστηριότητα ή συμπεριφορά που οδηγεί σε ένα παρατηρήσιμο προϊόν (Bredillet et al., 2015). Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες έχουν αποδειχθεί μέσω δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών που είναι παρόμοιες με εκείνες που απαιτούνται στην εργασία, π.χ. η ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης της εργασίας. Είναι διαρκή ταλέντα που φέρνει το άτομο σε ένα συγκεκριμένο καθήκον ή κατάσταση και μπορούν να το βοηθήσουν να εκτελέσει μια δραστηριότητα ή μια εργασία (Crawford, 2005). Οι ικανότητές μας είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία στηρίζεται οποιαδήποτε προσπάθεια για εκπαίδευση, μάθηση, επιδόσεις ή επιτεύγματα σε διάφορους τομείς.

Η διαφορά μεταξύ μιας «δεξιότητας» και μιας «ικανότητας» είναι πολύ λιγότερο προφανής από τη διαφορά μεταξύ της «γνώσης» και των άλλων δύο και γι' αυτό συνήθως οι όροι συγχέονται. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα έλεγαν ότι η διαφοροποίηση είναι αν το εν λόγω πράγμα μαθεύτηκε ή ήταν έμφυτο. Σε πολύ βασικούς όρους, οι ικανότητες είναι φυσικές ή ενσωματωμένες, ενώ οι δεξιότητες είναι μαθησιακές συμπεριφορές (Heckman & Kautz, 2012). Οι δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν με την πάροδο του χρόνου, συνδυάζοντας τις ικανότητες και τις γνώσεις μας, αλλά οι ικανότητες είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Με βάση αυτούς τους ορισμούς, ένας ικανός διαχειριστής έργων είναι αυτός που διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά για να εκπληρώσει τον ρόλο του και θα επιδείξει ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης (Bredillet et al., 2015).

2.2.2. Τεχνικές/Σκληρές και Διαπροσωπικές/Ήπιες Δεξιότητες

Κατά τη διάρκεια της αίτησης εργασίας και της διαδικασίας συνέντευξης, οι εργοδότες αναζητούν αιτούντες με δύο ομάδες δεξιοτήτων: τεχνικές/σκληρές δεξιότητες και διαπροσωπικές/ήπιες (ενδο-προσωπικές) δεξιότητες. Οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν γρήγορα τις διαφορές ανάμεσα στις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες και στις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Williams, 2001). Τα τεχνικά/σκληρά και διαπροσωπικά/ήπια σύνολα δεξιοτήτων εκτιμούνται ιδιαίτερα στο εργατικό δυναμικό για την εκτέλεση σε κορυφαία επίπεδα.

Η κατοχή ισχυρών τεχνικών/σκληρών δεξιοτήτων απαιτεί τυπικά τον αριστερό εγκέφαλο ή το λογικό κέντρο. Οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες είναι η τεχνική εμπειρία και οι γνώσεις που βοηθούν τους ανθρώπους να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη δουλειά (Laker & Powell, 2011, Robles, 2012). Αυτές ποικίλλουν συχνά ανάλογα με το είδος του ρόλου που θα εκτελεστεί ή τον κλάδο εργασίας. Για κάποιες σταδιοδρομίες, ορισμένες τεχνικές/σκληρές δεξιότητες θα θεωρηθούν απαραίτητες προϋποθέσεις. Συνήθως, οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες μαθαίνονται στην τάξη, μέσω βιβλίων ή άλλου εκπαιδευτικού υλικού ή στη δουλειά. Είναι διδακτικές, που σημαίνει ότι μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από σπουδές και ειδική εκπαίδευση. Μερικά από τα πιο κοινά παραδείγματα τεχνικών/σκληρών δεξιοτήτων είναι τα εξής: ένα πτυχίο ή πιστοποιητικό, η επάρκεια σε μια ξένη γλώσσα, η εμπειρία σε συγκεκριμένο τομέα της βιομηχανίας, οι δεξιότητες Η/Υ, η δυνατότητα ανάπτυξης ή χρήσης προγραμμάτων λογισμικού, η λειτουργία μιας μηχανής, η ταχύτητα πληκτρολόγησης, η τήρηση λογιστικών βιβλίων, τα μαθηματικά και η στατιστική, η διαχείριση έργων και η ανάλυση δεδομένων (Investopedia, 2012).

Δεν είναι δύσκολο να καθοριστεί αν κάποιος έχει τεχνικές/σκληρές δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες συχνά αναγράφονται στο βιογραφικό του αιτούντος εργασία και είναι εύκολο να αναγνωριστούν από έναν εργοδότη ή έναν υπεύθυνο προσλήψεων. Είναι σύνολα δεξιοτήτων που μπορούν να καθοριστούν και να ποσοτικοποιηθούν (Robles, 2012). Οι εργοδότες μπορούν να επαληθεύσουν τις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες με μια δοκιμή ή ζητώντας διαπιστευτήρια. Το πρόβλημα είναι ότι όταν εισάγονται νέες τεχνολογίες, οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες που βασίζονται σε παλαιότερες τεχνολογίες καθίστανται παρωχημένες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες είναι τόσο σημαντικές.

Οι ισχυρές διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες τυπικά σχηματίζονται στον δεξιό εγκέφαλο ή στο συναισθηματικό κέντρο. Οι ήπιες δεξιότητες είναι διαπροσωπικές ιδιότητες και αυτό-αναπτυγμένα χαρακτηριστικά (Robles, 2012), που δεν είναι συγκεκριμένα για ένα συγκεκριμένο ρόλο, για μια βιομηχανία ή για μια δουλειά. Μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλούς ρόλους και είναι σε ζήτηση σε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών βιομηχανιών (Robles, 2012). Οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες αφορούν το χειρισμό καταστάσεων και όχι συγκεκριμένων καθηκόντων (Robles, 2012). Είναι αυτοδίδακτες και αυτό-αναπτυγμένες, που σημαίνει ότι είναι δύσκολη η μεταφορά και η εκπαίδευση τους (Laker & Powell, 2011). Συνήθως συλλαμβάνονται μέσα από τη ζωή και τις εμπειρίες (Arkansas Department of Education, 2007, Magazine, 2003). Μερικά από τα πιο κοινά παραδείγματα διαπροσωπικών/ήπιων δεξιοτήτων είναι τα εξής: η ηγεσία, η επίλυση προβλημάτων, η καλή ηθική εργασίας, η ομαδική εργασία, η ευελιξία, η επιμονή και η υπομονή, η πειθώ, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η καθοδήγηση και η παρακίνηση.

Οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες σχετίζονται περισσότερο με το ποιοι είναι οι άνθρωποι, παρά με αυτό που γνωρίζουν (Robles, 2012). Είναι ένας συνδυασμός πολλών διαφορετικών πραγμάτων, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δεξιοτήτων, των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των επαγγελματικών προσόντων (James & James,

2004, Perreault, 2004). Σε αντίθεση με τις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες, οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες είναι υποκειμενικές δεξιότητες που είναι λιγότερο απτές και συνεπώς, είναι πιο δύσκολο να καθοριστούν και να ποσοτικοποιηθούν (Bronson, 2007). Επίσης, γνωστές ως «ανθρώπινες δεξιότητες» ή «διαπροσωπικές δεξιότητες» (James & James, 2004, Perreault, 2004, Robles, 2012), οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες σχετίζονται με τον τρόπο σύνδεσης και αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους και είναι συνήθως ένα καθορισμένο μέρος της προσωπικότητας κάποιου (Laker & Powell, 2011, Robles, 2012). Ως εκ τούτου, καθίστανται όλο και πιο πολύτιμες για όλους τους εργοδότες, ανεξάρτητα από τον τύπο της βιομηχανίας στην οποία λειτουργούν, καθώς τους βοηθά να καταλάβουν πώς ένα άτομο θα ταιριάζει με το εργασιακό περιβάλλον και πώς θα εκτελέσει ως ένας από τους υπαλλήλους τους (“Employers Value Communication,” 2004, John, 2009, Klaus, 2010, Rodas, 2007).

Οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες συνεπάγονται κανόνες που παραμένουν ίδιοι ανεξάρτητα από την εταιρεία, τις περιστάσεις ή τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται ένα άτομο. Αντίστροφα, οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν κανόνες που αλλάζουν, ανάλογα με την εταιρική κουλτούρα και τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται. Επιπλέον, οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες μπορούν να μαθευτούν στο σχολείο και από τα βιβλία και αποτελούν μέρος πολλών άριστων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Pant & Baroudi, 2008, Wateridge, 1997, Wellington, 2005, White, 2005, Wirth, 1992). Συνήθως, υπάρχουν τυπικά καθορισμένα επίπεδα ικανότητας και μια άμεση πορεία για την υπεροχή σε κάθε σκληρή δεξιότητα. Αντίθετα, δεν υπάρχει απλό μονοπάτι για την εκμάθηση των διαπροσωπικών/ήπιων δεξιοτήτων. Οι περισσότερες διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες δεν διδάσκονται καλά στα σχολεία, δεν δίνεται έμφαση σε αυτές στα προγράμματα σπουδών και πρέπει να μαθευτούν στη δουλειά με δοκιμές και λάθη (Laker & Powell, 2011). Υπάρχουν πολλά βιβλία και οδηγοί για τις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες όμως, δεν υπάρχουν εύκολες οδηγίες βήμα προς βήμα για το πώς να αποκτήσετε μια διαπροσωπική/ήπια δεξιότητα. Ενώ οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες μπορούν να μαθευτούν και να τελειοποιηθούν με την πάροδο του χρόνου, οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες είναι πιο δύσκολο να αποκτηθούν και να αλλάξουν (Carbone & Gholston, 2004, O’Sullivan, 2000, Robles, 2012).

Τα σύνολα δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχία στο χώρο εργασίας έχουν αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια (Mitchell, Skinner, & White, 2010, Pant & Baroudi, 2008). Ιστορικά, οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες ήταν οι μόνες δεξιότητες που απαιτούνταν για την επαγγελματική σταδιοδρομία (James & James, 2004). Όμως, η μετάβαση από μια βιομηχανική οικονομία σε μια κοινωνία της πληροφορίας και μια οικονομία γραφείων, σημαίνει ότι πολλές θέσεις εργασίας δίνουν τώρα έμφαση στις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες ή αλλιώς «δεξιότητες του 21^{ου} αιώνα» (Gewertz, 2007, Heckman & Kautz, 2012, John, 2009) και περιμένουν από τους εργαζόμενους να δείξουν υπεροχή σε αυτές (Glenn, 2008, Rothwell, 1998, Tierney, 1998, Wilhelm, 2004, Zehr, 1998).

Γενικά, οι εργοδότες αναζητούν μια ισορροπία τεχνικών/σκληρών και διαπροσωπικών/ήπιων δεξιοτήτων όταν κάνουν αποφάσεις πρόσληψης (Robles, 2012), αλλά μόλις ικανοποιηθούν οι ελάχιστες απαιτήσεις εργασίας από έναν υποψήφιο, οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες είναι πιο πιθανό να καθορίσουν ποιος προσλαμβάνεται ("Employers Value Communication", 2004, Glenn, 2008, Klaus, 2010, Mitchell et al., 2010, Perreault, 2004, Robles, 2012, Sutton, 2002, Wilhelm, 2004). Αντίθετα με τη δημοφιλή πεποίθηση, οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες από μόνες τους δεν είναι αρκετές για να βοηθήσουν ένα άτομο να πάρει μια δουλειά (Laker & Powell, 2011). Συχνά λέγεται ότι οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες θα οδηγήσουν σε μια συνέντευξη αλλά χρειάζονται οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες για να πάρει κάποιος (και να διατηρήσει) μια δουλειά (Klaus, 2010, Mabelo, 2011). Η επιτυχία βασίζεται όχι μόνο σε αυτό που γνωρίζουμε, αλλά και στο πώς μπορούμε να το επικοινωνήσουμε (Goleman, 1995, Heckman & Kautz, 2012, Klaus, 2010, Maes, Weldy, & Icenogel, 1997, Mitchell et al., 2010, Nealy, 2005, Smith, 2007). Στο χώρο εργασίας, οι τεχνικές/σκληρές και οι διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται (John, 2009, Zehr, 1998).

Στην επόμενη υποενότητα, θα εξεταστεί η διαχείριση έργων ως ένα σύνολο δεξιοτήτων, το οποίο σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, είναι απαραίτητο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση αυτών των δεξιοτήτων, καθώς είναι ζωτικής σημασίας και στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η εκπαίδευση, που όπως θα δούμε δεν θεωρείται κατάλληλη.

2.2.3. Η Διαχείριση Έργων ως Δεξιότητα και η Τρέχουσα Εκπαίδευση της

Η διαχείριση έργων είναι μια σημαντική δεξιότητα για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται στην υλοποίηση έργων (Cowie, 2003). Η διαχείριση έργων έχει εξελιχθεί ως πεδίο πρακτικής που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τους οργανισμούς για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων (Crawford, 2005, Kloppenborg & Opfer, 2002, Longman & Mullins, 2004, Munns & Bjeirmi, 1996, Shenhar & Dvir, 1996). Στις μέρες μας, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για δεξιότητες διαχείρισης έργων ως συνέπεια της οργάνωσης των επιχειρήσεων κατά έργα (Cheng et al., 2005, Crawford, 2005, Ramazani & Jergeas, 2015). Οι δεξιότητες αυτές είναι σημαντικές, καθώς θεωρούνται ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του έργου και συνεπώς στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Beer et al., 1990, Brophy & Kiely, 2002, Hyvärri, 2006, Karpin, 1995, Pinto & Kharbanda, 1995, Smith et al., 1984).

Καθώς οι δεξιότητες διαχείρισης έργων γίνονται απαραίτητες για την εκτέλεση έργων, η αποτελεσματική εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική ανταγωνιστικότητα (Ramazani & Jergeas, 2015). Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι απόφοιτοι των πανεπιστημιακών προγραμμάτων διαχείρισης έργων έχουν μεγάλη ζήτηση σε όλους τους τύπους βιομηχανιών (Crawford, 2000). Προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή τη ζήτηση και να καταστήσουν την εκπαίδευση πιο σχετική με την πραγματικότητα του χώρου εργασίας, πολλά πανεπιστήμια και σχολές προσφέρουν μαθήματα διαχείρισης έργων είτε ως βασικά προγράμματα είτε ως μαθήματα επιλογής (Pant & Baroudi, 2008, Ramazani & Jergeas, 2015). Οι επαγγελματικές ενώσεις παγκοσμίως εισάγουν όλο και περισσότερα πρότυπα για τη γνώση και την πρακτική διαχείρισης έργων και διαδικασίες πιστοποίησης ως μεθόδους μέτρησης, αξιολόγησης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων διαχείρισης έργων (Crawford, 2005, Udo & Koppensteiner, 2004) με κυρίαρχη την αναγνώριση του Επαγγελματία Διαχειριστή Έργων (PMP) του Ινστιτούτου Διαχείρισης Έργων (PMI) (Gillard, 2009, Thomas & Mengel, 2008).

Το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των διαχειριστών έργων αναπτύσσεται εκτεταμένα (Crawford, 2000, Egginton, 2012, Rolstadås, Hetland, Jergeas, & Westney, 2011, Winter et al., 2006). Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για ανάπτυξη διαχείρισης και ενσωμάτωσης δυνατοτήτων σε έργα, οι βιομηχανίες άρχισαν να επενδύουν σημαντικά στον τομέα της ανάπτυξης της διαχείρισης έργων (Winter et al., 2006). Ωστόσο, το ποσοστό αποτυχίας των έργων εξακολουθεί να είναι υψηλό και τα κενά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων εξακολουθούν να υπάρχουν (Hammoud, 2008, Jergeas & Ruwanpura, 2009, Jergeas, 2008, Pomfret, 2008, Stanley & Uden, 2013, Starkweather & Stevenson, 2011, Tabernik, 2009). Ο Wateridge (1999) αναφέρει ότι συχνά τα έργα αποτυγχάνουν, επειδή οι διαχειριστές έργων δεν δίνουν τη δέουσα προσοχή στα διαπροσωπικά/ήπια κριτήρια. Οι Thomas και Mengel (2008) υποστήριξαν ότι η τρέχουσα εκπαίδευση διαχείρισης έργων δεν είναι καθόλου κατάλληλη για την προετοιμασία των διαχειριστών έργων και πολλοί άλλοι συμφωνούν (π.χ. Córdoba & Piki, 2012, Ojiako, Ashleigh, Chipulu, & Maguire, 2011, Ramazani & Jergeas, 2015, Winter et al., 2006).

Αυτή η ακαταλληλότητα της εκπαίδευσης συμβαίνει διότι, σε πολλές περιπτώσεις, η διαχείριση έργων διδάσκεται ως ένα σύνολο τεχνικών/σκληρών δεξιοτήτων, όπως ο καθορισμός των στόχων, η δημιουργία διαγραμμάτων Gantt, η ανάλυση της κρίσιμης διαδρομής, οι δομές κατανομής της εργασίας και ούτω καθεξής (Thomas & Mengel, 2008), ενώ οι διαπροσωπικές/ήπιες, ανθρώπινες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία παραβλέπονται (Andersen, 2008, Atkinson, 1999, Cowie, 2003, Morris et al., 2011, Packendorff, 1995, Pant & Baroudi, 2008, Pollack, 2007, Ramazani & Jergeas, 2015, Zielinski, 2005). Η φιλοσοφία της βιβλιογραφίας της διαχείρισης έργων εστίαζε πάντοτε στις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες ως τις απαιτούμενες για την επιτυχία, υποβιβάζοντας τις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Pant & Baroudi, 2008). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τεχνικές/σκληρές δεξιότητες είναι πιο εύκολο να διδαχθούν σε σύγκριση με τις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Carbone & Gholston, 2004, Yen,

Lee, & Koh, 2001). Όμως, αυτό το επίπεδο εκπαίδευσης διδάσκει στους ανθρώπους να σκέπτονται, να αισθάνονται και να εκτελούν οδηγίες. Δεν προετοιμάζει τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν απροσδόκητες δυσκολίες ή μοναδικές καταστάσεις (Siebert, 2005). Υπάρχει πολύ λίγη εκπαίδευση για την ανάπτυξη του συναισθηματικά και πνευματικά ευφυούς ειδικού διαχειριστή έργων (Mengel & Thomas, 2004) που συμμετέχει σε πολύπλοκα και μοναδικά έργα.

Η εξέταση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι η διαχείριση έργων έχει αναπτυχθεί ως μια ουσιαστικά σκόπιμη, λειτουργική δραστηριότητα, ευθυγραμμίζοντας το τεχνικό/σκληρό παράδειγμα από την άποψη των τάσεων προς τις θετικές και ρεαλιστικές φιλοσοφίες – κάτι που είναι εμφανές και για τον Οδηγό PMBOK (Nissen & Snider, 2002) -, την έμφαση στην αντικειμενικότητα και την εστίαση στις αναγωγικές τεχνικές και τον έλεγχο (Andersen, 2008, Bredillet, 2004, Jackson, 2000, Morris et al., 2011, Packendorff, 1995, Pollack, 2007, Winter & Checkland, 2003). Μια ισχυρή έμφαση στο τεχνικό/σκληρό παράδειγμα, μπορεί επίσης να εντοπίσει κανείς και στο πώς αναπτύχθηκαν τα εργαλεία και οι τεχνικές που συσχετίζονται συνήθως με τη διαχείριση έργων.

Αντιθέτως, η επιρροή του διαπροσωπικού/ήπιου παραδείγματος στη διαχείριση έργων είναι λιγότερο σημαντική (Fabi & Pettersen, 1992), αλλά φαίνεται ότι ο σεβασμός γι' αυτό το παράδειγμα αυξάνεται στον τομέα (Pollack, 2007). Όλο και περισσότεροι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι είναι οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τις εργασίες σε ένα έργο και επομένως οι διαπροσωπικές/ήπιες, ανθρώπινες δεξιότητες είναι και αυτές ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός έργου (Cooke-Davies, 2002, Cowie, 2003, Crawford, 2000, Kliem & Ludin, 1997, Kloppenborg, 2014, Pant & Baroudi, 2008, Stevenson & Starkweather, 2010, Wateridge, 1997, Wirth, 1992). Έχει βγει το συμπέρασμα (Hynväri, 2000, Hynväri, 2002, Zimmerer & Yasin, 1998) ότι, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων απαιτεί από τους διαχειριστές έργων να συνδυάζουν τις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες τους με την ικανότητα να αναπτύξουν και να επιδείξουν ισχυρές διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Gillard, 2009, Hauptfleisch & Siglé, 2004, Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, Kloppenborg, 2014, Ramazani & Jergeas, 2015, Slevin & Pinto, 1988, Turner, Utley, & Westbrook, 1998).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέχρι σήμερα δεν παρέχουν επαρκή κατάρτιση σε διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες (Ramazani & Jergeas, 2015). Ωστόσο, αρχίζει σιγά σιγά και υπογραμμίζεται η ανάγκη για ισορροπία ανάμεσα στις τεχνικές/σκληρές και στις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες στην εκπαίδευση της διαχείρισης έργων (Gillard, 2009, Heckman, & Kautz, 2012, Pant & Baroudi, 2008, Wateridge, 1997, Wirth, 1992). Το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να υπερβεί την παροχή τεχνικών/σκληρών δεξιοτήτων για τους διαχειριστές έργων και πρέπει να αναπτυχθούν αντανakλαστικές ικανότητες για την αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων (Pant & Baroudi, 2008, Ramazani & Jergeas, 2015, Rolstad et al., 2011, Thomas & Mengel, 2008, Winter et al. 2006). Τέλος, πρέπει να τονιστεί η ανάγκη συνεχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης των διαχειριστών έργων (Ramazani & Jergeas, 2015). Πρέπει να διασφαλίζουν ότι

επανεξετάζουν διαρκώς τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και ότι προσπαθούν να βελτιωθούν καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Ο Mabelo (2011) δηλώνει ότι οι διαχειριστές έργων που στερούνται δεξιοτήτων είναι συνήθως η αιτία αποτυχίας των περισσότερων έργων. Κρατώντας αυτή τη φράση στο νου, συνεχίζουμε στην επόμενη υποενότητα, όπου θα προσπαθήσουμε μέσα από την υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία να εντοπίσουμε ποιες είναι αυτές οι δεξιότητες (τεχνικές/σκληρές και διαπροσωπικές/ήπιες) που συντελούν στο να είναι ένας διαχειριστής έργων επιτυχημένος και αποτελεσματικός. Στόχος μας είναι, μέσα από αυτήν την αναζήτηση, όχι μόνο να εντοπιστούν οι σημαντικότερες δεξιότητες που έχουν αναδειχθεί στο παρελθόν από άλλους ερευνητές, αλλά και η επιλογή κάποιων από αυτών για την περαιτέρω διερεύνηση τους.

2.2.4. Οι Δεξιότητες ενός Επιτυχημένου και Αποτελεσματικού Διαχειριστή Έργων

Η γνώση του τι κάνουν οι διαχειριστές έργων και τι δεξιότητες επιδεικνύουν, φαίνεται να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργων (El-Sabaa, 2001). Οι διαχειριστές έργων διαθέτουν γενικά ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και είναι εξοπλισμένοι με πολλές και ποικίλες δεξιότητες, που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Η γνώση και η ορθή εφαρμογή των καλών τεχνικών διαχείρισης έργων σε συνδυασμό με ένα ισχυρό θεμέλιο γενικών δεξιοτήτων διαχείρισης μπορούν να ανεβάσουν στα ύψη της καριέρα τους όλους τους επίδοξους διαχειριστές έργων. Ορισμένοι ειδικοί προσπάθησαν συνεχώς να προσδιορίσουν τις βασικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων με σαφή στόχο τη βελτίωση της επάρκειας μέσω καλύτερης επιλογής και κατάρτισης (Pettersen, 1991).

Μια γενική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της διαχείρισης έργων υποδηλώνει ότι το 1959, για πρώτη φορά, ο Gaddis πρότεινε ένα προφίλ απαιτήσεων για τον ιδανικό διαχειριστή έργων, όπου τόνισε την εμπειρία στον σχετικό τομέα, την ηγεσία και τις δραστηριότητες επιτήρησης και παρακολούθησης. Χρόνια αργότερα, ο Davis (1969) παρατήρησε ότι ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του διαχειριστή έργων, κάτι που σημείωσε και ο Martin (1976).

Ο Martin (1976), στο βιβλίο του, τοποθετεί ηγεσία, την κατανόηση των τεχνικών πτυχών του έργου, την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα στην κορυφή της λίστας των προσωπικών χαρακτηριστικών των διαχειριστών έργων. Συμπεριλαμβάνει, επίσης, τις έννοιες της ευελιξίας, της ακρόασης, της συλλογής πληροφοριών και της λήψης αποφάσεων ως θεμελιώδεις. Ως κρίσιμες δεξιότητες, ο Martin παραθέτει τον

προγραμματισμό, τον οικονομικό έλεγχο, την κατάρτιση χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, τη διαχείριση της ακεραιότητας της εν λόγω έννοιας, τη διαχείριση των συμβάσεων, τη γνώση των επιστημών συμπεριφοράς και την εποπτεία. Ο Stuckenbruck (1976) πρότεινε δέκα βασικά χαρακτηριστικά για τον διαχειριστή έργων: προσανατολισμός στις πολυεπιστήμες, προσανατολισμός στο «παγκόσμιο πρόβλημα», επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, δεξιότητες διαχείρισης και διεύθυνσης, αναλυτικές δεξιότητες και δημιουργικότητα, δεξιότητες επικοινωνίας, παρακίνηση, ευελιξία και προσαρμοστικότητα και τέλος, σωστό ταπεραμέντο.

Οι Stickney και Johnston (1980) χρησιμοποίησαν το μοντέλο των Katz και Kahn's (1978), το οποίο από τότε έχει γίνει κλασσικό στη διαχείριση, ως ένα γενικό πλαίσιο για την ανάλυση των δεξιοτήτων των διαχειριστών έργων. Το μοντέλο προτείνει τρεις ομάδες δεξιοτήτων: τις τεχνικές δεξιότητες, τις ανθρώπινες δεξιότητες και τις εννοιολογικές και οργανωτικές δεξιότητες (Katz, 1991). Οι τεχνικές δεξιότητες συνεπάγονται την κατανόηση και την επάρκεια σε ένα συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας, ειδικότερα ένα που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες, διεργασίες ή τεχνικές. Οι ανθρώπινες δεξιότητες χρησιμοποιούνται για να συσχετίσουν την ικανότητα ενός διαχειριστή έργων να εργάζεται αποτελεσματικά ως μέλος μιας ομάδας και να δημιουργεί μια συνεταιριστική προσπάθεια μέσα στην ομάδα που ηγείται. Σύμφωνα με τον Sharad (1979) και τους Declerk, Eymery και Crener (1980), ένας διαχειριστής έργων πρέπει να είναι καλός διοργανωτής και ηγέτης, δηλαδή να καθορίζει προτεραιότητες, να εξασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία, να διαχειρίζεται και να παρακινεί την ομάδα και να διατηρεί μια αρμονική ομάδα εργασίας. Τέλος, οι εννοιολογικές και οργανωτικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα αντίληψης του έργου ως ένα σύστημα διατηρώντας μια σφαιρική προοπτική και όχι σκεφτόμενοι μόνο μία πτυχή. Ο El-Sabaa (2001) προσθέτει ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες (π.χ. επικοινωνία, κινητοποίηση, αντιμετώπιση καταστάσεων, εξουσιοδότηση, πολιτική ευαισθησία, αυτοεκτίμηση και ενθουσιασμός) των διαχειριστών έργων έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στις πρακτικές διαχείρισης έργων, στη συνέχεια ακολουθούν οι εννοιολογικές και οργανωτικές δεξιότητες (π.χ. σχεδιασμός, οργάνωση, προσανατολισμός στο στόχο, σφαιρική αντίληψη του έργου και προσανατολισμός στο πρόβλημα) και τέλος, οι τεχνικές δεξιότητες με τη λιγότερη επιρροή (π.χ. εξειδικευμένες γνώσεις στη χρήση εργαλείων και τεχνικών, γνώσεις έργων, διεργασίες και διαδικασίες, απαιτούμενη τεχνολογία και δεξιότητα στη χρήση του υπολογιστή). Άλλες μελέτες έχουν επίσης τονίσει τη σημασία των ανθρώπινων δεξιοτήτων για την επιτυχία των έργων (Anderson, 1992, Gillard, 2009, Pinto, 2000, Thite, 1999, Zimmerer & Yasin, 1998).

Το 1982, η Spitz, προσδιόρισε επτά μεγάλους τύπους δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργων. Αυτοί είναι: οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι τεχνολογικές δεξιότητες, οι τεχνικές γνώσεις, οι δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών, η ικανότητα αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης και η ικανότητα συντήρησης συνόρων, δηλαδή η ικανότητα να αντισταθεί στην πίεση ή σε μη ρεαλιστικές απαιτήσεις από την ανώτατη διοίκηση. Οι Peters και Waterman (1982) και οι Kliem και Ludin (1992) θεωρούν ότι οι επιτυχημένοι διαχειριστές έργων

αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων σε έργα και εφαρμόζουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες όπως η εν-συναίσθηση (Fisher, 2011, Gillard, 2009).

Μια άλλη σημαντική μελέτη που πραγματοποίησαν οι Thornberry και Weintraub (1983), ανέδειξε πέντε σημαντικές πτυχές για τους διαχειριστές έργων: την προφορική επικοινωνία, τις δεξιότητες επιρροής (ηγεσία), τις πνευματικές ικανότητες, την ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους και τις διαχειριστικές δεξιότητες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η παρακολούθηση, η ανάθεση και η λήψη αποφάσεων. Οι Zachary & Krone (1984), οι Kloppenborg και Opfer (2002) και ο Thamhain (2004) υποστήριξαν ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να είναι τεχνικά και κοινωνικά ικανοί να αναπτύξουν και να εμπνέουν ομάδες που να μπορούν να εργαστούν δυναμικά και δημιουργικά προς την επίτευξη αντικειμενικών στόχων. Με τα παραπάνω συμφωνούν και άλλοι πολλοί συγγραφείς (Egeland, 2010, Stevenson & Starkweather, 2009, Steyn, 2008).

Ο Einsiedel (1987) παρουσίασε επίσης το δικό του προφίλ διαχείρισης έργων, που αποτελείται από πέντε χαρακτηριστικά: ο διαχειριστής έργων πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τον πελάτη και από τα μέλη της δικής του οργάνωσης, πρέπει να είναι ικανός και δημιουργικός στην επίλυση προβλημάτων, πρέπει να ανέχεται την ασάφεια, πρέπει να έχει ένα ευέλικτο στυλ διαχείρισης για να αντιμετωπίσει τις περιστασιακές αλλαγές και, τέλος, πρέπει να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία. Σύμφωνα με τον Anderson (1992), πολλές από τις πρακτικές διαχείρισης έργων που δοκιμάζονται περιλαμβάνουν σχεδιασμό και οργανωτική εμπειρογνωμοσύνη, επιπλέον από τη γνώση και την κατανόηση των συστημάτων ελέγχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός διαχειριστή έργων είναι οι ανθρώπινες δεξιότητες, οι δεξιότητες ηγεσίας, η τεχνική εμπειρία και οι δεξιότητες διαχείρισης. Η βάση για την επιλογή αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών βρίσκεται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης έργων (Anderson & Tucker, 1990, Cleland & King, 1988, Kerzner, 1984, Anderson & Woodhead, 1981).

Οι Meredith, Posner & Mantel (1995) και μετέπειτα οι Mantel, Meredith, Shafer & Sutton (2004) ταξινόμησαν τις δεξιότητες που απαιτούνται για έναν διαχειριστή έργων σε έξι τομείς δεξιοτήτων: επικοινωνία, οργάνωση, ομαδικότητα, ηγεσία, διαχείριση συγκρούσεων και τεχνολογικές δεξιότητες. Ο Verma (1996) θεωρεί ότι η διαχείριση των συγκρούσεων σε ένα περιβάλλον έργου είναι τόσο αναπόφευκτη όσο και η αλλαγή. Ο Rosenau (1998) υποδεικνύει ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στον άνθρωπο με ισχυρή ηγεσία και εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας. Πρέπει να είναι ευέλικτοι, δημιουργικοί, ευφάνταστοι και προσαρμόσιμοι για να αντιμετωπίσουν μια πληθώρα απροσδόκητων προβλημάτων (Morris, 1990). Οι διαχειριστές έργων χρειάζονται καλές και αποτελεσματικές ανθρώπινες δεξιότητες και όχι τεχνικές δεξιότητες για να διαχειριστούν τους ανθρώπους στα έργα τους (Anderson, 1992, Brousseau, 1987, Fisher, 2011, Gillard, 2009, Pinto, 2000, Posner, 1987). Οι Jiang, Klein, & Means (1999) δείχνουν ότι μερικές ανθρώπινες δεξιότητες που κάνουν ένα έργο αποτελεσματικό είναι: η διπλωματία και η διακριτικότητα, η εν-συναίσθηση, η

κατανόηση του τι ενθαρρύνει τα άτομα, η αποτελεσματική αντιμετώπιση συγκρούσεων και η ενίσχυση των μηνυμάτων στους άλλους με χειρονομίες και εκφράσεις του προσώπου. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι διαχειριστές έργων χρειάζονται τεχνικές και ανθρώπινες δεξιότητες για να επιτύχουν επιτυχώς τα έργα τους (Anderson, 1992, Fisher, 2011, Gillard, 2009, Kloppenborg, 2014).

Ο Belzer (2001) αναγνωρίζει τις διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες στη διαχείριση των έργων ως τον χαμένο κρίκο, που είναι κρίσιμος για την επιτυχία του έργου. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την ηγεσία, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη ομάδας, την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και την αξιοπιστία. Ο Kadefors (2004) υποδηλώνει ότι, με πολλούς στο παρελθόν να συμφωνούν (Blake & Mouton, 1964, Likert & Hayes, 1957, Mc Gregor, 1967, Melcher & Kayser, 1970), η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι μια σημαντική ανθρώπινη δεξιότητα για τους διαχειριστές έργων, καθώς πρέπει να επιδείξουν ανησυχία για τους ανθρώπους και να οικοδομήσουν επίπεδα εμπιστοσύνης με τα μέλη της ομάδας και με όλους τους εμπλεκόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να δείξουν σεβασμό ο ένας στον άλλο και αυτό που αντιπροσωπεύουν και να επιτευχθεί η πλήρης και ολόψυχη συνεργασία για την ομαλή διεξαγωγή του έργου.

Σύμφωνα με τον Zielinski (2005), οι αυθεντίες της διαχείρισης έργων πριν από μια πενταετία, θεωρούσαν τις τεχνικές δεξιότητες ως τις πλέον απαιτούμενες για τους διαχειριστές έργων, ενώ σήμερα οι ίδιοι θα τοποθετούσαν δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η διαπραγμάτευση, η διαχείριση συγκρούσεων και η πειθώ υψηλότερα στη λίστα των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Από την άλλη, ο Sampson (2007) υποστηρίζει ότι στις μέρες μας, το απαιτούμενο σύνολο δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων αποτελείται εξίσου και από τεχνικές δεξιότητες, όπως η διαχείριση κινδύνου και ο προγραμματισμός αλλά και από διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως η επικοινωνία (Kloppenborg, 2014).

Οι Cheng et al. (2005) παρουσίασαν αποδεικτικά στοιχεία για ένα πρότυπο ικανοτήτων συμπεριφοράς που υποστηρίζουν την αποτελεσματική απόδοση των διαχειριστών έργων και περιλαμβάνει τα ακόλουθα: προσανατολισμός στην επίτευξη, πρωτοβουλία, αναζήτηση πληροφοριών, εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, αντίκτυπος και επιρροή, αμεσότητα, ομαδική εργασία και συνεργασία, ηγεσία ομάδας, αναλυτική σκέψη, εννοιολογική σκέψη, αυτοέλεγχος και ευελιξία. Αυτές οι ικανότητες φαίνεται να αντιπροσωπεύουν ένα καθολικό σύνολο γενικών δεξιοτήτων συμπεριφοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη της διαχείρισης σε πολλά περιβάλλοντα χώρου εργασίας. Οι Aitken και Crawford (2008) απομόνωσαν μια σταθερή ομάδα δεξιοτήτων συμπεριφοράς που ήταν συγκρίσιμα με αυτά που ταυτοποιήθηκαν από Cheng et al. (2005). Σε μια πιλοτική μελέτη από τους Muzio, Fisher, Thomas, & Peters (2007), οι έξι περιοχές σύγκρισης ικανοτήτων περιελάμβαναν: τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, τις διαπροσωπικές δεξιότητες, την προσωπική ευθύνη, την ευελιξία, την επίλυση προβλημάτων, τον προγραμματισμό και την οργάνωση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Stevenson και Starkweather (2010) ανέδειξαν έξι κρίσιμες βασικές ικανότητες: την ηγεσία, την ικανότητα επικοινωνίας σε πολλαπλά επίπεδα, τις λεκτικές και γραπτές δεξιότητες, τη στάση και την ικανότητα αντιμετώπισης της ασάφειας και της αλλαγής, σε αντίθεση με άλλες ικανότητες όπως η εμπειρία, το ιστορικό εργασίας, η εκπαίδευση και η τεχνική εμπειρογνωμοσύνη. Η λογοτεχνία της διαχείρισης και της οργάνωσης έχουν δείξει επανειλημμένα ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών και η ηγεσία επηρεάζουν σημαντικά τα ποσοστά επιτυχίας της υλοποίησης των οργανωτικών πρωτοβουλιών (Gilley, Dixon, & Gilley, 2008, Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005, Turner & Müller, 2005).

Στην έρευνα των Ramazani και Jergeas (2015), οι δεξιότητες των διαχειριστών έργων χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες: στις τεχνικές δεξιότητες και στις γενικές δεξιότητες διαχείρισης, που τονίστηκαν προηγουμένως και στην έρευνα των Udo και Korpensteiner (2004). Με τις τεχνικές δεξιότητες νοείται η κατανόηση των γενικά αποδεκτών δεξιοτήτων και τομέων διαχείρισης έργων, όπως η διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, του χρόνου, του κόστους, της ποιότητας και ούτε κάθε εξής και στη συνέχεια η εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων και μεθόδων, όπως τα διαγράμματα Gantt και η PERT. Όσον αφορά τις δεξιότητες διαχείρισης, αυτές περιλαμβάνουν την ηγεσία, την επικοινωνία, την διαπραγμάτευση, την ανάπτυξη και την κινητοποίηση ομάδων, τη διαχείριση των σχέσεων και των συγκρούσεων, την επιρροή των ανθρώπων, την πειθώ, την ικανότητα ομαδικής εργασίας και άλλες δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες σε οποιαδήποτε θέση διαχείρισης.

Όλα αυτά τα ερευνητικά έργα βασίζονται σε ένα πλέγμα ανάλυσης που συγκεντρώνει τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάτω από ευρύτερους τίτλους, γεγονός που καθιστά ευκολότερο τον εντοπισμό των στοιχείων που φαίνονται να εμφανίζονται ως βασικές απαιτήσεις στη διαχείριση έργων. Ωστόσο, ο κατάλογος και οι έρευνες για τις δεξιότητες των διαχειριστών έργων που συμβάλλουν στην επιτυχία του έργου φαίνεται ατελείωτος (π.χ. Baguley, 2010, Black, 2006, Brandel, 2006, DiVincenzo, 2006, Harrison & Lock, 2004, Jiang, Klein, & Chen, 2001, Kerzner, 1987, Kousholt, 2007, Sacco, 2006, Shenhar & Dvir, 1996, Steyn, 2008, Thomas & Mengel, 2008). Ο διαχειριστής έργων εκτελεί διάφορους ρόλους και χρειάζεται πολλές και ποικίλες δεξιότητες για να παρακολουθήσει αυτούς τους ρόλους (Zulch, 2014). Μερικές από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες δεξιότητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η εποπτεία και η παρακολούθηση, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων, οι δεξιότητες επικοινωνίας και ανθρωπίνων σχέσεων, η ηγεσία και η διοίκηση ομάδας, οι πνευματικές ικανότητες που απαιτούνται για την κατανόηση και ανάλυση των οργανωτικών φαινομένων και μια σταθερή τεχνική εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα της δραστηριότητας. Η διαχείριση έργων με επιτυχία, συνεπώς, απαιτεί ένα μείγμα δεξιοτήτων συμπεριλαμβανομένων των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, των τεχνικών δεξιοτήτων και της γνωστικής ικανότητας, μαζί με την ικανότητα κατανόησης της κατάστασης και των ανθρώπων και στη συνέχεια τη δυναμική ενσωμάτωση των κατάλληλων συμπεριφορών ηγεσίας (Baguley, 2010, Brousseau, 1987, Gillard, 2009, Hauptfleisch & Siglé, 2004, Herzberg et al., 1959, Lock, 2014, 2017, Slevin & Pinto,

1988, 1989, Steyn, 2008, Strang, 2003, Turner et al., 1998, Van Ingen, 2007, Zulch, 2014).

Οι βασικές δεξιότητες διαχείρισης έργων μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν σε κάθε τομέα (Kloppenborg, 2014). Αυτό δεν σημαίνει ότι «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλα», αλλά οφείλεται στο γεγονός ότι τα έργα εξ' ορισμού είναι μοναδικά. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες, αν και είναι σχετικά σταθερά σε διαφορετικές καταστάσεις, δεν έχουν τεθεί σε πέτρα (Heckman & Kautz, 2012). Μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη φύση του έργου, την πολυπλοκότητά του και το μέγεθός του, καθώς και το στάδιο που έχει φτάσει στον κύκλο ζωής του (Spitz, 1982, Stickney & Johnston, 1977, Udo & Koppensteiner, 2004). Ο διαχειριστής έργων πρέπει να αλλάξει την έμφαση του καθώς το έργο περνάει από διαφορετικές φάσεις (Anderson, 1992). Επιπλέον, δεδομένου ότι το περιβάλλον της διαχείρισης έργων χαρακτηρίζεται από αλλαγή, ως εκ τούτου και οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες μετατρέπονται συνεχώς (Udo & Koppensteiner, 2004).

Με βάση τα όσα εντοπίστηκαν παραπάνω, διαπιστώνεται ότι οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργων για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός είναι πολλές και ποικίλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Από όλες τις δεξιότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω, αυτές που μας κέντρισαν το ενδιαφέρον και επιλέχθηκαν για να διερευνηθούν περαιτέρω στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι οι εξής πέντε: η ηγεσία, η πειθώ και η επιρροή, το στυλ σκέψης (αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη), ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα και η προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά την κάθε μια από αυτές.

2.2.4.1. Δεξιότητες: Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί βασική δεξιότητα του διαχειριστή έργων, όπως είδαμε, και ο αντίκτυπος του υιοθετούμενου στυλ ηγεσίας στην απόδοση του έργου είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στη βιβλιογραφία (Gillard, 2009, Keller, 1992, Kendra & Taplin, 2004, Turner and Müller, 2005). Η ηγεσία μπορεί να οριστεί με πολλούς τρόπους (Dansereau, Yammarino, & Markham, 1995, Kottler, 1987, Ropo, 1989, Yammarino & Bass, 1990, Yammarino, Spangler, & Bass, 1993, Yukl, 2002). Ο καλύτερος, όμως, ορισμός της ηγεσίας είναι από τον Vance Packard, που αναφέρει ότι η ηγεσία είναι η τέχνη του να πάρεις έναν άνθρωπο και να κάνει κάτι που θέλεις επειδή εκείνος το θέλει. (Heagney, 2016). Η ηγεσία είναι η ικανότητα των διαχειριστών έργων να καθιερώσουν ένα όραμα και μια κατεύθυνση (Christenson & Walker, 2004), να προωθήσουν τους στόχους του έργου, να επηρεάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις ομάδες προς έναν κοινό σκοπό, ενθαρρύνοντας τις θετικές σχέσεις και την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία και να ενδυναμώσουν και να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους ευθυγραμμίζοντας τους στόχους του

έργου (Kloppenborg & Opfer, 2002, Koontz & Weihrich, 1990, Thamhain, 2004, Yukl, 2002, Zachary & Krone, 1984).

Η θέση του ηγέτη προέρχεται από την προθυμία των μελών της ομάδας και των ανθρώπων να τον ακολουθήσουν και αυτή ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο των κινήτρων και των ικανοτήτων τους, καθώς και τη νομιμοφροσύνη, τις προτεραιότητες και το πλαίσιο της κατάστασης (Davis, 1972). Η προθυμία αυτή, μπορεί να επηρεαστεί από τον ηγέτη με τη χρήση ενός κατάλληλου στυλ ηγεσίας ή ενός συνδυασμούς στυλ ηγεσίας που θα λαμβάνει υπόψη τόσο την κατάσταση όσο και την ετοιμότητα των ανθρώπων να ακολουθήσουν (Einsiedel, 1987, Fiedler, 1967, Hersey & Blanchard, 1972, Lock, 2017, 2014, Yukl, 1981, Zulch, 2014). Αυτό το στυλ ηγεσίας έκτακτης ανάγκης ή κατάστασης ασχολείται με την καταλληλότητα των διαφορετικών τρόπων ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις, συνδυάζοντας τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη με την ηγετική θέση (Müller & Turner, 2010) και αποτελεί το καλύτερο στυλ που μπορεί να εφαρμόσει ένας διαχειριστής έργων κατά την εκτέλεση ενός έργου (Einsiedel, 1987, Zulch, 2014). Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις κινητήριες απαιτήσεις και τις ανάγκες των μελών της ομάδας του για να διαχειρίζεται με ευελιξία την προσέγγισή του.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες ηγεσίας και το θέμα μπορεί να προσεγγιστεί με διάφορους τρόπους (π.χ. Cheng et al., 2005, Davis, 1972, DuBrin, 2004, Fiedler, 1967, Goleman, 2004, Hersey & Blanchard, 1972, Ivancevich, Szilagi, & Wallace, 1977, Kellert, Humphrey, & Sleeth, 2002, Koontz & Weihrich, 1990, Salovey & Mayer, 1990, Stogdill, 1948). Μια απλή προσέγγιση για την κατανόηση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας είναι η σύγκριση των ηγετών συναλλαγών και των ηγετών μετασχηματισμού (Yang, Huang, & Wu, 2011). Αυτές οι μορφές ηγεσίας, που αποτελούν και τις δύο βασικές μορφές στο στυλ ηγεσίας κατάστασης (Zulch, 2014), αποτελούν τα δύο άκρα στην κλίμακα, με τους ηγέτες συναλλαγών να είναι βαθιά προσανατολισμένοι στην εργασία ενώ οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους ή στις σχέσεις (Zulch, 2014, Prabhakar, 2005, Rosenau, 1998). Οι Müller και Turner (2007, 2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας είναι κατάλληλοι για διαφορετικούς τύπους έργων.

Κατά συνέπεια, ο διαχειριστής έργων θα πρέπει να επικεντρωθεί σε διάφορες πτυχές της ηγεσίας καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και να ρυθμίσει ανάλογα το ρυθμό (Anderson, 1992, Frame, 1987, Turner, 1999, Yang, Wu, Wang & Chin, 2010). Οι Hersey & Blanchard (1972) πρότειναν τη θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας και στη συνέχεια, ανέπτυξαν την ηγεσία της κατάστασης. Υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας πρέπει να εξαρτάται από τις διαφορετικές φάσεις ωριμότητας μιας σχέσης. Οι πρώιμες φάσεις απαιτούν εμπειρογνωμοσύνη για να επηρεάσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και να δημιουργήσουν όραμα, αλλά μπορεί να χρειαστεί ένα πιο συναλλακτικό ύφος με την ομάδα του έργου. Καθώς η εργασία εξελίσσεται, η εστίαση της ηγεσίας μετατοπίζεται στη διατήρηση της ορμής, στην ανταπόκριση στην αλλαγή και στην εφαρμογή μιας πιο μεταρρυθμιστικής προσέγγισης (Hersey & Blanchard, 1972).

Η ηγεσία περιλαμβάνει την τοποθέτηση στόχων, τη συγκέντρωση, τη διαχείριση και την παρακίνηση μιας ομάδας (Kloppenborg & Petrick, 1999), την κατανόηση της ανθρώπινης ψυχολογίας και των κινήτρων των ατόμων, την εξουσιοδότηση, το συντονισμό και την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (Anderson, 1992, Declerk, Eymery & Crener, 1980, Harrison & Lock, 2004, Portny, 2013, Ruuska & Vartiainen, 2004, Sharad, 1979, Van der Walt, Strydom, Marx, & Jooste, 1996). Η ηγεσία είναι εξ' ορισμού επομένως, και δεξιότητα επικοινωνίας (Zulch, 2014). Οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας επιτρέπουν, ενθαρρύνουν και δημιουργούν την κατανόηση και την εμπιστοσύνη που είναι απαραίτητες για να ενθαρρύνουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Η επιβίωση οποιασδήποτε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ανθρώπου να επικοινωνεί με άλλους (Talukhaba, Mutunga & Miruka, 2011). Χωρίς την αποτελεσματική επικοινωνία, ο διαχειριστής του έργου δεν θα επιτύχει τίποτα (Heldman, 2011). Όπως δήλωσαν ο Clutterbuck και ο Hirst (2002) δεν μπορεί ένας ηγέτης να ηγηθεί αν δεν είναι καλός στην επικοινωνία. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι αυτό που επιτρέπει σε ένα διευθυντή να μετακινηθεί σε μια ηγετική θέση (Barrett, 2006). Όπως δήλωσαν ο Kouzes και ο Posner στον Kellerman (2012), η ηγεσία είναι ομαδική και όχι ατομική πράξη. Ο επικεφαλής του έργου πρέπει να αναπτύξει ένα ηγετικό στυλ που να ενθαρρύνει την αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας αλλά και με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Goodwin, στο Odusami, 2002).

2.2.4.2. Δεξιότητες: Πειθώ και Επιρροή

Η πειθώ είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί να πείσει, να επηρεάσει ή να εντυπωσιάσει ένα άτομο ή μια ομάδα προκειμένου να αλλάξουν την τρέχουσα στάση, συμπεριφορά ή άποψή τους σε μια άποψη που ο διαχειριστής έργων θέλει να έχουν (Cheng et al., 2005, Franklin, 2011, Müller & Turner, 2010). Η επιρροή είναι η δύναμη επηρεασμού ενός ατόμου ή μιας πορείας γεγονότων χωρίς ανάληψη άμεσης δράσης (Cheng et al., 2005, Franklin, 2011). Συνεπώς, η πειθώ και η επιρροή είναι πράξεις επίδρασης των συμπεριφορών και των ενεργειών των άλλων. Αυτές οι πράξεις αντανακλούνται στις καθημερινές ενέργειες, στις στάσεις και στις προσεγγίσεις των διαχειριστών έργων.

Οι διαχειριστές έργων σπάνια μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους μόνο μέσω άμεσης εξουσίας, οπότε οι τεχνικές επιρροής και πειθούς αποτελούν βασικό σύνολο δεξιοτήτων (Bander & Giber, 1995, Boak & Coolican, 2001, Cheng et al., 2005, Ramazani & Jergeas, 2015, Thornberry & Weintraub, 1983, Udo & Koppensteiner, 2004, Zielinski, 2005). Το βασικό σημείο που πρέπει να έχουμε κατά νου για την πειθώ και την επιρροή είναι ότι πρόκειται για ανεπίσημους μηχανισμούς ελέγχου (Thamhain & Gemmill, 1974). Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι διαχειριστές έργων έχουν ελάχιστη ή καθόλου επίσημη εξουσία στα μέλη της ομάδας τους ή στους διαχειριστές τους (Black, 2006, Dunn, 2001, Gillard, 2009, Harrison & Lock, 2004, Kloppenborg, 2014, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011, Pinto, 2000, Udo & Koppensteiner,

2004). Ως εκ τούτου, αναγκάζονται να χρησιμοποιούν λιγότερο τυπικά μέσα ως τακτικές εξουσίας, όπως η πειθώ και η επιρροή, για να επιτύχουν τους στόχους τους καθώς, οτιδήποτε θέλουν να γίνει, πρέπει να πείσουν ή να επηρεάσουν τους άλλους να το κάνουν (Black, 2006, Cheng et al., 2005, Cowie, 2003, Dunn, 2001, Pinto, 2000, Sotiriou & Wittmer, 2001). Ωστόσο, ακόμα και σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου μπορεί να ασκηθεί επίσημη εξουσία, είναι προτιμότερο να τη μετριάσουμε με πειθώ και επιρροή, έτσι ώστε οι ενέργειες και οι συμπεριφορές να είναι πιο πρόθυμες και όχι απλά υπακοή (Thornberry & Weintraub, 1983).

Χρειάζεται δεξιότητα και φινέτσα για να ηγηθεί ένα έργο σε ένα επιτυχημένο κλείσιμο (Gillard, 2009). Η πειθώ και η επιρροή απαιτούν από τους διαχειριστές έργων ηγεσία, εμπιστοσύνη, ενθουσιασμό και ικανότητα να δώσουν το παράδειγμα (Franklin, 2011). Θα πρέπει οι άνθρωποι να τον συμπαθούν και να τον σέβονται προκειμένου να τον ακολουθήσουν, πράγμα που σημαίνει ότι οι πράξεις του πρέπει να χαρακτηρίζονται από πεποιθήσεις και ακεραιότητά όλη την ώρα.

Ο στόχος της πειθούς και της επιρροής είναι να εμβαθύνουν τις σχέσεις ή/και τη δέσμευση για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Οι σχέσεις μπορούν να βασίζονται σε θετικούς παράγοντες, όπως είναι οι κοινές αξίες, η ηθική, η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη, η συνεργασία, η γνήσια αγάπη και ο σεβασμός. Οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με τα μέλη της ομάδας του έργου για να διασφαλίσουν ότι συνεργάζονται καλά για τη λήψη σωστών αποφάσεων και είναι δεσμευμένοι για την επίτευξη των στόχων του έργου. Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται συχνά από την ικανότητά των διαχειριστών έργων να πείσουν και να επηρεάσουν τα μέλη της ομάδας αλλά και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλα τα επίπεδα (Franklin, 2011). Η επιτυχής παρέμβαση μπορεί να μετρηθεί μέσω αλλαγών στάσης, συμπεριφοράς και λήψης αποφάσεων που αντικατοπτρίζουν τον στόχο του επηρεάζων. Η επιτυχία μπορεί επίσης να διαπιστωθεί μέσω της αποδοχής, της υποστήριξης και της συμμόρφωσης με τις προτάσεις ή τους στόχους του επηρεάζων.

2.2.4.3. Δεξιότητες: Στυλ Σκέψης (Αναλυτική και Κριτική Σκέψη)

Οι διαχειριστές έργων συχνά αντιμετωπίζουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων και περίπλοκα ζητήματα. Το στυλ σκέψης είναι ένα γνωστικό στοιχείο που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αποκτά, οργανώνει και χρησιμοποιεί πληροφορίες (Martin, 1976). Το στυλ σκέψης ενός ατόμου περιγράφει τον προτιμώμενο τρόπο από το άτομο για την επεξεργασία πληροφοριών, ο οποίος επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων στον τομέα της διαχείρισης έργων (Hayes & Allinson, 1994, Kirton, 1994, Schroder, 1994, Tuilet, 1996).

Οι επιτυχημένες οργανώσεις βασίζονται σε αναλυτικούς και κριτικούς στοχαστές που μπορούν να δημιουργήσουν εφευρετικές λύσεις σε καθημερινά προβλήματα, που

παίρνουν καλύτερες αποφάσεις μέσω της κριτικής σκέψης και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, που επιλέγουν την καλύτερη απόφαση λαμβάνοντας υπόψη τη συγκεκριμένη κατάσταση και που μεταμορφώνουν τη δημιουργικότητα τους σε πρακτικές επιχειρηματικές λύσεις. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές έργων χρειάζονται ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη για να είναι αποτελεσματικοί (Cheng et al., 2005, Posner, 1987, Stuckenbruck, 1976).

Οι αναλυτικές δεξιότητες είναι ένα ισχυρό σύνολο εργαλείων και τεχνικών για την κατανόηση των προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων. Είναι η ικανότητα απεικόνισης, αρθρώσεως, αντίληψης ή επίλυσης προβλημάτων (Cheng et al., 2005). Οι αναλυτικοί στοχαστές τείνουν να είναι λογικοί και να βασίζονται σε γεγονότα. Προτιμούν ποσοτικά δεδομένα και ακρίβεια. Οι άνθρωποι που έχουν ένα αναλυτικό στυλ σκέψης βοηθούν την ομάδα του έργου να κάνει λογικές και καλά μελετημένες αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις διαθέσιμες πληροφορίες. Οι ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων συμβάλλουν στην καλύτερη αντιμετώπιση προβλημάτων με την εφαρμογή λογικής σκέψης στην κατάργηση πολύπλοκων προβλημάτων σε μικρότερα τμήματα που είναι πιο εύκολα επιλύσιμα, στην αποτελεσματική συγκέντρωση, αξιολόγηση και διαχείριση πληροφοριών και στη δημιουργία και ταξινόμηση εναλλακτικών λύσεων (Cheng et al., 2005).

Η κριτική σκέψη είναι μια βασική δεξιότητα για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου και αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι η διαδικασία σκέψης που εξετάζει μια κατάσταση μέσω του εντοπισμού και της αξιολόγησης αποδεικτικών στοιχείων προκειμένου να ληφθεί η δέουσα απόφαση (Caputo, 2014). Είναι η χρήση της λογικής και της συλλογιστικής για την πλήρη κατανόηση ενός θέματος, μιας κατάστασης, ενός προβλήματος ή ευκαιρίας χωρίς προκαταλήψεις και γνώμες και την ανάπτυξη λύσεων (Caputo, 2014, Kreitzberg, 2013). Ο κριτικός στοχαστής χρησιμοποιεί μια λογική ανάλυση των αποδεικτικών στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων και τη σαφή επικοινωνία των αποφάσεών του. Οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν την κριτική σκέψη για να προβλέπουν και να επιλύουν προβλήματα και να διασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη της ομάδας του έργου γνωρίζουν τι να περιμένουν και τι πρέπει να κάνουν (Caputo, 2014). Η δεξιότητα αυτή βοηθάει τους διαχειριστές έργων να οργανώνουν τις σκέψεις τους, να αναλύουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας κατάστασης και να καταλήγουν σε συμπεράσματα με συνοπτικό και πειστικό τρόπο (Caputo, 2014, Müller & Turner, 2010, Stuckenbruck, 1976).

2.2.4.4. Δεξιότητες: Προσανατολισμός στα επιτεύγματα

Όλες οι εταιρείες έχουν σκοπούς να συναντήσουν και στόχους να επιτύχουν. Χωρίς αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό και σκληρή εργασία, η εταιρεία θα αποτύχει. Συνεπώς, οι εργοδότες αναζητούν σαφή αποδεικτικά στοιχεία για κάποιον που είναι βαθιά αφοσιωμένος και δεσμευμένος όχι μόνο στην ανάπτυξη και την επιτυχία του, αλλά και

στο ρόλο του και στην επιτυχία της εταιρείας. Οι διαχειριστές έργων πρέπει να είναι, επομένως, προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων κάθε έργου αποτελεσματικά για εξασφαλίζουν το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα στον οργανισμό (Abraham et al., 2001, Agut, Grau, & Peiro, 2003, Bander & Giber, 1995, Cheng et al., 2005, El-Sabaa, 2001, Kousholt, 2007, McCredie & Shackleton, 2000, Muzio et al., 2007). Θα πρέπει να έχουν την πειθαρχία να δημιουργούν σαφείς και εφικτούς στόχους, να κάνουν τους στόχους του έργου δικούς τους και να τους βλέπουν μέσα από την επιτυχή ολοκλήρωση τους (Anderson, 1992, Harrison & Lock, 2004).

Ο διαχειριστής έργων είναι ο επαγγελματίας στον τομέα της διαχείρισης έργων και συχνά έχει την πλήρη ευθύνη του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και του κλεισίματος του κάθε έργου με επιτυχία (Baca, 2007, DiVincenzo, 2006, Dunn, 2001, Steyn, 2008, Turner and Müller, 2005, Udo & Korpensteiner, 2004, Zielinski, 2005). Κατ' επέκταση, είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων του έργου. Κάθε έργο που αναλαμβάνει ο διαχειριστής έργων απαιτεί τη διαχείριση των περιορισμών του τριγώνου διαχείρισης που είναι ανταγωνιστικοί, δηλαδή του πεδίου εφαρμογής, του κόστους, του χρόνου και της ποιότητας (Chiu, 2010, Harrison & Lock, 2004, Phillips, 2003, PMI, 2010). Η επιτυχία μπορεί στη συνέχεια να οριστεί ως η επίτευξη των στόχων του έργου μέσα στο χρόνο, στο κόστος, στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης/τεχνολογίας, ενώ αξιοποιούνται οι ορισμένοι πόροι αποτελεσματικά και αποδοτικά και είναι αποδεκτό το έργο από τον πελάτη (Kerzner, 2013, Munns & Bjeirmi, 1996).

Εμπόδια σε αυτό δεν αποτελεί μόνο η διαφορετικότητα του κάθε έργου (Shenhar, 2001), αλλά και η διαφορετικότητα των επί μέρους ενεργειών που πρέπει ο διαχειριστής έργων αντιμετωπίσει. Πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις, με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, σε όλα τα επίπεδα σχετικά με τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής και των αλλαγών σε αυτό, τη χρήση πόρων, με τις προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, με τα θέματα προϋπολογισμού, με τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, με τη διαχείριση των κινδύνων, με την επικοινωνία και τα τεχνικά προβλήματα (Baca, 2007, Chiu, 2010, DiVincenzo, 2006, Dunn, 2001, Kloppenborg, 2014, Simpson, 1987, Zielinski, 2005). Πρέπει, συνεπώς, να προσδιοριστούν τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο διαχειριστής έργων να εστιάσει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο διαχειριστής έργων οδηγούμενος από την «απαίτηση» της επιτυχούς διαχείρισης του έργου και λαμβάνοντας υπόψη το κόστος, το χρόνο και την ποιότητα, αναλαμβάνει κάθε παράμετρο που συμβάλει προς την κατεύθυνση της επιτυχίας των στόχων του έργου (Harrison & Lock, 2004, Kousholt, 2007, Turner and Müller, 2005).

2.2.4.5. Δεξιότητες: Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία

Στον 21^ο αιώνα, οι επιχειρήσεις, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πρέπει να αλλάζουν συνεχώς (Construction Industry Institute, 2014, Hall, 2012, Harvard Business School Press, 2004, Kloppenborg, 2014, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011). Έτσι, θέλουν εργαζόμενους που να μπορούν επίσης να αλλάξουν ή να αλλάξουν την κατεύθυνση, όπως απαιτείται. Δύο από τις πιο σημαντικές διαπροσωπικές/ήπιες δεξιότητες των διαχειριστών έργων, που αναζητούν όλο και περισσότερο οι εργοδότες, καθώς είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των αλλαγών και της αβεβαιότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία (Abraham et al., 2001, Agut et al., 2003, Bander & Giber, 1995, Belzer, 2001, Boak & Coolican, 2001, Cheng et al., 2005, DiVincenzo, 2006, Gray, 1999, Karlsen, 1998, Kreiner, 1995, Martin, 1976, McCredie & Shackleton, 2000, Muzio et al., 2007, Posner, 1987, Rosenau, 1998, Stuckenbruck, 1976).

Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία μπορούν να οριστούν ως η ικανότητα των διαχειριστών έργων να βρίσκουν νέες λύσεις, να παρακολουθούν την εξέλιξη μιας εργασίας και να αλλάζουν τα σχέδια όταν είναι αναγκαίο, να ανταπεξέρχονται στην πίεση δημιουργικά και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες για να βελτιώσουν τις ικανότητες τους ή τα σχέδια τους (Cheng et al., 2005, Husby et al., 1999, Kousholt, 2007, Morris, 1990, Rosenau, 1998). Συνδυάζουν την ικανότητα άμεσης αντίδρασης σε επείγουσες καταστάσεις ή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και προσδοκίες, όπως, επίσης, και την ικανότητα προσαρμογής των σχεδίων, χρησιμοποιώντας τις νέες πληροφορίες, τα γεγονότα και τις ικανότητες των ανθρώπων (Cheng et al., 2005). Η προσαρμογή στις αλλαγές και η ευελιξία, αφορά την αποδοχή της πραγματικότητας και την αντιμετώπιση της. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν λανθασμένα ότι η ικανότητα αλλαγής ανάλογα με τις ανάγκες μιας κατάστασης ή η προθυμία για συμβιβασμό δείχνει έλλειψη πεποίθησης. Στην πραγματικότητα, η αλλαγή για την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και ανάγκες είναι το κλειδί για την επιτυχία στο σημερινό χώρο εργασίας (Cheng et al., 2005). Η αλλαγή μπορεί να είναι τρομακτική, αλλά η εκμάθηση προσαρμογής και ευελιξίας είναι μια επένδυση που αξίζει να γίνει. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες είναι συνήθως πιο εκτιμημένοι από τους εργοδότες, καθώς τροποποιούν την προσέγγιση τους με βάση τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων και της μοναδικές απαιτήσεις κάθε κατάστασης και είναι πρόθυμοι να κάνουν ό, τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη του έργου ή την εκτέλεση της εργασίας (Cheng et al., 2005).

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία είναι απαραίτητες δεξιότητες στη διαχείριση έργων. Όπως συχνά τονίζεται, η μόνη σταθερά στη διαχείριση ενός έργου είναι η αλλαγή (Posner, 1987, Udo & Koppensteiner, 2004) και κανένα έργο δεν πηγαίνει ποτέ ακριβώς σύμφωνα με το σχέδιο (Harrison & Lock, 2004). Συχνά, προκύπτουν πολλά εμπόδια στο δρόμο και η προσαρμογή είναι ο μόνος τρόπος επιβίωσης. Αυτό που πραγματικά προσδιορίζει την επιτυχία σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η ικανότητα ευελιξίας και συνέχισης της εργασίας. Ο διαχειριστής

έργων και οι άνθρωποι που εμπλέκονται στο έργο πρέπει να αποδεχθούν την αλλαγή ως τρόπο ζωής και να είναι άνετοι με αυτή (Seymour & Hussein, 2014, Kousholt, 2007, Cheng et al., 2005, Kreiner, 1995). Είναι αδύνατο να προβλεφθεί οτιδήποτε μπορεί να συμβεί κατά τη διάρκεια ενός έργου, αλλά είναι δυνατόν να αναμένουν τα απροσδόκητα.

Μια από τις συνηθέστερες καταστάσεις που χρειάζεται η ευελιξία και η προσαρμογή είναι όταν αλλάζουν οι διαδικασίες. Η νέα τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες οδηγούν σε αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας (Fisher, 2011, Hall, 2012, Harvard Business School Press, 2004, Kousholt, 2007, Meredith & Mantel, 2011). Αν οι διαχειριστές έργων παραμείνουν προσκολλημένοι στον παλιό τρόπο, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος μείωσης της παραγωγικότητας. Η επίτευξη στόχων σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί ευελιξία και προσαρμογή. Οι διαχειριστές έργων πρέπει όχι μόνο να αλλάξουν αυτό που κάνουν αλλά και τον τρόπο προσέγγισής τους. Πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του έργου σχεδιάζονται έτσι, ώστε να παρέχουν ευελιξία, πρέπει να ανέχονται την ασάφεια, τις αλλαγές στις προτεραιότητες, να αλλάζουν στυλ και να απαντούν με νέες προσεγγίσεις, όπως είναι απαραίτητο, για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις των αλλαγμένων συνθηκών (Cheng et al., 2005, Einsiedel, 1987, Gilley et al., 2008, Jones et al., 2005, Stevenson & Starkweather, 2010, Turner & Müller, 2005). Πρέπει να δημιουργούν την καλύτερη διαδικασία, χρησιμοποιώντας τις καλύτερες τεχνικές που έχουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσα στους περιορισμούς που τους δίνονται.

Επίσης, η διαχείριση των ανθρώπων απαιτεί ευελιξία και προσαρμογή, δεν είναι μια ικανότητα ενός μεγέθους. Οι άνθρωποι χρειάζονται διαφορετικά πράγματα από ένα διαχειριστή έργων όσον αφορά την καθοδήγηση, την ανατροφοδότηση και την εκπαίδευση. Ένας διαχειριστής έργων θα πρέπει να ξέρει τι χρειάζονται οι άνθρωποι της ομάδας του και στη συνέχεια να αλλάζει το στυλ διαχείρισης του για να καλύψει αυτές τις ανάγκες (Einsiedel, 1987). Ο διαχειριστής έργων αλλάζει επίσης την έμφαση του καθώς το έργο περνάει από διαφορετικές φάσεις (Anderson, 1992, Lundin & Söderholm, 1995, Mahmoud-Jouini, Midler, & Garell, 2004).

Αυτές, λοιπόν, είναι οι πέντε δεξιότητες των διαχειριστών έργων, οι οποίες συμβάλλουν στην επιτυχία τους, που επιλέχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και που θα μας απασχολήσουν στην υπόλοιπη εργασία. Στο σημείο αυτό, έχουμε ολοκληρώσει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του θέματος μας και θα συνεχίσουμε στα παρακάτω κεφάλαια με το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Συνεπώς, στην συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια με ένα μη παρεμβατικό τρόπο προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι διαχειριστές έργων διαθέτουν όντως αυτές τις δεξιότητες και σε τι βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Περιγραφή Μεθοδολογίας Έρευνας

Ο τρόπος που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις λέξεις στην καθημερινή τους ζωή μπορεί να προσφέρει πλούσιες πληροφορίες σχετικά με το ποιοι είναι, τους στόχους, τα κίνητρα, τους φόβους, τους τρόπους σκέψης, τις κοινωνικές σχέσεις και τις προσωπικότητες τους (Groom & Pennebaker, 2002, Semin & Fiedler, 1988). Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς η γλώσσα είναι ο πιο κοινός και αξιόπιστος τρόπος για τους ανθρώπους για να μεταφράσουν τις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματά τους σε μια μορφή που οι άλλοι μπορούν να καταλάβουν (Tausczik & Pennebaker, 2010). Η παρακολούθηση της χρήσης της γλώσσας, όπως η παρακολούθηση του βλέμματος των ανθρώπων μπορεί να μας δείξει που στοχεύουν. Εκείνοι που σκέφτονται την εργασία, τα χρήματα ή τους φίλους τους θα αναφερθούν σε αυτά εγγράφως ή στις συνομιλίες τους (Tausczik & Pennebaker, 2010). Από την εποχή των γραπτών του Φρόιντ (1901) σχετικά με τα ολισθήματα της γλώσσας, όπου οι κρυφές προθέσεις ενός ατόμου αποκαλύπτονται σε προφανή γλωσσικά λάθη μέχρι τις πρώτες ημέρες ανάλυσης κειμένου μέσω του υπολογιστή, οι ερευνητές άρχισαν να συγκεντρώνουν όλο και πιο πειστικές αποδείξεις ότι οι λέξεις που χρησιμοποιούμε έχουν τεράστια ψυχολογική αξία (Gottschalk & Glaser, 1969, Gottschalk, Gleser, Daniels & Block, 1958, Holtzman, 1950, Rorschach, 1921). Τώρα είμαστε στη μέση μιας τεχνολογικής επανάστασης όπου, για πρώτη φορά, οι ερευνητές μπορούν και συνδέουν την καθημερινή χρήση λέξεων σε ένα ευρύ φάσμα πραγματικών συμπεριφορών, μέτρων της προσωπικότητας και γνωστικών στυλ (Fast & Funder, 2008a, 2008b, Mehl & Pennebaker, 2003, Mehl, Gosling & Pennebaker, 2006, Pennebaker & King, 1999, Tausczik & Pennebaker, 2010).

Αν και πολλά υποσχόμενες, οι πρώτες μέθοδοι υπολογιστή απέτυχαν λόγω της μεγάλης πολυπλοκότητας του έργου (Martindale, 1990, Rosenberg & Tucker, 1978, Stone, Dunphy, Smith, & Ogilvie, 1966, Weintraub, 1981, Weintraub, 1989). Τα δείγματα κειμένου δεν ήταν ψηφιοποιημένα, οι υπολογιστές ήταν αργοί και δυσκίνητοι και υπήρξε μικρή συμφωνία σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά της φυσικής γλώσσας ήταν πιο σχετικά με ψυχολογικές καταστάσεις. Όλα άλλαξαν τη δεκαετία του 1990 με την έλευση των αποδοτικών επιτραπέζιων υπολογιστών, της βελτιωμένης τεχνολογίας αποθήκευσης δεδομένων και την έκρηξη του Διαδικτύου. Οι παράγοντες αυτοί επέτρεψαν την εύκολη συλλογή μεγάλων δειγμάτων ψηφιοποιημένου κειμένου από πολλές πηγές (Groom & Pennebaker, 2002), χωρίς να χρειάζεται η παρουσία των συμμετεχόντων σε κάποιο εργαστήριο, αλλά και χωρίς να γνωρίζουν οι συμμετέχοντες ότι εξετάζονται (Yarkoni, 2010).

Προκειμένου να υπάρξει μια αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος για τη μελέτη των διαφόρων συναισθηματικών, γνωστικών και ατομικών στοιχείων που υπάρχουν στα προφορικά και γραπτά δείγματα ομιλίας των ανθρώπων, αρχικά αναπτύχθηκε, το 1993, μια εφαρμογή ανάλυσης κειμένου, με την ονομασία Linguistic Inquiry and Word Count ή LIWC (Pennebaker & Francis, 1999). Το LIWC είναι ένα διαφανές πρόγραμμα ανάλυσης κειμένου που μετράει λέξεις σε ψυχολογικά νοηματικές κατηγορίες (Pennebaker, Booth, & Francis, 2007, Pennebaker, Francis, & Booth, 2001, Sylwester & Purver, 2015, Tausczik & Pennebaker, 2010). Ταξινομεί τον αριθμό των λέξεων που χρησιμοποιούνται σε ένα κείμενο σε διαφορετικές κατηγορίες (Pennebaker, Chung, Ireland, Gonzales, & Booth, 2007), παρέχοντας ένα «δακτυλικό αποτύπωμα» της γλώσσας που χρησιμοποιείται από το συγγραφέα (Groom & Pennebaker, 2002, Pennebaker & Graybeal, 2001). Όπως σημειώνεται από τον Allport (1961), τα άτομα έχουν τη δική τους μοναδική στιλιστική συμπεριφορά, όπως είναι ο τρόπος με τον οποίο περπατούν, ντύνονται ή χαμογελούν. Επομένως, αυτό συνεπάγεται ότι θα έχουν χαρακτηριστικούς τρόπους για να εκφραστούν στη γλώσσα όπως το περιεχόμενο της ομιλίας, ο τρόπος πλαισίωσης αυτού που λέγεται, η γνωστική πολυπλοκότητα και ούτω καθεξής, κάτι που χρησιμεύει ως δείκτης των διαφόρων ατομικών μεταβλητών (Berry, Pennebaker, Mueller, & Hiller, 1997, Fast & Funder, 2008a, Groom & Pennebaker, 2002, Hirsh & Peterson, 2009, Oberlander & Gill, 2006, Pennebaker & King, 1999, Pennebaker, Mehl, Niederhoffer, 2003, Tausczik & Pennebaker, 2010). Οι άνθρωποι μιλούν με διαφορετικό τρόπο, όχι μόνο σε συνάρτηση με το ποιοί είναι, αλλά και σε συνάρτηση με το κοινωνικό πλαίσιο (Holtgraves, 2010). Οι επιπτώσεις του κοινωνικού πλαισίου για τη γλώσσα είναι πολλές και ποικίλες. Οι ομιλητές μιλούν με διαφορετικό τρόπο ως συνάρτηση του φύλου, της ηλικίας, του επαγγέλματος και της προσωπικότητάς τους (Holtgraves, 2011).

Η πρώτη εφαρμογή LIWC αναπτύχθηκε ως μέρος μιας διερευνητικής μελέτης της γλώσσας (Pennebaker & Francis, 1999) για να αποτυπώσει τις ψυχολογικές διεργασίες και το περιεχόμενο του τι οι άνθρωποι έγραφαν ή συζητούσαν. Η δεύτερη (LIWC2001) και τρίτη (LIWC2007) έκδοση ενημέρωσαν την αρχική εφαρμογή με ένα εκτεταμένο λεξικό και ένα πιο μοντέρνο σχεδιασμό λογισμικού (Pennebaker et al., 2001, Pennebaker et al., 2007). Η πιο πρόσφατη εξέλιξη, το LIWC2015 (Pennebaker, Booth, Boyd, & Francis, 2015), έχει αλλάξει σημαντικά τόσο το λεξικό όσο και τις επιλογές του λογισμικού, προσθέτοντας ένα API που ενσωματώνει όλες τις δυνατότητες του LIWC και το επεκτείνει περαιτέρω με περισσότερες από 20 πρόσθετες πληροφορίες προσωπικότητας. Το λεξικό μπορεί πλέον να φιλοξενήσει αριθμούς, σημεία στίξης, ακόμη και σύντομες φράσεις. Οι προσθήκες αυτές επιτρέπουν στο χρήστη να διαβάσει τη προσεγμένη γλώσσα που είναι κοινή στις δημοσιεύσεις στο Twitter και στο Facebook, καθώς και στα SMS (Pennebaker, Boyd, Jordan, & Blackburn, 2015). Όπως και με τις προηγούμενες εκδόσεις, ωστόσο, το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί για να αναλύσει μεμονωμένα ή πολλαπλά αρχεία γλώσσας γρήγορα, αποτελεσματικά και αντικειμενικά (Groom, & Pennebaker, 2002).

Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των προγραμμάτων ανάλυσης κειμένου είναι μια δύσκολη υπόθεση. Μπορεί κάποιος να σκεφτόταν ότι θα μπορούσε να καθορίσει την εσωτερική αξιοπιστία της LIWC κλίμακας με τον ίδιο τρόπο που γίνεται με ένα ερωτηματολόγιο. Σε ένα ερωτηματολόγιο που καταγράφει θυμό ή επιθετικότητα, για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν μία αυτό-αναφερόμενη έκθεση που ζητάει μια σειρά από ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματα ή τις συμπεριφορές τους σε σχέση με το θυμό. Οι συντελεστές αξιοπιστίας υπολογίζονται συσχετίζοντας τις απαντήσεις των ανθρώπων στις διάφορες ερωτήσεις. Όσο πιο πολύ να συσχετίζονται, τόσο περισσότερο τα στοιχεία του ερωτηματολογίου μετρούν το ίδιο πράγμα (Pennebaker, Boyd, Jordan, & Blackburn, 2015).

Μία παρόμοια στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί και με τις λέξεις. Αλλά πρέπει να προειδοποιήσουμε: τα ψυχομετρικά της φυσικής χρήσης της γλώσσας δεν είναι τόσο απλά όσο με τα ερωτηματολόγια. Οι κατηγορίες λέξεων είναι διαφορετικές από τα στοιχεία σε ένα ερωτηματολόγιο. Οι λέξεις σπάνια είναι κανονικά κατανεμημένες και τα τυποποιημένα μέτρα αξιοπιστίας δεν είναι πάντα κατάλληλα. Ο λόγος είναι προφανής αν σκεφτείτε το παρακάτω. Μόλις ειπωθεί κάτι, κατά κανόνα δεν χρειάζεται να ειπωθεί ή να γραφθεί πάλι στην ίδια παράγραφο ή σε ένα δοκίμιο. Η φύση του λόγου είναι συνήθως ότι όταν κάτι λέγεται, στη συνέχεια προχωράμε στο επόμενο θέμα. Επαναλαμβάνοντας την ίδια ιδέα ξανά και ξανά είναι γενικά μια κακή μορφή στη γλώσσα, αλλά αυτό είναι μια βάση του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να κατανοήσουμε ότι τα αποδεκτά όρια για τους συντελεστές της αξιοπιστίας της φυσικής γλώσσας είναι χαμηλότερα από αυτά που συνήθως παρατηρούνται σε άλλα ψυχολογικά τεστ (Pennebaker, Boyd, Jordan, & Blackburn, 2015).

Τα ζητήματα εγκυρότητας είναι επίσης λίγο δύσκολα. Μπορούμε να βάλουμε ανθρώπους να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που αξιολογεί τις γενικές διαθέσεις τους και στη συνέχεια να γράψουν ένα δοκίμιο που εμείς στη συνέχεια θα υποβάλλουμε στο πρόγραμμα LIWC. Μπορούμε επίσης να έχουμε δικαστές για να αξιολογήσουν το δοκίμιο για το συναισθηματικό περιεχόμενο του. Με άλλα λόγια, μπορούμε να δούμε με πολλούς τρόπους τη διάθεση του συμμετέχοντα (Pennebaker, Boyd, Jordan, & Blackburn, 2015).

Η νέα έκδοση του LIWC, το 2015, κυκλοφόρησε μαζί με το Receptiviti, μία εμπορική μάρκα του εργαλείου. Σε συνδυασμό με τις κατηγορίες του LIWC, το Receptiviti περιλαμβάνει γνώσεις για την προσωπικότητα, το στυλ σκέψης, την αυθεντικότητα και τις σχέσεις (Golbeck, 2016). Από την ιστοσελίδα του receptiviti.com βρήκαμε ότι: «Το Receptiviti ξεκίνησε σε συνδυασμό με το LIWC2015 και καθιερώθηκε ως η εμπορική πλευρά του για να κάνει το LIWC πιο προσιτό στις κοινότητες ανάπτυξης λογισμικού και επιστήμης των δεδομένων και στον αυξανόμενο αριθμό των επιχειρήσεων που θέλουν να ενσωματώσουν τις δυνατότητες του στον τομέα των τεχνολογιών τους».

Το Receptiviti συλλαμβάνει τις κοινωνικές και ψυχολογικές καταστάσεις των ανθρώπων με την εφαρμογή τεχνικών NLP για να προσδιορίσει ποσοτικά την ψυχολογία, τα συναισθήματα, το στυλ σκέψης και τις κοινωνικές ανησυχίες των ανθρώπων. Ο πυρήνας IP του Receptiviti είναι το πρόγραμμα Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC2015), το χρυσό πρότυπο που είναι πλέον ένα ευρέως δοκιμασμένο, επικυρωμένο και εφαρμοσμένο σύστημα για την εκτέλεση ψυχολογολογικής ανάλυσης κειμένου (Pennebaker & Graybeal, 2001, Pennebaker et al., 2003, Pennebaker et al., 2007, Tausczik & Pennebaker, 2010) και το API του Receptiviti βασίζεται σε ένα εσωτερικό LIWC 2015 λεξικό, που καθορίζει ποιες λέξεις θα πρέπει να συνυπολογίζονται στο στοχευόμενο σύνολο δεδομένων κειμένου.

Το API του Receptiviti παρέχει εκτιμήσεις για διάφορα χαρακτηριστικά και γνωρίσματα ενός χρήστη, βασισμένες σε ένα δείγμα κειμένου που έχει συγγράψει. Σημειώστε ότι αυτές οι προβλέψεις δεν μοντελοποιούν απαραίτητα αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ της γλωσσολογίας και της προσωπικότητας ενός ατόμου, αλλά μάλλον χρησιμοποιούν γλωσσικά χαρακτηριστικά για τη δημιουργία στατιστικών μοντέλων που υπολογίζουν τη βαθμολογία που το πρόσωπο θα λάβει (Tausczik & Pennebaker, 2010). Ενώ δεν έχουμε στοιχεία σχετικά με το είδος του μοντέλου που χρησιμοποιείται, το πρόγραμμα ταριάζει τέλεια στο χώρο της εργασίας μας.

Σε αυτή την εργασία, έχουν επιλεγθεί πέντε συγκεκριμένες δεξιότητες των διαχειριστών έργων για να εξεταστούν με τη χρήση του Receptiviti. Οι δεξιότητες αυτές είναι η ηγεσία, η πειθώ και η επιρροή, το στυλ σκέψης (αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη), ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα και η προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Για να είναι δυνατή η χρήση του Receptiviti για τη λήψη ενδείξεων για τις επιλεγμένες δεξιότητες, χρειάστηκε η αντιστοίχιση αυτών των δεξιοτήτων, με βάση τους ορισμούς και τις περιγραφές τους, που είδαμε προηγουμένως, με τα χαρακτηριστικά του Receptiviti των οποίων οι ορισμοί, όπως δίνονται από την ιστοσελίδα του Receptiviti, ταίριαζαν με αυτούς των δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι: η κλίμακα μέτρησης κάθε χαρακτηριστικού στο Receptiviti είναι διπολική (Correa, Willard, & Gil de Zúñiga, 2010), με την έννοια ότι οι χαμηλές ενδείξεις ενός χαρακτηριστικού δεν σημαίνουν ότι αυτό απλά υπάρχει σε χαμηλό βαθμό αλλά δίνονται ενδείξεις για το ακριβώς αντίθετο του χαρακτηριστικού (για παράδειγμα, αν η μέτρηση αφορά την εξωστρέφεια, τότε ένα υψηλό ποσοστό σε αυτό το χαρακτηριστικό θα υποδηλώνει πόσο εξωστρεφής είναι το άτομο που εξετάζεται, ενώ ένα χαμηλό ποσοστό υποδηλώνει ότι είναι εσωστρεφής).

Με βάση τα παραπάνω, η δεξιότητα της ηγεσίας αντιστοιχίστηκε με το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» του Receptiviti, που εξετάζει αν το άτομο σαν ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην εργασία ή αντίθετα προσανατολισμένος στον άνθρωπο. Σε σύγκριση με την δεξιότητα της ηγεσίας, οι υπόλοιπες δεξιότητες ήταν πιο εύκολο να αντιστοιχηθούν με κάποιο χαρακτηριστικό του Receptiviti, καθώς οι ορισμοί τους αλλά και οι ονομασίες τους ήταν ίδια. Δηλαδή, η πειθώ και η επιρροή αντιστοιχίστηκαν με την πειστικότητα, το στυλ σκέψης (αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη) με το

αντίστοιχο στυλ σκέψης του Receptiviti, ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα με την επιδίωξη για επιτεύγματα και η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία με την προσαρμοστικότητα.

Τέλος, για την ανάλυση και πρόβλεψη αυτών των δεξιοτήτων-χαρακτηριστικών των διαχειριστών έργων, το Receptiviti απαιτεί ένα δείγμα κειμένου αυτών των ανθρώπων. Χάρη στη δυνατότητα που μας προσφέρει πλέον το Receptiviti, αυτά τα δείγματα κειμένου θα συλλεχθούν από τα δεδομένα των διαχειριστών έργων στα κοινωνικά τους δίκτυα και συγκεκριμένα από το Twitter. Ο τρόπος είναι πολύ απλός και θα εξηγηθεί στην αμέσως επόμενη υποενότητα της εργασίας. Προς το παρόν, στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι η ακολουθούμενη μεθοδολογία σε αυτήν την έρευνα είναι μη παρεμβατική, δηλαδή οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στην έρευνα δεν γνωρίζουν ότι μελετώνται, καθώς δεν χρειάστηκε να συμπληρώσουν κάποιο ερωτηματολόγιο ή να γράψουν κάποια αυτό-αναφερόμενη έκθεση προκειμένου να συλλεχθεί το απαραίτητο δείγμα κειμένου για την ανάλυση μας. Δεν χρειάστηκε καθόλου να έρθουν σε επαφή με τον ερευνητή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν είναι εντελώς ανεπηρέαστα από τον ερευνητή.

3.1.1. Το Twitter ως πηγή δεδομένων

Το διαδίκτυο έχει καταστεί ένα βασικό συστατικό στην πλοήγηση της καθημερινής μας ζωής (Amichai-Hamburger & Vinitzky, 2010) και επηρεάζει όλες τις πτυχές της ανθρώπινης προσπάθειας, από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις λειτουργούν ως τον τρόπο που οι άνθρωποι ψωνίζουν και περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους (Correa et al., 2010, Gil de Zúñiga, Puig, & Rojas, 2009, Park, Kee, & Valenzuela, 2009). Στην πραγματικότητα, το Διαδίκτυο έχει ενσωματωθεί τόσο καλά στη ζωή των ανθρώπων που, για πολλούς, είναι πολύ δύσκολο να φανταστούν πώς ζούσαν χωρίς αυτό. Μια πτυχή της καθημερινής μας ύπαρξης, όπου το Διαδίκτυο έχει φέρει σημαντικές αλλαγές, είναι η κοινωνική μας ζωή (Amichai-Hamburger & Ben-Artzi, 2000, Amichai-Hamburger, Wainapel, & Fox, 2002). Το Διαδίκτυο είναι μια κορυφαία κοινωνική αρένα για τις δημόσιες και ιδιωτικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Στο επίκεντρο της online ανταλλαγής πληροφοριών και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Raacke & Bonds-Raacke, 2008) είναι οι πιο δημοφιλείς και ταχύτερα αναπτυσσόμενοι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (SNS). Πρόκειται για βασισμένες στο δίκτυο υπηρεσίες που επιτρέπουν στα άτομα: 1) να δημιουργήσουν ένα προφίλ μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο, 2) να δημιουργήσουν μια λίστα άλλων χρηστών με τους οποίους μοιράζονται μια σύνδεση, και 3) να πλοηγήσουν τη δική τους λίστα συνδέσεων και να δουν εκείνες που γίνονται από άλλους μέσα στο σύστημα (Boyd & Ellison, 2007). Ο

Boyd (2007) πρότεινε ότι στην αρένα του κοινωνικού δικτύου φαίνεται ότι «το προφίλ του ατόμου μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή ψηφιακού σώματος» (σελ. 131). Οι άνθρωποι συχνά αναπαράγονται στο διαδίκτυο, έτσι ώστε οι άλλοι να μπορούν να τους δουν και να επικοινωνούν μαζί τους (Sunden, 2003). Παρά την υπεροχή του διαδικτύου και της κοινωνικής δικτύωσης στη σύγχρονη ζωή, η έρευνα σχετικά με τα προηγθέντα της χρήσης των SNS υπήρξε περιορισμένη (Holtgraves, 2011). Ελάχιστα είναι γνωστά για το πώς η προσωπικότητα και άλλα ατομικά γνωρίσματα των ανθρώπων εκδηλώνονται και γίνονται αντιληπτά σε αυτά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Sylwester & Purver, 2015). Η γλώσσα κωδικοποιεί το ποιο είμαστε, πώς σκεφτόμαστε και τι αισθανόμαστε. Με τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν στο διαδίκτυο όλο και πιο συχνά, οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης γίνονται μια άλλη έγκυρη διάσταση για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας τύπος όπου οι ίδιοι οι χρήστες αποκαλύπτουν προσωπικές πληροφορίες και δεδομένα για τη ζωή τους. Κατά τη διαδικασία της δημιουργίας ενός προφίλ κοινωνικής δικτύωσης, οι χρήστες αποκαλύπτουν πολλά για τον εαυτό τους τόσο σε ό, τι μοιράζονται όσο και πώς το λένε. Μέσω της αυτόπεριγραφής, των ενημερώσεων της κατάστασης, των φωτογραφιών και των ενδιαφερόντων, μεγάλο μέρος της προσωπικότητας του χρήστη βγαίνει μέσα από το προφίλ του. Σε αυτή την εργασία, παρουσιάζουμε μια μέθοδο με την οποία η προσωπικότητα και διάφορα χαρακτηριστικά ενός χρήστη μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια μέσα από τις δημόσιες διαθέσιμες πληροφορίες στο προφίλ του στο Twitter.

Όλοι οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν την απευθείας σύνδεση, την κοινωνική αλληλεπίδραση, όμως δεν προσφέρουν όλοι τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες ή έχουν την ίδια εστίαση. Το νεότερο και ίσως το πιο ενδιαφέρον είναι το Twitter, καθώς το επίκεντρο του φαίνεται να είναι η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών (Java, Song, Finin, & Tseng, 2007, Kwak, Lee, Changhyun, & Moon, 2010, Naaman, Boase, & Lai, 2010) και όχι η αμοιβαία κοινωνική αλληλεπίδραση (Huberman, Romero, & Wu, 2009).

Το Twitter, μία από τις πιο δημοφιλείς υπηρεσίες microblogging, έχει πάνω από 200 εκατομμύρια χρήστες και παράγει 110 εκατομμύρια tweets κάθε μέρα (Chiang, 2011), προσφέροντας μοναδικές λεωφόρους έκφρασης της προσωπικότητας που δεν είναι διαθέσιμες σε άλλες πλατφόρμες επικοινωνίας. Επιτρέπει στους χρήστες του να ενημερώνουν το λογαριασμό τους με σύντομες δηλώσεις που ονομάζονται «tweets», τα οποία περιορίζονται σε 140 χαρακτήρες, και να τα μεταδίδουν στους συνδρομητές τους, γνωστούς ως followers, σε πραγματικό χρόνο. Ενθαρρύνει τα άτομα να μιλήσουν για την καθημερινή τους ζωή, να μοιραστούν και να αναζητήσουν πληροφορίες σε ένα μεγάλο δίκτυο πέρα από μια περιορισμένη ομάδα φίλων (Java et al., 2007) και να συμμετάσχουν σε συχνές και άμεσες συνομιλίες με πολλούς άλλους (Boyd, Golder, & Lotan, 2010).

Σε σύγκριση με το παραδοσιακό blogging, το microblogging επικεντρώνεται στην ταχύτητα και στην συντομία, εστιάζοντας σε πράγματα που συμβαίνουν εκείνη τη

στιγμή (Oulasvirta, Lehtonen, Kurvinen, & Raento, 2010). Επιπλέον, τα microblogs προσφέρουν μια πολύτιμη ευκαιρία για την διερεύνηση της έκφρασης της προσωπικότητας και της αντίληψης σε ένα νατουραλιστικό περιβάλλον. Οι περισσότερες μελέτες προσωπικότητας βασίζονται σε έρευνες αυτό-εκθέσεων σε καλά ελεγχόμενα περιβάλλοντα (Hirsh & Peterson, 2009, Pennebaker & King, 1999, Rozin, 2001, Yarkoni, 2010). Ωστόσο, όπως οι Barker και Wright (1951) υποστήριξαν, πρέπει να μελετήσουμε φυσικές συμπεριφορές σε καθημερινές ρυθμίσεις για να καταλάβουμε πραγματικά πώς είναι οι άνθρωποι (Mehl & Pennebaker, 2003, Mehl et al., 2006, Pennebaker et al., 2003, Vazire & Mehl, 2008). Με τα εκατομμύρια των χρηστών που συμμετέχουν στα microblogs κάθε μέρα (Amichai-Hamburger, & Vinitzky, 2010), το microblogging παράγει ένα τεράστιο γραπτό αρχείο της καθημερινής συμπεριφοράς των ανθρώπων στο φυσικό τους περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης, Twitter, έχει γίνει μια εξέχουσα πηγή αυθόρμητων δεδομένων κειμένου στον τομέα της κοινωνιογλωσσολογίας, καθώς συλλαμβάνει εθελοντικές απόψεις και συναισθήματα για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων.

Οι λέξεις που χρησιμοποιούμε μπορούν να αποκαλύψουν πολλά για την προσωπικότητά μας (Fast, & Funder, 2008a, 2008b, Mehl & Pennebaker, 2003, Mehl et al., 2006) και προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι αφήνουν κατά λάθος κατάλοιπα συμπεριφοράς που σχετίζονται με την προσωπικότητα (Gosling, Ko, Mannarelli, & Morris, 2002) στα φυσικά (Mehl et al., 2006) και στα εικονικά περιβάλλοντα τους (Back et al., 2010, Gosling, Augustine, Vazire, Holtzman, & Gaddis, 2011, Yee, Harris, Jabon, & Bailenson, 2011).

Χάρη στην τεχνολογική πρόοδο που χαρακτηρίζει την κοινωνία μας σήμερα, υπάρχουν πλέον διάφορες ιστοσελίδες όπου μπορούμε να συνδέσουμε το προφίλ μας στο Twitter και να πάρουμε μια επιστημονικά θεμελιωμένη ανάλυση της προσωπικότητάς μας (Qiu, Lin, Ramsay, Yang, 2012). Για να λάβουν τα αποτελέσματα, οι χρήστες πρέπει απλώς να εισάγουν το όνομα του λογαριασμού τους στο Twitter ή το όνομα οποιουδήποτε θέλουν να αναλύσουν το προφίλ του σε μία μπάρα που ζητάει το Twitter handle και απλώς να πατήσουν ένα κουμπί που λέει «Analyse Tweets». Τότε, μια σελίδα αποτελεσμάτων δημιουργείται που μετράει τον αριθμό των πρόσφατων λέξεων που μελετήθηκαν και απαριθμεί τα τελευταία tweets, δίνοντας ενδείξεις για το συναισθηματικό και κοινωνικό στυλ και για τον τρόπο σκέψης των ατόμων (Sylwester & Purver, 2015). Αυτές οι ιδέες έχουν γίνει ιδιαίτερα ισχυρές στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτού του είδους ανάλυση κειμένου χρησιμοποιείται για να μελετήσει αυτά που οι άνθρωποι δημοσιεύουν στο Facebook, στο Twitter και σε άλλες ιστοσελίδες (Amichai-Hamburger & Vinitzky 2010, Ross, Orr, Sisic, Arseneault, Simmering, & Orr, 2009, Ryan & Xenos, 2011, Vazire & Gosling, 2004, Yarkoni, 2010).

Τα περισσότερα από τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών που ανακαλύπτουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ανθρώπων από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κλειδωμένα σε εργαστήρια, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τον

καθένας να δει τι μπορούν αυτοί οι αλγόριθμοι να ανακαλύψουν. Ωστόσο, έχουν δημιουργηθεί αρκετά online εργαλεία που μπορεί ο καθένας να χρησιμοποιήσει για να αναλύσει την Twitter προσωπικότητα του αυτή τη στιγμή. Ένα από αυτά τα εργαλεία, που χρησιμοποιείται και στην παρούσα εργασία είναι το Receptiviti.

3.2. Συλλογή Δεδομένων

Αρχικά, αναζητήσαμε μέσω της δυνατότητας της σύνθετης αναζήτησης που προσφέρει το Twitter, χρήστες αυτής της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης με τη διαχείριση έργων ως ιδιότητα επαγγέλματος. Στη συνέχεια, επιλέξαμε τυχαία ένα διεθνές δείγμα 400 ατόμων από τους διαθέσιμους χρήστες και συλλέξαμε τα ονόματα από τους λογαριασμούς τους στο Twitter, προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουμε στο Receptiviti και να πάρουμε τα αποτελέσματα που μας ενδιέφεραν. Όπως έχει προαναφερθεί, για τη λήψη των αποτελεσμάτων από αυτά τα εργαλεία όπως το Receptiviti, το μόνο που χρειάζεται είναι το όνομα του λογαριασμού στο Twitter του χρήστη, το οποίο εισάγεται σε μια μπάρα που ζητάει το Twitter handle και με το πάτημα του κουμπιού «Analyse Tweets» δημιουργείται μια σελίδα αποτελεσμάτων, που παρέχει ενδείξεις για μια σειρά χαρακτηριστικών (Sylwester & Purver, 2015). Από το πλήθος χαρακτηριστικών για τα οποία προσφέρει ενδείξεις το Receptiviti, εκείνα στα οποία εστιάζει κυρίως η παρούσα ερευνητική εργασία είναι οι πέντε δεξιότητες-χαρακτηριστικά των διαχειριστών έργων που έχουν επιλεγεί και αναφέρθηκαν προηγουμένως. Οι εφαρμογές αυτές περιέχουν έναν αλγόριθμο για την αυτόματη ανίχνευση της προσωπικότητας από τα tweets που δημοσιεύει ο κάθε χρήστης στο λογαριασμό του στο Twitter. Συνεπώς, δεν τίθεται θέμα μεροληψίας επιλογής για να επηρεάσει τα αποτελέσματα, επειδή οι συμμετέχοντες δεν κλήθηκαν να συμμετάσχουν, αλλά έχουμε συγκεντρώσει τα δεδομένα χωρίς να το γνωρίζουν.

Κατά τη διαδικασία συλλογής των ονομάτων των λογαριασμών των συγκεκριμένων χρηστών, συλλέχθηκαν επίσης και κάποια δημογραφικά στοιχεία αυτών, για την ανάλυση των αποτελεσμάτων μας. Αυτά, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία στη διαχείριση έργων του δείγματος. Ακόμη, σημειώθηκε για κάθε άτομο, η γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας του.

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, επειδή το Receptiviti API απαιτεί τουλάχιστον 300 λέξεις για στατιστική ακρίβεια (Golbeck, 2016), εξαιρέθηκαν όλα τα υποκείμενα που είχαν λιγότερες από 300 λέξεις. Συνεπώς, από το αρχικό δείγμα των 400 διαχειριστών έργων, εξαιρέθηκαν οι 95. Ακόμη, το Receptiviti διαθέτει έναν ανιχνευτή αυθεντικότητας κατά την ανάλυση, που αποκαλύπτει το βαθμό που το άτομο αποκαλύπτεται με αυθεντικό και ειλικρινή τρόπο. Για μεγαλύτερη ακρίβεια και αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων μας, εξαιρέθηκαν επίσης όλα τα υποκείμενα

(73 στον αριθμό) με πολύ χαμηλό βαθμό στον ανιχνευτή αυθεντικότητας. Επομένως, το τελικό δείγμα ατόμων, των οποίων τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν, αποτελούνταν από 232 διαχειριστές έργων-χρήστες του Twitter.

Είναι σημαντικό επίσης, να σημειωθεί ότι όλα τα δεδομένα συλλέχθηκαν κατά την ίδια χρονική περίοδο (σε διάστημα ενός μήνα, Οκτώβριος του 2016), έτσι ώστε οι διαφορές στις λέξεις που χρησιμοποιούνται να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές επιλογές, συμπεριφορές ή συμφέροντα των χρηστών, και όχι οποιεσδήποτε διαφορές λόγω της διαθεσιμότητας των γεγονότων.

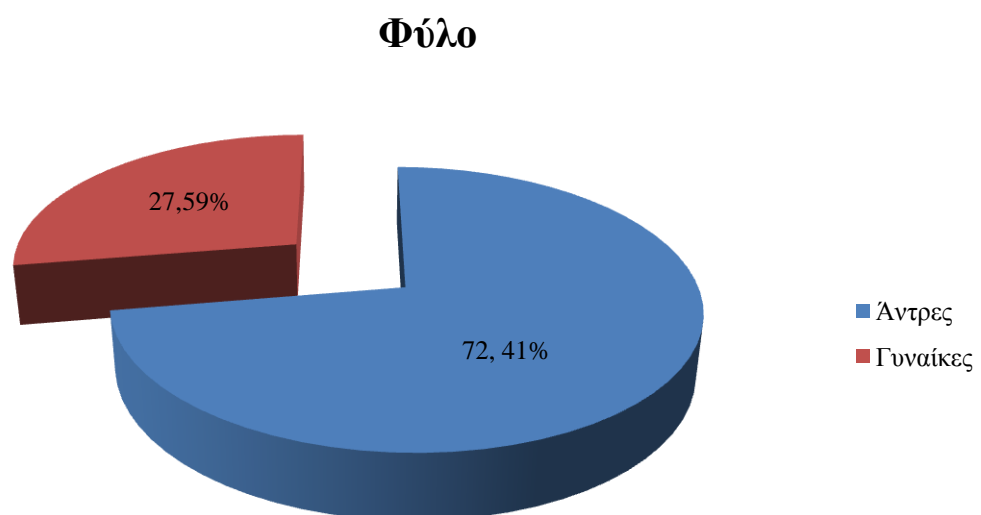
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιαστούν αναλυτικά, μέσω γραφημάτων, τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν από την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος μας μέσω του Recaptiviti.

4.1. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας βάσει Δημογραφικών Στοιχείων

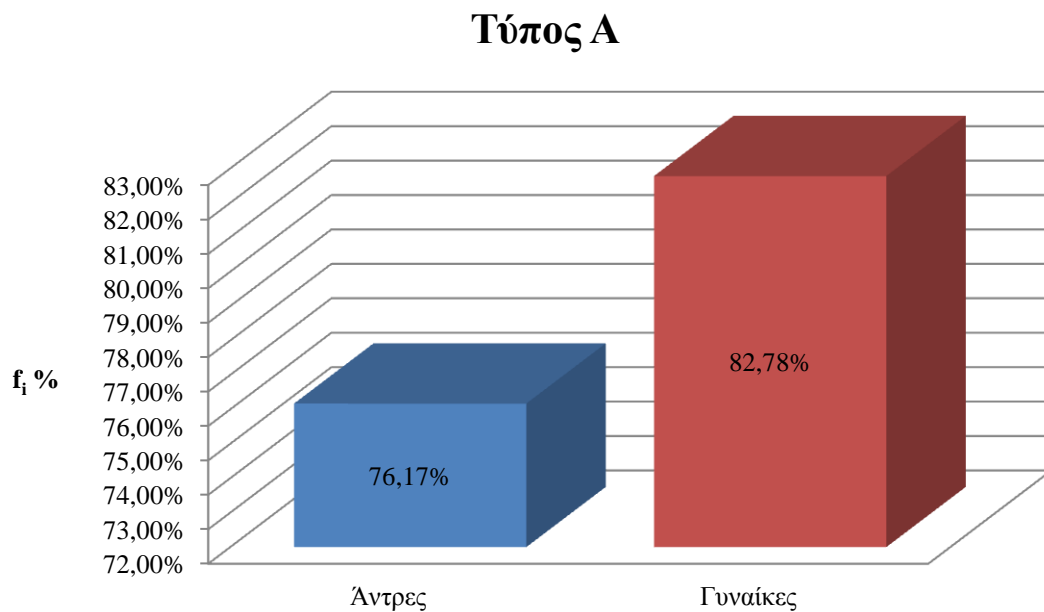
4.1.1. Φύλο

Ένας πρώτος διαχωρισμός του δείγματος μας, που έγινε για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, έγινε με βάση το φύλο των συμμετεχόντων. Το δείγμα χωρίζεται σε 168 άντρες (72,41%) και 64 γυναίκες (27,59%) διαχειριστές έργων (βλ. Γράφημα 1).



Γράφημα 1. Φύλο Συμμετεχόντων

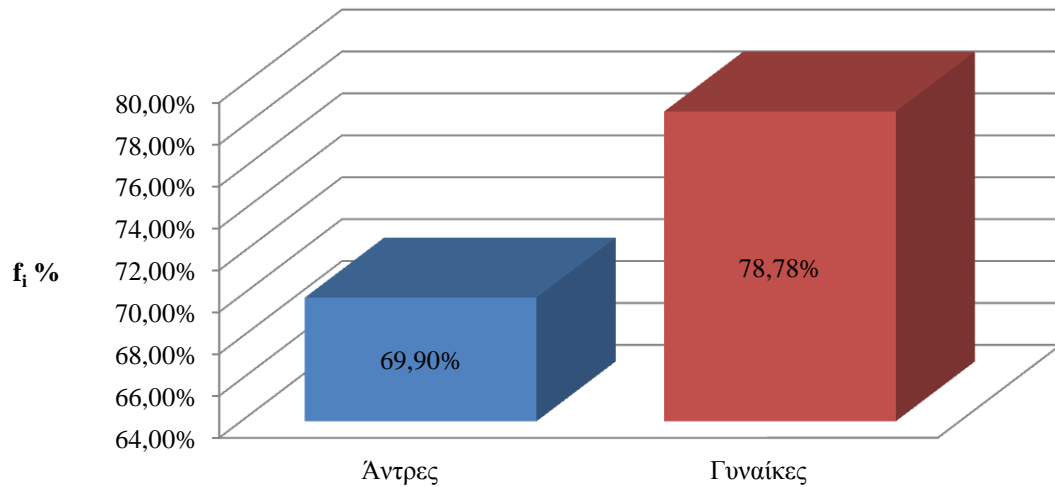
Εδώ παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος μας είναι άντρες, με 72,41%, ενώ οι γυναίκες έρχονται δεύτερες με 27,59%. Με βάση αυτόν το διαχωρισμό του δείγματος, ας δούμε αναλυτικά τις τιμές που έλαβαν τα δύο φύλα για κάθε μια/ένα επιλεγμένη/ο δεξιότητα/χαρακτηριστικό που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία.



Γράφημα 2. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει φύλου

Στο παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 2), μπορούμε να παρατηρήσουμε αρχικά ότι και τα δύο φύλα έχουν σημειώσει υψηλούς μέσους όρους για το χαρακτηριστικό «Τύπος Α», κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι διαχειριστές έργων - άντρες και γυναίκες - ως ηγέτες είναι κατά κύριο λόγο προσανατολισμένοι στην εργασία και όχι στον άνθρωπο. Ωστόσο, είναι εμφανές ότι ο μέσος όρος των γυναικών για το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» (82,78%) είναι υψηλότερος από το μέσο όρο των αντρών (76,17%), υποδηλώνοντας μεγαλύτερη εργασιομανία και έντονη προσπάθεια επιτυχίας εκ μέρους των γυναικών στη διαχείριση έργων, κάτι που τις καθιστά πιο ανταγωνιστικές. Πιο αναλυτικά, από τις 64 γυναίκες του δείγματος, η πλειοψηφία (47 γυναίκες) σημείωσε ποσοστά από 80% και πάνω, εκ των οποίων οι 35 ήταν άνω του 90%, 10 έλαβαν τιμές από 50% έως 79,99%, ενώ μόνο 7 σημείωσαν ποσοστά κάτω του 50%, εκ των οποίων μόλις 1 κάτω από 10%. Από τους 168 άντρες του δείγματος, οι 103 σημείωσαν ποσοστά από 80% και πάνω, εκ των οποίων οι 75 ήταν άνω του 90%, 37 έλαβαν τιμές από 50% έως 79,99% και 28 έλαβαν τιμές κάτω του 50%, εκ των οποίων οι 9 ήταν κάτω από το 10%.

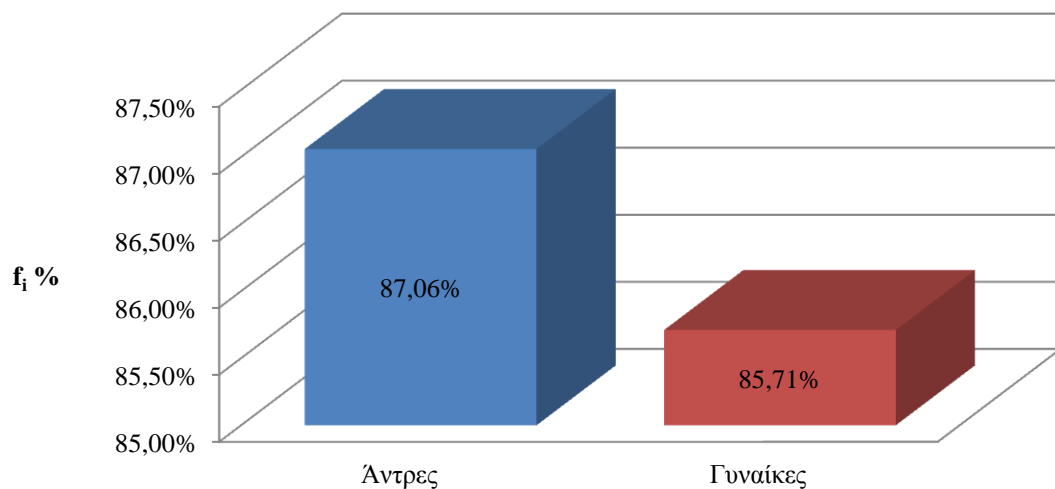
Πειστικότητα



Γράφημα 3. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει φύλου

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» (βλ. Γράφημα 3), παρατηρείται και εδώ ότι οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερο μέσο όρο από εκείνον των αντρών, με 78,78% έναντι 69,90% των αντρών, κάτι που καθιστά σαφές ότι οι γυναίκες στη διαχείριση έργων είναι πιο επιδέξιες από τους άντρες στη δημιουργία σχέσεων με την πρόθεση να πείσουν τους άλλους. Πιο αναλυτικά, από τις 64 γυναίκες του δείγματος, μόνο οι 7 σημείωσαν ποσοστά κάτω του 50% αλλά καμία κάτω από 10%, ενώ από τους 168 άντρες, 36 ήταν αυτοί που έλαβαν τιμές κάτω από 50% εκ των οποίων δύο έλαβαν τιμές και κάτω του 10%.

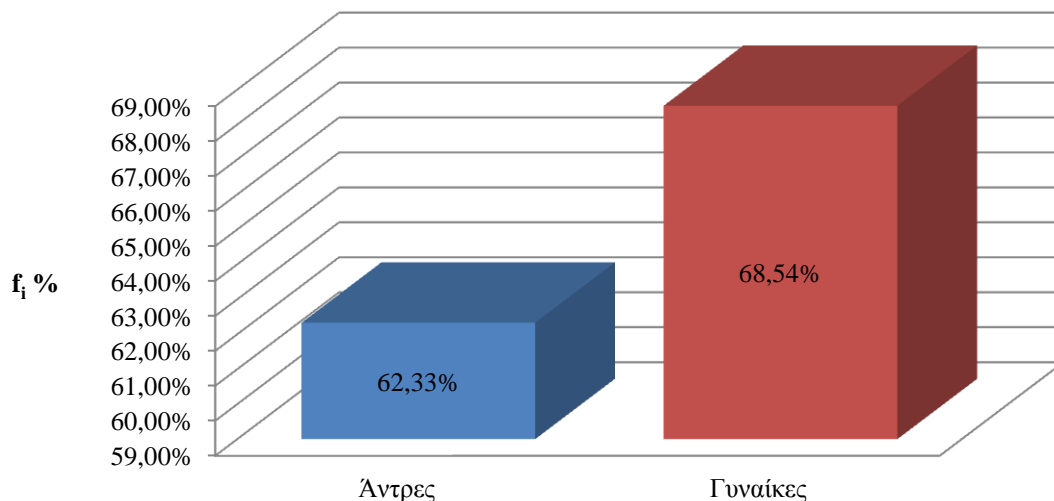
Στυλ Σκέψης



Γράφημα 4. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει φύλου

Η κλίμακα μέτρησης του Receptiviti για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» μετρά το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι αναλυτικός στοχαστής που βασίζεται σε γεγονότα και δεδομένα ή σε ένστικτα και συναισθήματα κατά τη λήψη αποφάσεων. Από το παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 4), παρατηρούμε ότι, με μικρή διαφορά, οι άντρες έρχονται πρώτοι σε αυτό το χαρακτηριστικό με μέσο όρο 87,06% και ακολουθούν οι γυναίκες με μέσο όρο 85,71%. Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και τα δύο φύλα, με τους άντρες να βρίσκονται στην πρώτη θέση, υιοθετούν έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων, βασισμένοι σε γεγονότα και δεδομένα για την κατανόηση και την επίλυση προκλήσεων και τείνουν να σκέφτονται με λογικό και δομημένο τρόπο και να προσεγγίζουν τυπικά τα προβλήματα, αναλύοντας τα από πολλαπλές προοπτικές. Πιο αναλυτικά, από τους 168 άντρες και από τις 64 γυναίκες του δείγματος, μόνο 6 άντρες και 2 γυναίκες έλαβαν τιμές κάτω του 50%, παρουσιάζοντας ένα πιο συναισθηματικό στυλ σκέψης κατά τη λήψη αποφάσεων.

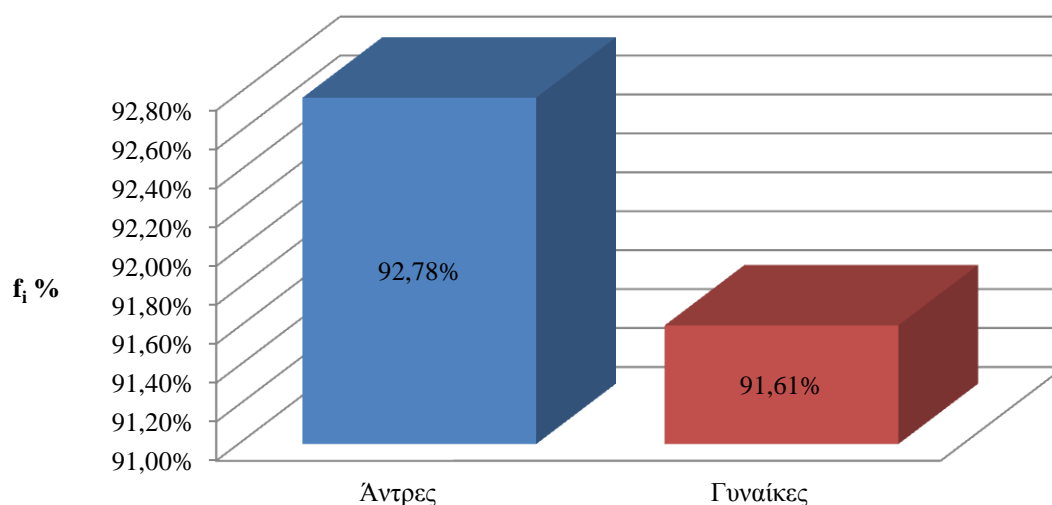
Επιδίωξη για Επιτεύγματα



Γράφημα 5. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει φύλου

Όπως φαίνεται από το Γράφημα 5 παραπάνω, ο μέσος όρος για το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» είναι 62,33% για τους άντρες και 68,54% για τις γυναίκες. Είναι σημαντικό εδώ να ειπωθεί ότι, κατά τη συγγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας, αναμένονταν υψηλότερα ποσοστά και για τα δύο φύλα στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, καθώς ο προσανατολισμός των διαχειριστών έργων στην επίτευξη των στόχων κάθε έργου και κατ' επέκταση η εξασφάλιση του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος είναι ένα ιδιαίτερα επιθυμητό χαρακτηριστικό για τους διαχειριστές έργων. Ωστόσο, από τους 168 άντρες του δείγματος, 59 ήταν εκείνοι που έλαβαν τιμές κάτω από το 50% και από τις 64 γυναίκες, οι 18 βρισκόταν κάτω από το 50%.

Προσαρμοστικότητα



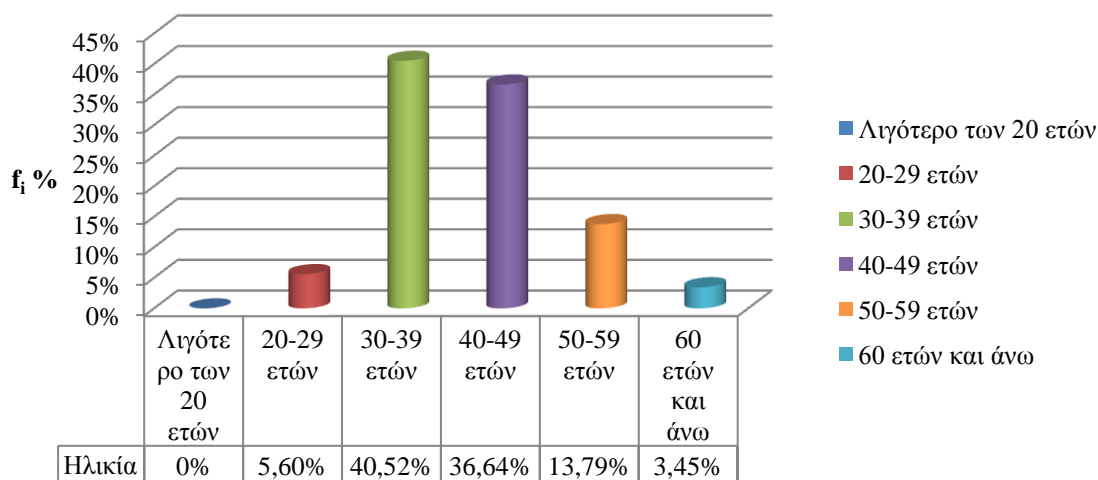
Γράφημα 6. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει φύλου

Στο παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 6), όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» των διαχειριστών έργων βάσει του φύλου τους, παρατηρείται ότι οι μέσοι όροι και των δύο φύλων είναι αρκετά υψηλοί και δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, με τους άντρες να φτάνουν στο 92,78% και τις γυναίκες στο 91,61%. Με βάση το παραπάνω γράφημα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και τα δύο φύλα στη διαχείριση έργων, με λίγο περισσότερο τους άντρες, είναι αρκετά ικανά να προσαρμόζονται σε αλλαγές και σε νέα δεδομένα, να προσαρμόζουν τα σχέδιά τους και αν χρειαστεί και τους στόχους τους και να αξιοποιούν τις νέες πληροφορίες και τις καταστάσεις με τρόπο δημιουργικό. Αυτό επιβεβαιώθηκε και με μια πιο λεπτομερή ματιά στα δεδομένα μας, όπου εντοπίστηκε ότι μόνο δύο άντρες και δύο γυναίκες από το σύνολο του δείγματος έλαβαν τιμές κάτω από 50% για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

4.1.2. Ηλικία

Ένας δεύτερος διαχωρισμός του δείγματος μας έγινε ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων στην έρευνα (βλ. Γράφημα 7).

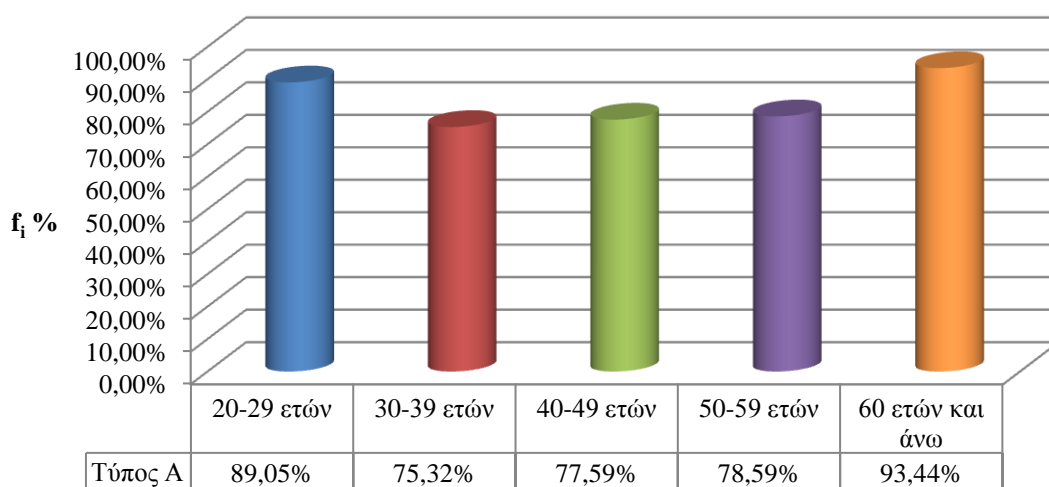
Ηλικία



Γράφημα 7. Ηλικιακή Κατανομή Συμμετεχόντων

Το δείγμα, όπως φαίνεται, κατανέμεται σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες, εκτός της κατηγορίας των λιγότερο των 20 ετών, όπου δεν συγκαταλέχθηκε κανένας συμμετέχοντας και συνεπώς, δεν θα συμπεριληφθεί στη μετέπειτα ανάλυση. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, με ποσοστό 40,52% (94 συμμετέχοντες), συγκαταλέγονται στην ομάδα 30-39, ενώ έπονται οι ηλικιακές κατηγορίες των 40-49 (36,64% - 85 συμμετέχοντες), των 50-59 (13,79% - 32 συμμετέχοντες), των 20-29 (5,6% - 13 συμμετέχοντες) και των άνω των 60 ετών (3,45% - 8 συμμετέχοντες). Στη συνέχεια, θα δούμε αναλυτικά τις τιμές που έλαβε κάθε ηλικιακή κατηγορία για κάθε μια/ένα επιλεγμένη/ο δεξιότητα/χαρακτηριστικό που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία.

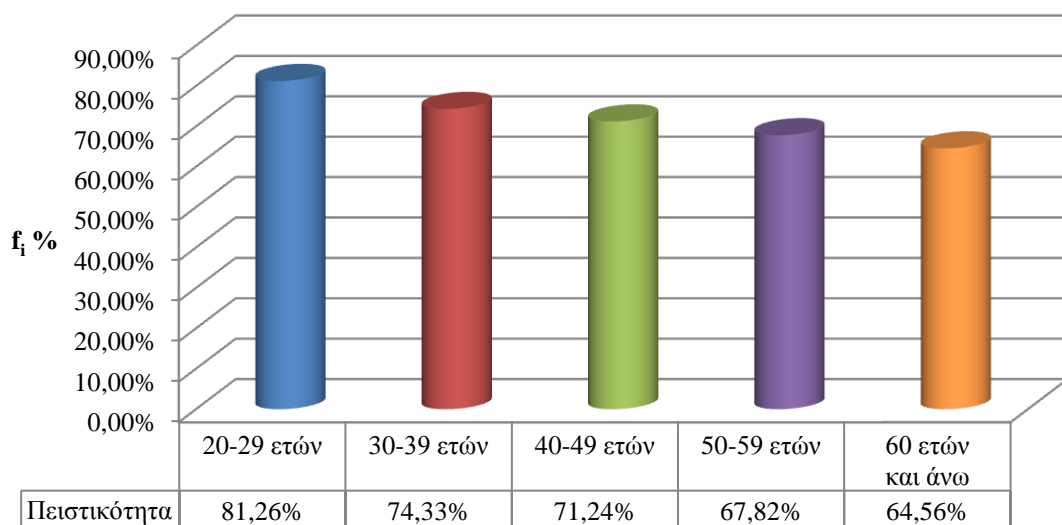
Τύπος Α



Γράφημα 8. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει ηλικίας

Με μια πρώτη ματιά στο παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 8), παρατηρείται ότι η γηραιότερη (60 +) και η νεότερη (20-29 ετών) ηλικιακή ομάδα εμφανίζονται ως οι πλέον προσανατολισμένοι στην εργασία ηγέτες στη διαχείριση έργων, καθώς σημείωσαν τους δύο υψηλότερους μέσους όρους για το χαρακτηριστικό «Τύπος Α», με 93,44% και 89,05% αντίστοιχα. Στις ηλικίες μεγαλύτερες των 60 ετών, όλοι οι συμμετέχοντες έλαβαν τιμές άνω του 50% και μάλιστα άνω του 80% πλην ενός (ποσοστό 79,61%), ενώ στις ηλικίες 20-29 ετών, εκτός από ένα συμμετέχοντα που σημείωσε ποσοστό κάτω του 50% (ποσοστό 15,06%), όλοι οι υπόλοιποι έλαβαν τιμές άνω του 80%. Οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες 30-39, 40-49 και 50-59 ετών, όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα, βρίσκονται σχετικά πολύ κοντά στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, καθώς η μεν πρώτη συγκεντρώνει το μικρότερο ποσοστό με 75,32%, η δεύτερη έπεται με ποσοστό 77,59% και η τρίτη με ποσοστό 78,59%. Πιο αναλυτικά, στις ηλικίες των 30-39 ετών, οι 18 από τους 94 συμμετέχοντες έλαβαν τιμές κάτω του 50% για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, στις ηλικίες των 40-49 ετών, οι 12 από τους 85 συμμετέχοντες και στις ηλικίες των 50-59 ετών, οι 5 από τους 32 συμμετέχοντες.

Πειστικότητα

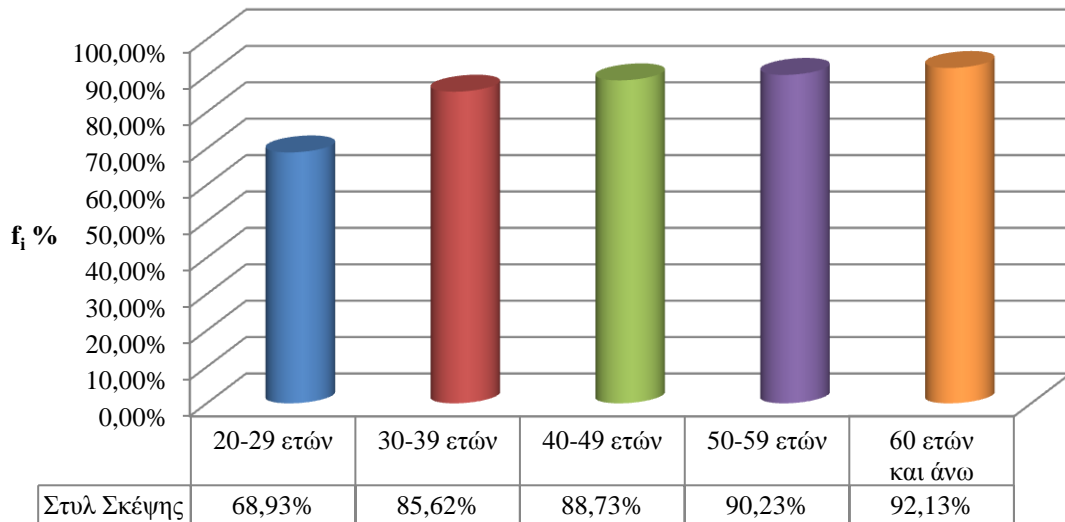


Γράφημα 9. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει ηλικίας

Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 9) για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, βλέπουμε ότι η νεότερη (20-29 ετών) ηλικιακή ομάδα εμφανίζεται ως η πιο ικανή στη χρήση της πειθούς με μέσο όρο 81,26%. Ενδιαφέρον αποτελεί ότι αν κοιτάξουμε προσεκτικά το μέσο όρο που σημείωσε κάθε ηλικιακή ομάδα για το χαρακτηριστικό αυτό, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται η ηλικιακή ομάδα μειώνεται ο μέσος όρος για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα». Έτσι, έχουμε, με τη σειρά, στη νεότερη ηλικιακή

ομάδα 20-29 ετών, που προαναφέρθηκε, μέσο όρο 81,26%, στις ηλικίες 30-39 ετών μέσο όρο 74,33%, στις ηλικίες 40-49 ετών 71,24% μέσο όρο, στις ηλικίες 50-59 ετών 67,82% μέσο όρο και στις ηλικίες 60 ετών και άνω μέσο όρο 64,56%. Πιο αναλυτικά, από την ηλικιακή ομάδα 20-29 ετών, μόνο 1 από τους 13 σημείωσε ποσοστό κάτω του 50% για το εν λόγω χαρακτηριστικό, από την ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών, οι 17 από τους 94, από την ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών, οι 12 από τους 85, από την ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών, οι 9 από τους 32 και τέλος, από την ηλικιακή ομάδα 60 ετών και άνω, οι 4 από τους 8, δηλαδή οι μισοί εμφάνισαν ποσοστό κάτω του 50% για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα».

Στυλ Σκέψης

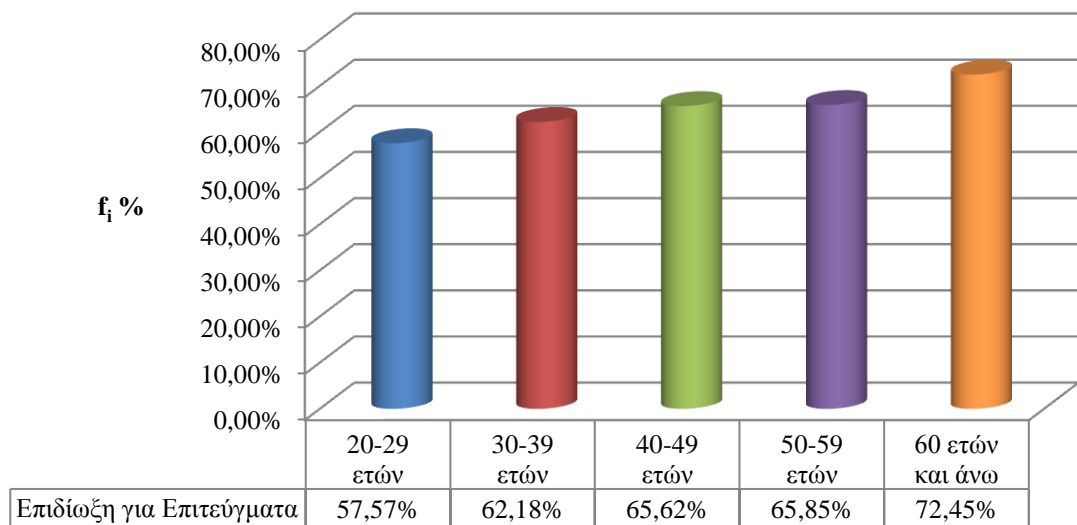


Γράφημα 10. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει ηλικίας

Αντίθετα με το προηγούμενο γράφημα για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα», όπου παρατηρήθηκε μια φθίνουσα πορεία στους μέσους όρους, καθώς αυξανόταν η ηλικιακή ομάδα, εδώ μπορούμε με την πρώτη ματιά να παρατηρήσουμε ότι ο μέσος όρος κάθε ηλικιακής ομάδας για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» αυξάνεται, καθώς ανεβαίνουμε ηλικιακή ομάδα, από την μικρότερη στη μεγαλύτερη. Επομένως, το μικρότερο μέσο όρο (68,93%) σημείωσε η ηλικιακή ομάδα των 20-29 ετών, αμέσως μετά έρχονται οι ηλικίες 30-39 ετών με μέσο όρο 85,62%, οι ηλικίες 40-49 ετών με μέσο όρο 88,73%, οι ηλικίες 50-59 ετών με μέσο όρο 90,23% και τέλος, η γηραιότερη ηλικιακή ομάδα (60 ετών και άνω) με το μεγαλύτερο μέσο όρο 92,13%. Λογική εξήγηση της μεγάλης αυτής διαφοράς ανάμεσα στη νεότερη και γηραιότερη ηλικιακή ομάδα, θα μπορούσε να είναι η εμπειρία που διαθέτουν οι μεγαλύτερες ηλικίες, που διαμορφώνει και το στυλ σκέψης ενός ατόμου. Αναλυτικότερα, από τη νεότερη ηλικιακή ομάδα (20-29 ετών), οι 4 από τους 13 συμμετέχοντες σε αυτή την ηλικιακή ομάδα παρουσίασαν ενδείξεις για ένα πιο συναισθηματικό στυλ σκέψης, καθώς

εμφάνισαν ποσοστό κάτω του 50%. Ακολούθως, από την ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών, οι 5 από τους 94 αυτής της κατηγορίας εμφάνισαν ποσοστό κάτω του 50%, από την ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών, κανένας από τους 85 αυτής της κατηγορίας δεν εμφάνισε ποσοστό κάτω του 50% αλλά αρκετοί βρισκόταν κοντά στο 50%, από την ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών, μόλις 1 από τους 32 αυτής της κατηγορίας εμφάνισε ποσοστό κάτω του 50% και τέλος, από την ηλικιακή ομάδα των 60 ετών και άνω, κανένας από τους 8 δεν έπεσε κάτω από το 50%, με μόνο 1 να εμφανίζει ποσοστό 52,38% και τους υπόλοιπους να εμφανίζουν ποσοστά άνω του 90%.

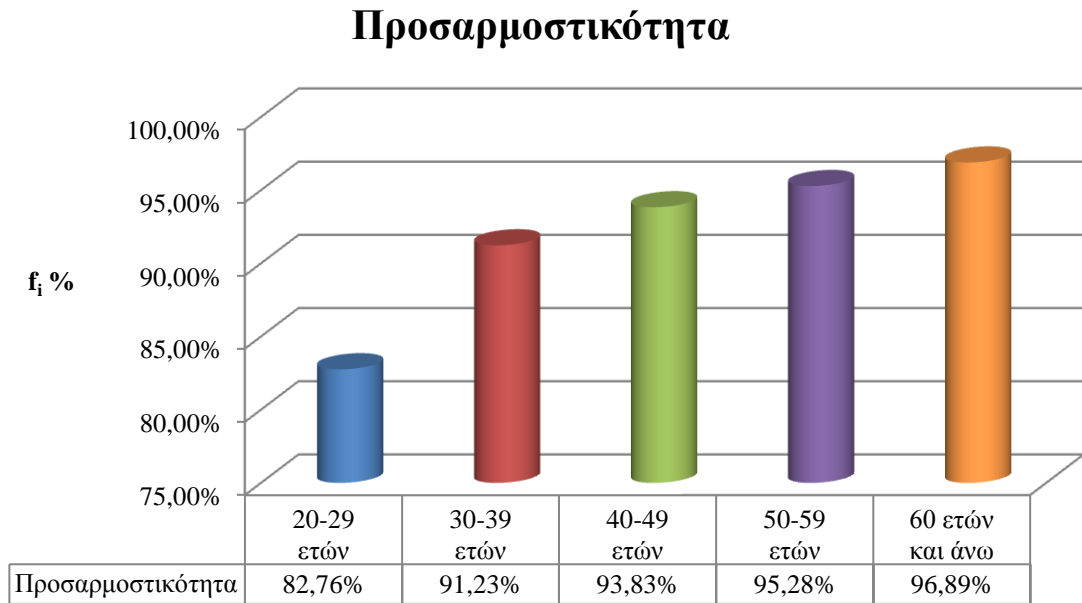
Επιδίωξη για Επιτεύγματα



Γράφημα 11. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει ηλικίας

Στο παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 11), παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει της ηλικίας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων στην έρευνα. Μπορούμε επίσης, και εδώ, να παρατηρήσουμε το ίδιο φαινόμενο που παρατηρήθηκε στο προηγούμενο γράφημα για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης», δηλαδή ότι όσο ανεβαίνουμε ηλικιακή ομάδα αυξάνεται και ο μέσος όρος που σημείωσε η κάθε ομάδα για το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα». Βάσει του γραφήματος, βλέπουμε ότι το μικρότερο μέσο όρο, δηλαδή 57,57%, σημείωσε η νεότερη ηλικιακή ομάδα των 20-29 ετών, με τις ηλικίες 30-39 ετών να ακολουθούν με μέσο όρο 62,18% και έπονται οι ηλικίες 40-49 ετών με μέσο όρο 65,62%, οι ηλικίες 50-59 ετών με μέσο όρο 65,85% και οι ηλικίες 60 ετών και άνω με μέσο όρο 72,45%. Θα τονιστεί και εδώ, όπως και στο διαχωρισμό βάσει του φύλου των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, ότι αναμέναμε υψηλότερα ποσοστά γενικά από κάθε ηλικιακή ομάδα για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, καθώς η επίτευξη των στόχων κάθε έργου είναι ζωτικής σημασίας για το έργο. Ωστόσο, από τις ηλικίες 20-29 ετών, 6 από τους 13 εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%, από τις ηλικίες

30-39 ετών, 34 από τους 94, από τις ηλικίες 40-49 ετών, 23 από τους 85, από τις ηλικίες 50-59 ετών, 10 από τους 32 και από τις ηλικίες 60 ετών και άνω, 3 από τους 8 συμμετέχοντες της ομάδας.

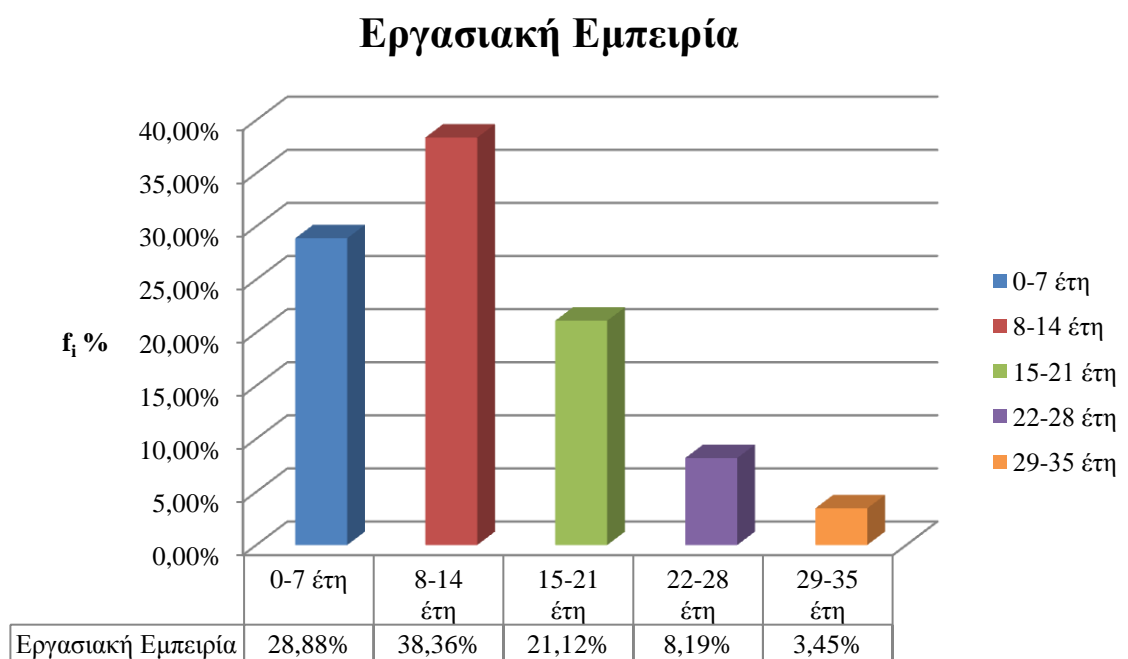


Γράφημα 12. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό Προσαρμοστικότητα βάσει ηλικίας

Στο τελευταίο γράφημα με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» (βλ. Γράφημα 12). Στο συγκεκριμένο γράφημα, εκτός από την ταυτόχρονη αύξηση ηλικίας και μέσου όρου που είδαμε και σε προηγούμενα χαρακτηριστικά, μπορούμε επίσης να επισημάνουμε τους υψηλούς μέσους όρους που σημείωσαν σχετικά όλες οι ηλικιακές ομάδες, κάτι που καθιστά σαφές ότι η προσαρμοστικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό αρκετά ανεπτυγμένο στους διαχειριστές έργων ανεξαρτήτως ηλικίας. Εν συντομία, η νεότερη ηλικιακή ομάδα (20-29 ετών) σημείωσε μέσο όρο 82,76%, ενώ έπονται οι ηλικίες 30-39 ετών με μέσο όρο 91,23%, οι ηλικίες 40-49 ετών με μέσο όρο 93,83%, οι ηλικίες 50-59 ετών με μέσο όρο 95,28% και τέλος η γηραιότερη ηλικιακή ομάδα των 60 ετών και άνω, με το μεγαλύτερο μέσο όρο, 96,89%. Τα υψηλά αυτά ποσοστά μπορεί να υποστηρίξει και το γεγονός ότι μόνο 3 άτομα από την ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών και 1 άτομο από την ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%, ενώ από τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες κανένας δεν εμφάνισε ποσοστό κάτω του 50%.

4.1.3. Εργασιακή Εμπειρία

Ένας άλλος διαχωρισμός του δείγματος μας έγινε με βάση την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στη διαχείριση έργων (βλ. Γράφημα 13). Η εργασιακή εμπειρία εδώ, αφορά τα έτη που οι συμμετέχοντες της έρευνας μας έχουν εργαστεί ως διαχειριστές έργων και δεν έχουν προσμετρηθεί τα έτη που οι συμμετέχοντες έχουν απασχοληθεί σε θέσεις άλλου αντικειμένου.

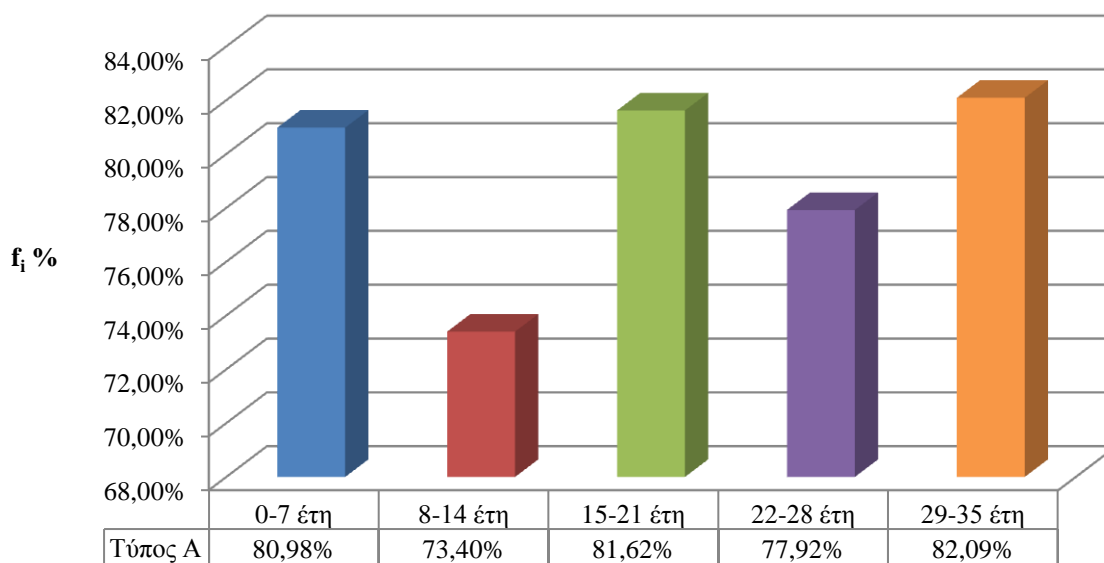


Γράφημα 13. Εργασιακή Εμπειρία Συμμετεχόντων

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (38,36%), όπως φαίνεται παραπάνω, δηλώνει ότι έχει εργαστεί στη διαχείριση έργων 8-14 έτη (89 συμμετέχοντες), ακολουθούν αυτοί που έχουν εργαστεί 0-7 έτη με ποσοστό 28,88% (67 συμμετέχοντες), για 15-21 έτη με ποσοστό 21,12% (49 συμμετέχοντες), για 22-28 έτη με ποσοστό 8,19% (19 συμμετέχοντες) και για 29-35 έτη με ποσοστό 3,45% (8 συμμετέχοντες).

Με βάση αυτόν το διαχωρισμό του δείγματος, ας δούμε αναλυτικά τις τιμές που έλαβε κάθε ομάδα για κάθε μια/ένα επιλεγμένη/ο δεξιότητα/χαρακτηριστικό που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία.

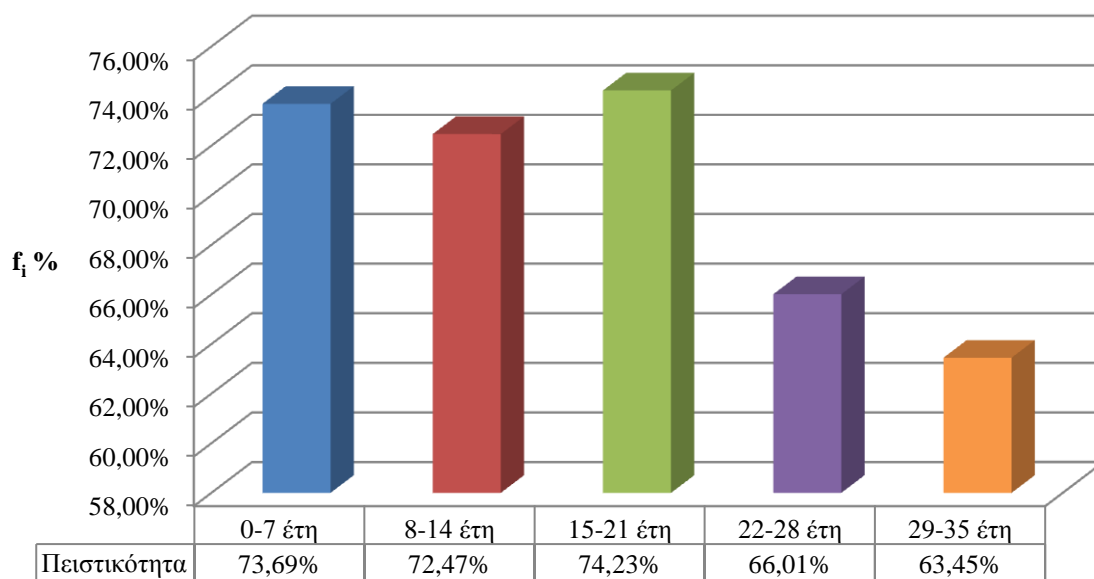
Τύπος Α



Γράφημα 14. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει εργασιακής εμπειρίας

Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» με βάση την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων (βλ. Γράφημα 14). Όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο μέσο όρο (82,09%) για το χαρακτηριστικό αυτό σημείωσαν οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που βρέθηκαν να έχουν 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας, με ελάχιστη διαφορά να τους ακολουθούν εκείνοι που έχουν 15-21 έτη και 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας, με μέσο όρο 81,62% και 80,98%, αντίστοιχα. Στη συνέχεια ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 22-28 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 77,92% και οι συμμετέχοντες με 8-14 έτη με μέσο όρο 73,40%. Αναλυτικότερα, από την ομάδα 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 7 από τους 67 συμμετέχοντες εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%, από την ομάδα 8-14 έτη, οι 20 από τους 89, από την ομάδα 15-21 έτη, οι 5 από τους 49, από την ομάδα 22-28 έτη, οι 3 από τους 19 και από την ομάδα 29-35 έτη, 1 από τους 8.

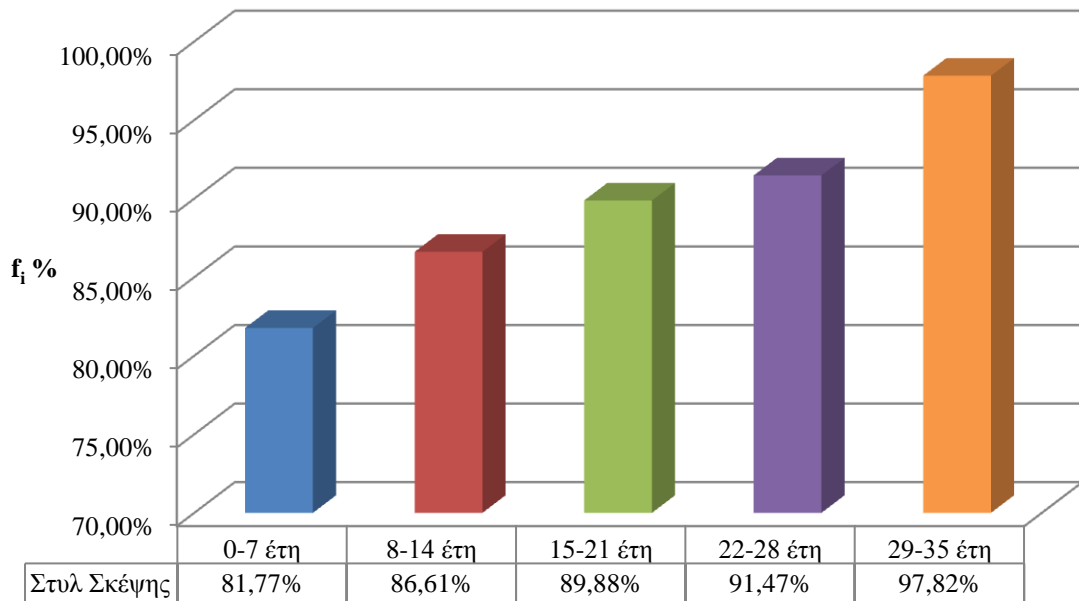
Πειστικότητα



Γράφημα 15. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει εργασιακής εμπειρίας

Όπως προκύπτει από το παραπάνω γράφημα, το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» φαίνεται να είναι πιο έντονο στους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που έχουν 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας, καθώς ο μέσος όρος τους έφτασε το 74,23% (βλ. Γράφημα 15). Αμέσως μετά ακολουθούν οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων με 0-7 και 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας, με μέσο όρο 73,69% και 72,47%, αντίστοιχα, ενώ τους μικρότερους μέσους όρους σημείωσαν οι συμμετέχοντες με 22-28 και 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας, με 66,01% και 63,45%, αντίστοιχα. Πιο αναλυτικά, από τους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων με 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας, 14 άτομα από τα 67 εμφάνισαν τιμές κάτω του 50%, από τους συμμετέχοντες με 8-14 έτη, επίσης 14 άτομα από τα 89, από τους συμμετέχοντες με 15-21 έτη, οι 6 από τους 49, από τους συμμετέχοντες με 22-28 έτη, οι 5 από τους 19 και τέλος, από τους συμμετέχοντες με 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι μισοί, δηλαδή οι 4 από τους 8, εμφάνισαν τιμές κάτω του 50% για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα».

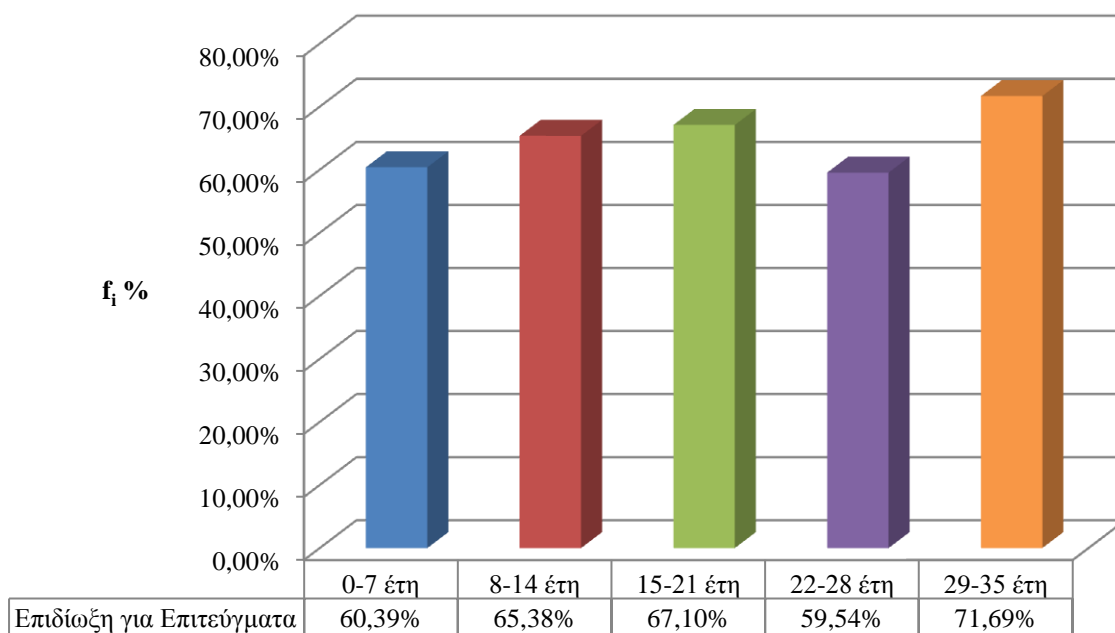
Στυλ Σκέψης



Γράφημα 16. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει εργασιακής εμπειρίας

Στο Γράφημα 16 που φαίνεται παραπάνω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» με βάση την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων στην έρευνα. Με μια πρώτη ματιά στο γράφημα, μπορούμε αμέσως να παρατηρήσουμε ότι ο μέσος όρος κάθε ομάδας για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» αυξάνεται, καθώς ανεβαίνουμε ομάδα εργασιακής εμπειρίας, από τη μικρότερη στη μεγαλύτερη, κάτι που παρατηρήθηκε και προηγουμένως για το ίδιο χαρακτηριστικό στο διαχωρισμό του δείγματος με βάση την ηλικία. Συνεπώς, το μικρότερο μέσο όρο (81,77%) σημείωσαν οι συμμετέχοντες με εργασιακή εμπειρία 0-7 έτη, αμέσως μετά έρχονται οι συμμετέχοντες με 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 86,61%, οι συμμετέχοντες με 15-21 έτη με μέσο όρο 89,88%, οι συμμετέχοντες με 22-28 έτη με μέσο όρο 91,47% και τέλος, οι συμμετέχοντες με τα περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας (29-35 έτη) με το μεγαλύτερο μέσο όρο 97,82%. Αναλυτικότερα, από την ομάδα με τα λιγότερα έτη εργασιακής εμπειρίας (0-7 έτη), οι 5 από τους 67 συμμετέχοντες σε αυτή την ομάδα, όπως επίσης και 5 από τους 89 συμμετέχοντες της ομάδας με 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας παρουσίασαν ενδείξεις για ένα πιο συναισθηματικό στυλ σκέψης, καθώς εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%. Από τις υπόλοιπες τρεις ομάδες δεν βρέθηκε κανένας συμμετέχοντας που να έλαβε τιμή κάτω από το 50%.

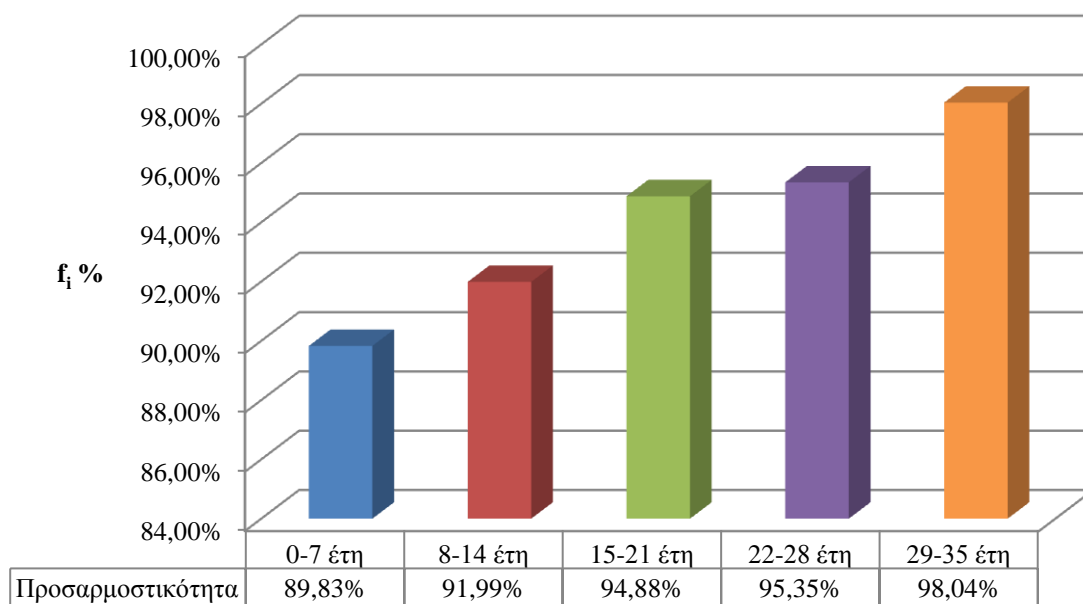
Επιδίωξη για Επιτεύγματα



Γράφημα 17. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει εργασιακής εμπειρίας

Με βάση το παραπάνω γράφημα, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει της εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο, δηλαδή 71,69%, σημείωσε η ομάδα με τα περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας (29-35 έτη). Με τη σειρά ακολουθούν οι συμμετέχοντες με 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 67,10%, οι συμμετέχοντες με 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 65,38%, οι συμμετέχοντες με 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 60,39% και τέλος, οι συμμετέχοντες με 22-28 έτη με μέσο όρο 59,54%. Θα τονιστεί και εδώ, όπως και στο διαχωρισμό βάσει του φύλου των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων αλλά και στο διαχωρισμό βάσει της ηλικίας, ότι αναμέναμε υψηλότερα ποσοστά από κάθε ομάδα για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ωστόσο, από την ομάδα με 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 23 από τους 67 εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%, από την ομάδα με 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 27 από τους 89, από την ομάδα με 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 16 από τους 49, από την ομάδα με 22-28 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 9 από τους 19 και από την ομάδα με 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας, οι 2 από τους 8 συμμετέχοντες της ομάδας.

Προσαρμοστικότητα

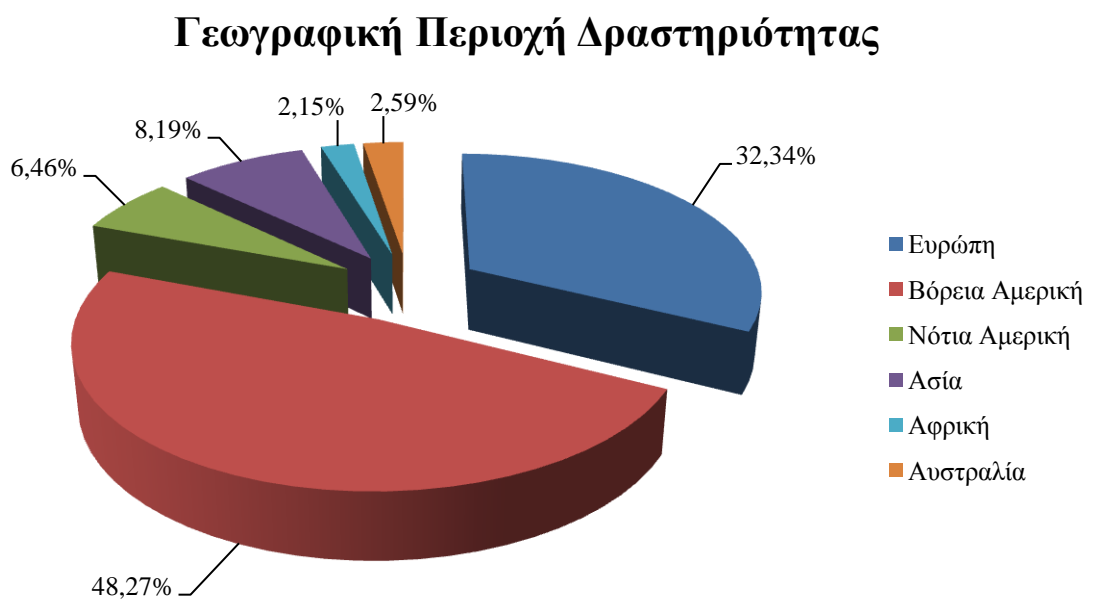


Γράφημα 18. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει εργασιακής εμπειρίας

Στο τελευταίο γράφημα με βάση την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» (βλ. Γράφημα 18). Στο συγκεκριμένο γράφημα, εκτός από την ταυτόχρονη αύξηση εργασιακής εμπειρίας και μέσου όρου που είδαμε και σε προηγούμενο χαρακτηριστικό αλλά και για το ίδιο χαρακτηριστικό με διαφορετικό διαχωρισμό του δείγματος, μπορούμε επίσης να επισημάνουμε τους υψηλούς μέσους όρους που εμφάνισαν όλες οι ομάδες βάσει εργασιακής εμπειρίας. Εν συντομία, η ομάδα με 0-7 έτη εργασιακής εμπειρίας σημείωσε μέσο όρο 89,83%, με την ομάδα με 8-14 έτη εργασιακής εμπειρίας να ακολουθεί με μέσο όρο 91,99% και στη συνέχεια η ομάδα με 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 94,88%, η ομάδα με 22-28 έτη εργασιακής εμπειρίας με μέσο όρο 95,35% και τέλος, η ομάδα με 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας με το μεγαλύτερο μέσο όρο 98,04%. Τα υψηλά αυτά ποσοστά μπορεί να υποστηρίξει και το γεγονός ότι μόνο 4 άτομα συνολικά (1 από την ομάδα 0-7 έτη, 2 από την ομάδα 8-14 έτη και 1 από την ομάδα 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας) εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50%.

4.2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας βάσει Γεωγραφικής Περιοχής Δραστηριότητας

Επιπρόσθετα, διαχωρίσαμε το δείγμα μας με βάση την γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας του (βλ. *Γράφημα 19*), προκειμένου να εντοπίσουμε εάν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις/α εξεταζόμενες/α δεξιότητες/χαρακτηριστικά των διαχειριστών έργων λόγω της γεωγραφικής διασπορά τους.

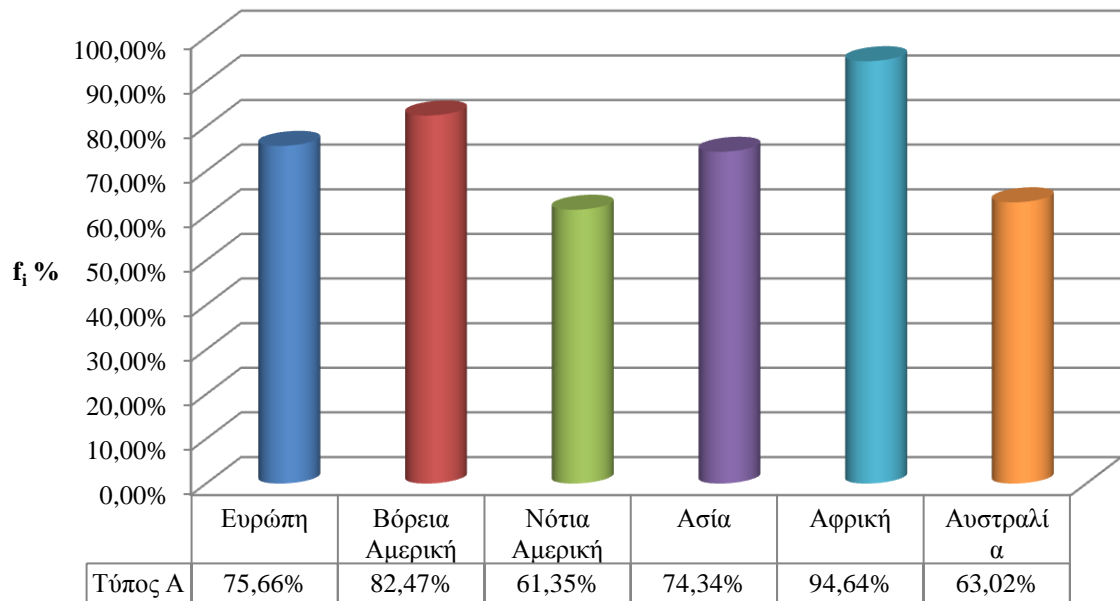


Γράφημα 19. Γεωγραφική Περιοχή Δραστηριότητας Συμμετεχόντων

Το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος, όπως φαίνεται παραπάνω, δραστηριοποιείται στη Βόρεια Αμερική με ποσοστό 48,27%, δηλαδή σχεδόν οι μισοί (112 άτομα) από τους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στην έρευνα βρίσκονται στη Βόρεια Αμερική. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος, με ποσοστό 32,34% (75 άτομα), δραστηριοποιείται στην Ευρώπη και ακολουθούν με τη σειρά τα μικρότερα τμήματα του δείγματος που δραστηριοποιούνται στην Ασία (ποσοστό 8,19% - 19 άτομα), στη Νότια Αμερική (6,46% - 15 άτομα), στην Αυστραλία (2,59% - 6 άτομα) και στην Αφρική (2,15% - 5 άτομα).

Στη συνέχεια, θα δούμε αναλυτικά τις τιμές που έλαβε κάθε γεωγραφική ομάδα για κάθε μια/ένα επιλεγμένη/ο δεξιότητα/χαρακτηριστικό που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία.

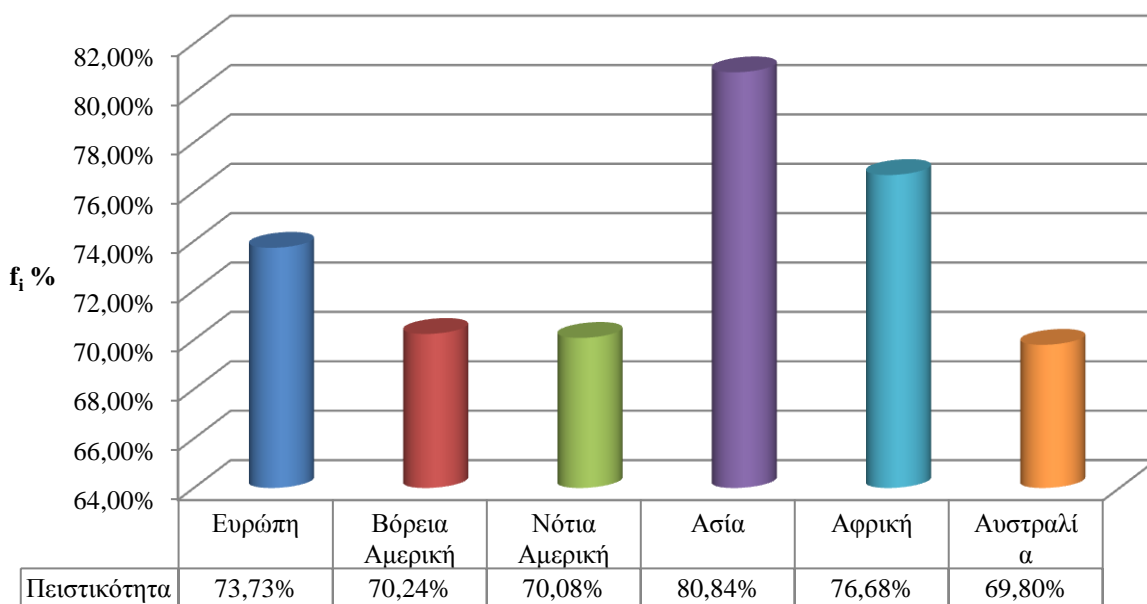
Τύπος Α



Γράφημα 20. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εξήχθησαν και παρουσιάζονται στο παραπάνω γράφημα για το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» βάσει της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων στην έρευνα (βλ. Γράφημα 20), είναι εμφανές εξ αρχής ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο για το χαρακτηριστικό αυτό (94,64%) σημείωσαν οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική. Οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Αμερική έρχονται σε δεύτερη θέση με μέσο όρο 82,47% και έπονται οι διαχειριστές έργων της Ευρώπης (75,66%), της Ασίας (74,34%), της Αυστραλίας (63,02%) και της Νότιας Αμερικής (61,35%). Πιο αναλυτικά, από τους 5 διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική, κανένας δεν έλαβε τιμή κάτω του 50% για το εν λόγω χαρακτηριστικό, ενώ 14 από αυτούς που δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Αμερική, 11 από αυτούς που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, 4 από αυτούς που δραστηριοποιούνται στην Ασία, 2 από αυτούς που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία και 5 από αυτούς που δραστηριοποιούνται στη Νότια Αμερική εμφάνισαν ποσοστά κάτω από 50%.

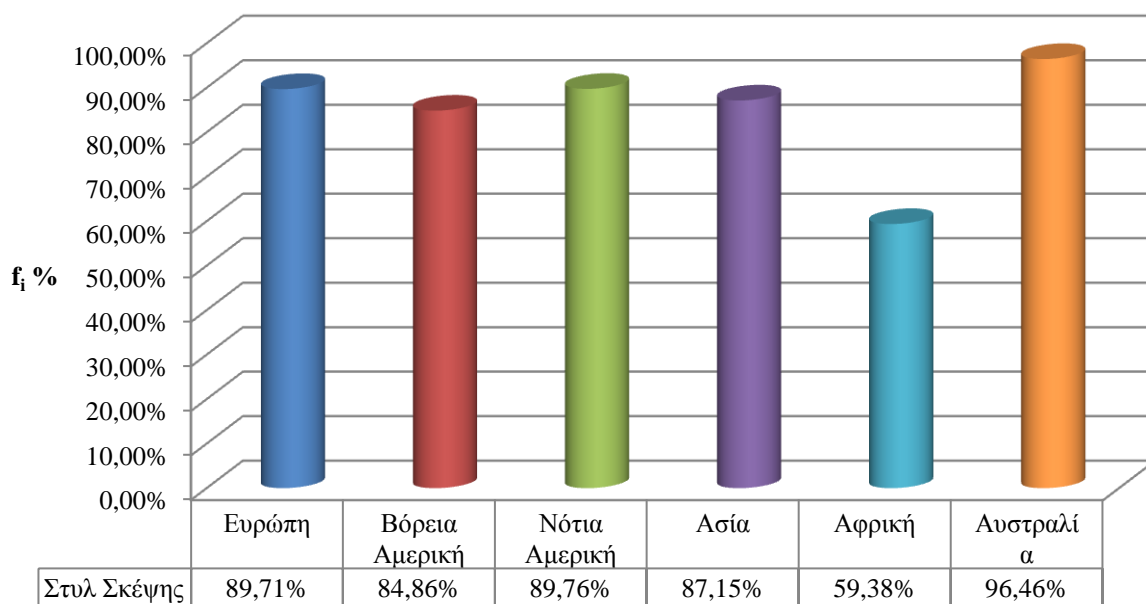
Πειστικότητα



Γράφημα 21. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας

Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 21) για το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» με βάση τη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, βλέπουμε ότι οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Ασία εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο όρο (80,84%) όσον αφορά την πειθώ. Με τη σειρά, ακολουθούν οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική, με μέσο όρο 76,68%, οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, με μέσο όρο 73,73%, οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Αμερική, με μέσο όρο 70,24% και πολύ κοντά οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Νότια Αμερική με μέσο όρο 70,08% και τέλος, οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία, με μέσο όρο 69,80%. Πιο αναλυτικά, από την Ασία, οι 2 από τους 19 συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στην έρευνα έλαβαν τιμές κάτω από 50%. Ομοίως, από την Αφρική, ο 1 από τους 5, από την Ευρώπη, οι 13 από τους 75, από τη Βόρεια Αμερική, οι 21 από τους 112, από τη Νότια Αμερική, οι 3 από τους 15 και από την Αυστραλία, οι 2 από τους 6.

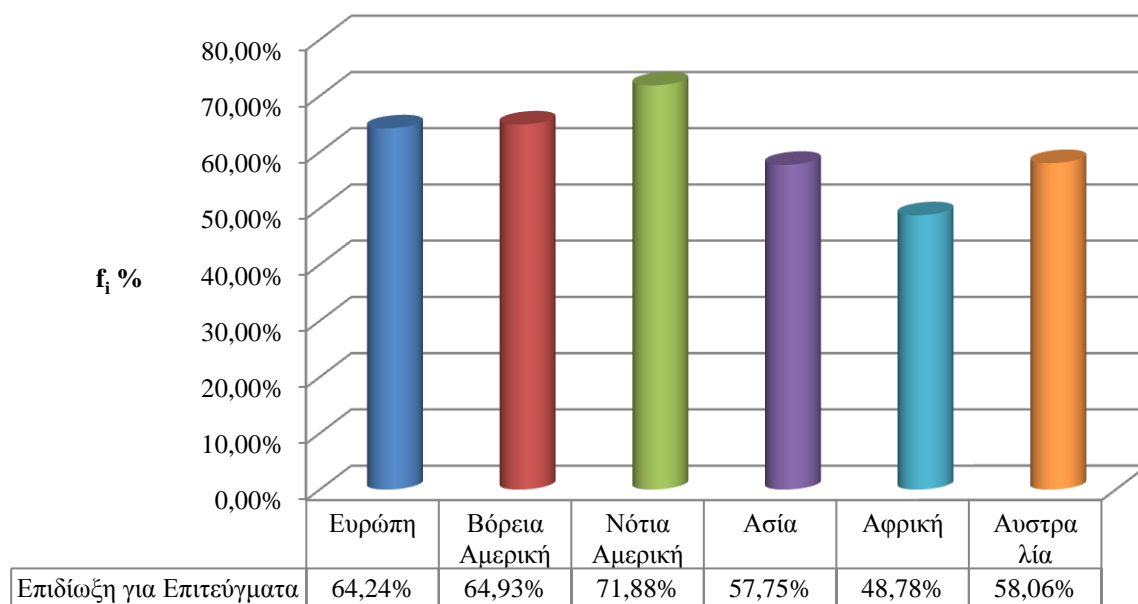
Στυλ Σκέψης



Γράφημα 22. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας

Με βάση το παραπάνω γράφημα, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» βάσει της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων (βλ. Γράφημα 22), βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο (96,46%) εμφάνισαν οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία. Αμέσως μετά ακολουθούν, με πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Νότια Αμερική και στην Ευρώπη, με 89,76% και 89,71%, αντίστοιχα και στη συνέχεια έπονται οι διαχειριστές έργων της Ασίας (87,15%) και της Βόρειας Αμερικής (84,86%), ενώ αρκετά χαμηλός, σε σχέση με τους υπόλοιπους, εμφανίστηκε ο μέσος όρος, για το παρών χαρακτηριστικό, των διαχειριστών έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική, δηλαδή 59,38%. Αναλυτικότερα, από τους 6 συμμετέχοντες διαχειριστές έργων της έρευνας που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία, κανένας τους δεν εμφάνισε ποσοστό κάτω του 50%, καθώς όλοι έλαβαν τιμές από 80% και άνω. Ομοίως, από τους 15 συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Νότια Αμερική, μόνο ένας εμφάνισε ποσοστό κάτω του 50%, από τους 75 συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, μόνο δύο ήταν εκείνοι που έλαβαν τιμές κάτω από 50%, από τους 19 διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Ασία, κανένας δεν έλαβε τιμή κάτω από 50%, από τους 112 διαχειριστές έργων της Βόρειας Αμερικής, μόνο 5 εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50% και τέλος, από τους 5 διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική, οι 2 σημείωσαν ποσοστά κάτω του 50%.

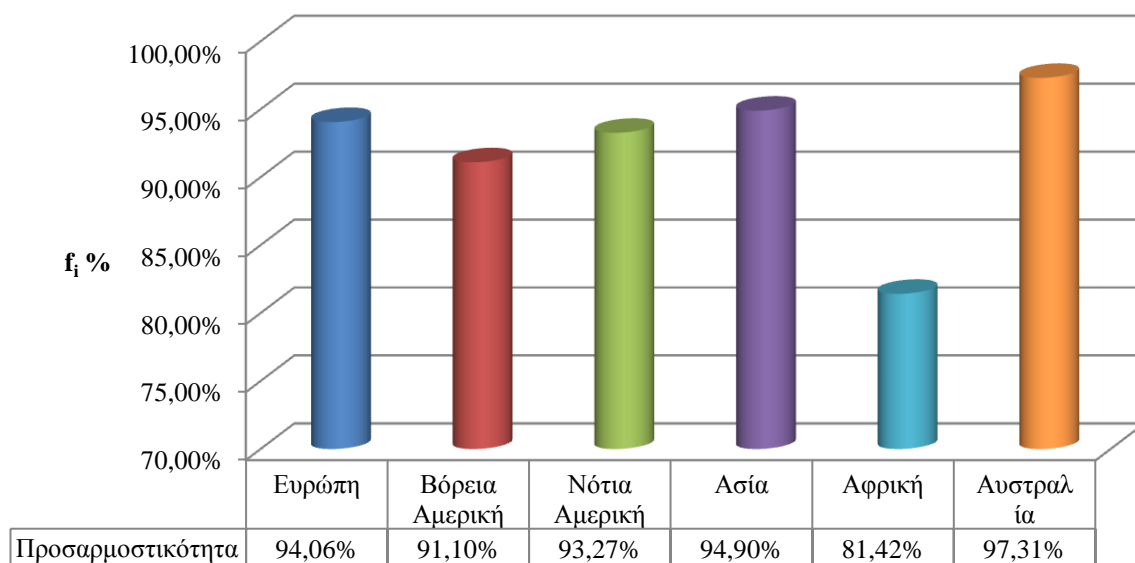
Επιδίωξη για Επιτεύγματα



Γράφημα 23. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας

Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα» φαίνεται να είναι πιο έντονο στους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Νότια Αμερική, καθώς ο μέσος όρος τους έφτασε το 71,88% (βλ. Γράφημα 23). Αμέσως μετά ακολουθούν οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη, με 64,93% και 64,23%, αντίστοιχα, ενώ πιο χαμηλούς μέσους όρους εμφάνισαν οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία (58,06%) και στην Ασία (57,75%) και ακόμα πιο χαμηλά στην Αφρική (48,78%). Αν και έχουν τονιστεί και προηγουμένως, σε διαφορετικούς διαχωρισμούς του δείγματος, τα χαμηλά ποσοστά για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δεν γίνεται να μην ειπωθεί και εδώ, ειδικά όταν αντικρίζουμε το χαμηλό αυτό ποσοστό που εμφάνισαν οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική. Συγκεκριμένα, από τους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων της Νότιας Αμερικής, 3 άτομα από τα 15 εμφάνισαν τιμές κάτω του 50%, από τους συμμετέχοντες της Βόρειας Αμερικής, 34 άτομα από τα 112, από τους συμμετέχοντες της Ευρώπης, οι 27 από τους 75, από τους συμμετέχοντες της Αυστραλίας, οι 3 από τους 6 και τέλος, από τους συμμετέχοντες της Αφρικής, περισσότεροι από τους μισούς, δηλαδή οι 3 από τους 5, εμφάνισαν ποσοστά κάτω του 50% για το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα».

Προσαρμοστικότητα

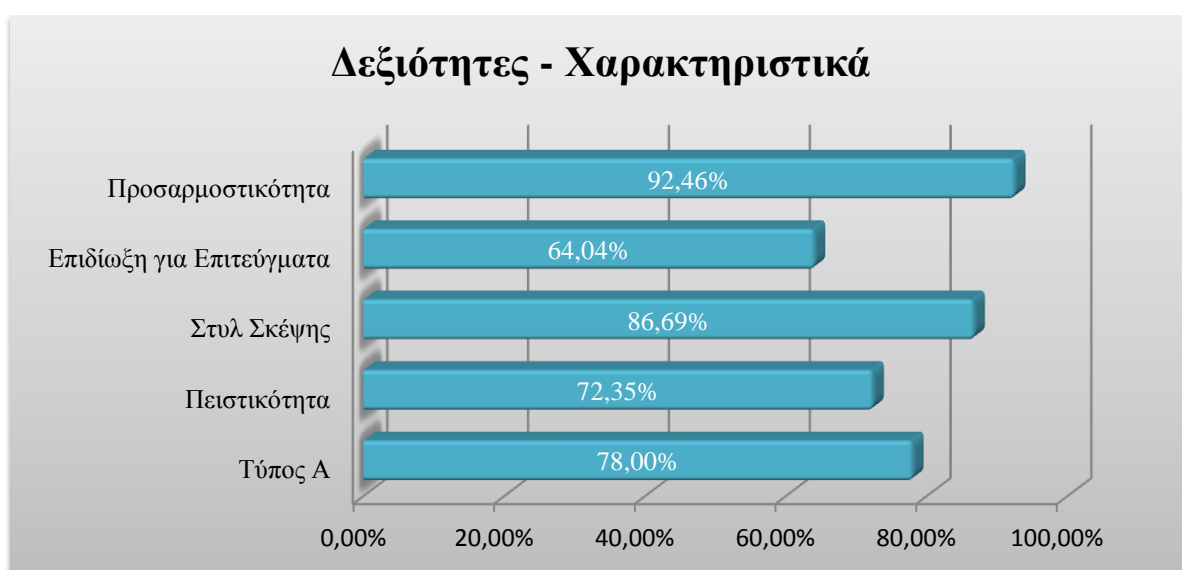


Γράφημα 24. Δεξιότητα-Χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας

Στο τελευταίο γράφημα με βάση την γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» (βλ. Γράφημα 24). Στο συγκεκριμένο γράφημα, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο (97,31%) για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημείωσαν οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία. Μπορούμε, επίσης, να επισημάνουμε τους υψηλούς μέσους όρους που εμφάνισαν όλες οι ομάδες βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας. Εν συντομία και με τη σειρά, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Ασία σημείωσαν μέσο όρο 94,90%, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στην Ευρώπη σημείωσαν μέσο όρο 94,06%, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στη Νότια Αμερική σημείωσαν μέσο όρο 93,27%, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στη Βόρεια Αμερική σημείωσαν μέσο όρο 91,10% και οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων στην Αφρική σημείωσαν το χαμηλότερο μέσο όρο 81,42%. Τέλος, οι μόνοι διαχειριστές έργων βάσει της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας που εμφάνισαν ποσοστά κάτω από 50%, ήταν 4 άτομα συνολικά και όλα από τη γεωγραφική περιοχή της Βόρειας Αμερικής, δηλαδή από το μεγαλύτερο τμήμα του διαχωρισμού αυτού.

4.3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας - Συνολική Ανάλυση - Γενικές Παρατηρήσεις

Τώρα που ολοκληρώσαμε την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με βάση τα δημογραφικά στοιχεία και τη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, είναι σκόπιμο να παρουσιάσουμε συνοπτικά σε ένα γράφημα τις τιμές που έλαβαν συνολικά οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων για κάθε μια/ένα επιλεγμένη/ο δεξιότητα/χαρακτηριστικό που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία, προκειμένου να μπορέσουμε να εντοπίσουμε ποιά/ό δεξιότητα/χαρακτηριστικό φαίνεται να κυριαρχεί και ποιά/ό να υπολείπεται.



Γράφημα 25. Συνολική Ανάλυση Επιλεγμένων Δεξιοτήτων-Χαρακτηριστικών

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από το παραπάνω γράφημα (βλ. Γράφημα 25), όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν και για τις πέντε επιλεγμένες/ά δεξιότητες/χαρακτηριστικά που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, το χαρακτηριστικό που φαίνεται να είναι το πλέον κυρίαρχο για τους ερευνηθέντες διαχειριστές έργων είναι η «Προσαρμοστικότητα», με μέσο όρο 92,46%. Το αποτέλεσμα αυτό, μάλιστα, ήταν αναμενόμενο, λόγω των υψηλών μέσων όρων που συναντήσαμε προηγουμένως για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σε κάθε διαχωρισμό που πραγματοποιήθηκε στο δείγμα μας. Αναμενόμενο ήταν, επίσης λόγω των μέσων όρων που συναντήσαμε προηγουμένως, το αποτέλεσμα όσον αφορά το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα», που με βάση το παραπάνω γράφημα, φαίνεται να είναι το πιο υπολειμματικό, καθώς ο μέσος όρος των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων για αυτό ήταν μόλις 64,04%.

Σχετικά με τα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά που εξετάζονται, το «Στυλ Σκέψης» φαίνεται να είναι το δεύτερο κυρίαρχο χαρακτηριστικό για τους συμμετέχοντες

διαχειριστές έργων, για το οποίο ο μέσος όρος τους ανήλθε στο 86,69%, υποδεικνύοντας κατά κύριο λόγο έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης στη διαχείριση έργων. Το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» ακολουθεί αμέσως μετά στην τρίτη θέση, με τους συμμετέχοντες να σημειώνουν μέσο όρο 78,00% και στην τέταρτη θέση βρίσκεται το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα», για το οποίο οι συμμετέχοντες έβγαλαν μέσο όρο 72,35%.

4.3.1. Άλλες Παρατηρήσεις

Η ανάλυση των δεδομένων του δείγματος μας μέσω του Receptiviti, εκτός από τα αποτελέσματα για τις πέντε επιλεγμένες/ά δεξιότητες/χαρακτηριστικά που εξετάζονται στην παρούσα ερευνητική εργασία και παρουσιάστηκαν παραπάνω, προσφέρει, επίσης, αποτελέσματα για ένα πλήθος χαρακτηριστικών, κάποια εκ των οποίων είναι διαχειριστικά και ταιριάζουν με το προφίλ των διαχειριστών έργων. Σε αυτό το σημείο, χωρίς να ξεφύγουμε σημαντικά από το θέμα μας, κρίθηκε σημαντικό να παρουσιαστούν σε ένα γράφημα αυτά τα υπόλοιπα διαχειριστικά χαρακτηριστικά μαζί με τα επιλεγμένα πέντε χαρακτηριστικά, για τα οποία γίνεται συζήτηση στην έρευνα μας, προκειμένου να εντοπίσουμε αν κάποιο από αυτά που δεν επιλέχθηκαν παρουσιάζεται ως πιο κυρίαρχο για τους συμμετέχοντες τουλάχιστον διαχειριστές έργων και θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε αυτό/ά σε μετέπειτα έρευνα. Παρακάτω παρουσιάζονται αυτά τα αποτελέσματα (βλ. Γράφημα 26).



Γράφημα 26. Συνολική Ανάλυση Διαχειριστικών Δεξιοτήτων-Χαρακτηριστικών του Receptiviti

Τα πέντε νέα διαχειριστικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στο παραπάνω γράφημα μαζί με τα επιλεγμένα πέντε της έρευνας μας είναι η «Επιδίωξη για Εξουσία», οι «Κοινωνικές Δεξιότητες», η «Εργατικότητα», ο «Προσανατολισμός στο Χρήμα» και ο «Προσανατολισμός στην Εργασία». Όπως προκύπτει, λοιπόν, από το παραπάνω γράφημα το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα» εξακολουθεί να είναι το πιο κυρίαρχο για τους ερευνηθέντες διαχειριστές έργων, με μέσο όρο 92,46%. Τη δεύτερη θέση, ωστόσο, που πριν κατείχε το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης», καταλαμβάνει το νέο χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Εξουσία», με μέσο όρο 88,71%, ενώ το «Στυλ Σκέψης» περνάει στην τρίτη θέση πλέον με μέσο όρο 86,69%. Τέταρτο, στην θέση του χαρακτηριστικού «Τύπος Α», έρχεται το νέο χαρακτηριστικό «Προσανατολισμός στην Εργασία», με μέσο όρο 80,51% και πέμπτο πλέον το χαρακτηριστικό «Τύπος Α», με μέσο όρο 78,00%. Την έκτη θέση, ανάμεσα στα δέκα, κατέχει το νέο χαρακτηριστικό «Εργατικότητα», με μέσο όρο 74,60% και ακολουθούν ο «Προσανατολισμός στο Χρήμα», με μέσο όρο 72,40% και η «Πειστικότητα», με μέσο όρο 72,35%. Στις τελευταίες θέσεις, όχι όμως στο τέλος, όπως φαίνεται, εξακολουθεί να βρίσκεται το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα», με μέσο όρο 64,04%, ενώ τη δέκατη θέση κατέχει το νέο χαρακτηριστικό «Κοινωνικές Δεξιότητες».

Συνεπώς, αν θα έπρεπε να ονομάσουμε ποιά από τα νέα χαρακτηριστικά θα έπρεπε να ερευνηθούν σε μετέπειτα έρευνα, αυτά θα ήταν σίγουρα η «Επιδίωξη για Εξουσία» και ο «Προσανατολισμός στην Εργασία», καθώς, όπως είδαμε, σημείωσαν αρκετά υψηλούς μέσους όρους, τόσο όσο να είναι στην πρώτη πεντάδα και ίσως θα έπρεπε να προστεθούν η «Εργατικότητα» και ο «Προσανατολισμός στο Χρήμα».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1. Παρουσίαση Κυρίων Συμπερασμάτων

Η χρήση των έργων και η διαχείριση έργων συνεχίζουν να αυξάνονται στην κοινωνία μας και τις οργανώσεις της. Στις μέρες μας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να οργανώνονται κατά έργα και συνεπώς, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για δεξιότητες διαχείρισης έργων. Οι δεξιότητες αυτές είναι σημαντικές, καθώς θεωρούνται ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των έργων και συνεπώς στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι διαχειριστές έργων βρίσκονται σε κάθε είδος οργανισμού ως εργαζόμενοι, διευθυντές, ανάδοχοι και ανεξάρτητοι σύμβουλοι και είναι σε αυξανόμενη ζήτηση σε όλο τον κόσμο.

Η γνώση του τι κάνουν οι διαχειριστές έργων και τι δεξιότητες επιδεικνύουν, φαίνεται να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό βήμα για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργων (El-Sabaa, 2001). Η γνώση και η ορθή εφαρμογή των καλών τεχνικών διαχείρισης έργων σε συνδυασμό με ένα ισχυρό θεμέλιο γενικών δεξιοτήτων διαχείρισης μπορούν να ανεβάσουν στα ύψη της καριέρα τους όλους τους επίδοξους διαχειριστές έργων. Ορισμένοι ειδικοί προσπάθησαν συνεχώς να προσδιορίσουν τις βασικές δεξιότητες των διαχειριστών έργων με σαφή στόχο τη βελτίωση της επάρκειας μέσω καλύτερης επιλογής και κατάρτισης (Pettersen, 1991).

Στην παρούσα εργασία, λοιπόν, αρχικά προσπαθήσαμε μέσα από την υπάρχουσα ερευνητική βιβλιογραφία να εντοπίσουμε ποιες είναι οι σημαντικότερες δεξιότητες (τεχνικές/σκληρές και διαπροσωπικές/ήπιες) που συντελούν στο να είναι ένας διαχειριστής έργων επιτυχημένος και αποτελεσματικός. Όπως διαπιστώθηκε στην ενότητα 2.2.4., ο κατάλογος για τις δεξιότητες που καθιστούν ένα διαχειριστή έργων αποτελεσματικό και επιτυχημένο φαίνεται ατελείωτος. Οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διαχειριστής έργων για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός είναι πολλές και ποικίλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Ωστόσο, από όλες τις δεξιότητες που εντοπίστηκαν, αυτές που μας κέντρισαν το ενδιαφέρον, επιλέχθηκαν και διερευνήθηκαν περαιτέρω στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι οι εξής πέντε: η ηγεσία, η πειθώ και η επιρροή, το στυλ σκέψης (αναλυτικές δεξιότητες και κριτική σκέψη), ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα και η προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Στόχος της έρευνας μας ήταν να διαπιστωθεί εάν οι διαχειριστές έργων διαθέτουν όντως αυτές τις δεξιότητες και σε τι βαθμό.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για τους 232 συμμετέχοντες στην έρευνα διαχειριστές έργων, επιβεβαίωσαν την ύπαρξη των πέντε αυτών δεξιοτήτων-χαρακτηριστικών αλλά για κάθε μια/ένα από αυτές/ά προέκυψαν κάποιες σημαντικές παρατηρήσεις.

Όσον αφορά το χαρακτηριστικό «Τύπος Α», που αναφέρεται στην ηγεσία, παρατηρήθηκε ότι οι διαχειριστές έργων ως ηγέτες είναι κατά κύριο λόγο προσανατολισμένοι στην εργασία και όχι στον άνθρωπο, καθώς και τα δύο φύλα σημείωσαν υψηλούς μέσους όρους γι' αυτό το χαρακτηριστικό, με τις γυναίκες να υπερτερούν. Στο διαχωρισμό του δείγματος βάσει της ηλικίας, το ίδιο χαρακτηριστικό φάνηκε να ευδοκιμεί στις μικρότερες (20-29 ετών) και στις μεγαλύτερες (60 και άνω) ηλικίες του δείγματος, ενώ στο διαχωρισμό βάσει εργασιακής εμπειρίας τα αποτελέσματα δεν εμφάνισαν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς το εν λόγω χαρακτηριστικό ήταν αρκετά κοντά για όλες τις ομάδες, με εξαίρεση ίσως τα άτομα με 29-35 έτη εργασιακής εμπειρίας που σημείωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο. Από την άλλη, όταν το δείγμα μας διαχωρίστηκε με βάση τη γεωγραφική περιοχή απασχόλησης του, εντύπωση προκάλεσε ότι οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αφρική σημείωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση και σε κανένα διαχωρισμό δε δόθηκε η παραμικρή ένδειξη για ένα στυλ ηγεσίας περισσότερο ανθρωποκεντρικό.

Το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα», όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα μας, φάνηκε να είναι πιο έντονο στις γυναίκες απ' ότι στους άντρες διαχειριστές έργων, κάτι που καθιστά σαφές ότι οι γυναίκες στη διαχείριση έργων είναι πιο επιδέξιες από τους άντρες στη δημιουργία σχέσεων με την πρόθεση να πείσουν τους άλλους. Το ίδιο χαρακτηριστικό φάνηκε, επίσης, να είναι πιο έντονο στις νεότερες ηλικίες των συμμετεχόντων διαχειριστών έργων, ενώ παράλληλα σε αυτή την περίπτωση παρατηρήθηκε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των διαχειριστών έργων μειώνεται η ικανότητα τους στην πειθώ. Σχετικά με τα έτη εργασιακής εμπειρίας, το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα» ήταν αρκετά έντονο για τους διαχειριστές έργων με 0-7, 8-14 και 15-21 έτη εργασιακής εμπειρίας, καθώς δεν υπήρξε σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των τριών ομάδων. Στις άλλες δύο, όμως, ομάδες εργασιακής εμπειρίας, η πτώση της παρουσίας του χαρακτηριστικού ήταν εμφανής. Στην περίπτωση του διαχωρισμού του δείγματος με βάση τη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνταν στην Ασία σημείωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο αφήνοντας πίσω τους υπόλοιπους.

Για το επόμενο χαρακτηριστικό που εξετάστηκε, για το «Στυλ Σκέψης», τα αποτελέσματα φανέρωσαν μια μικρή αλλά υπαρκτή διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άντρες να προηγούνται και τις γυναίκες να ακολουθούν. Παρά τη διαφορά, τα αποτελέσματα μας βοηθούν να συμπεράνουμε ότι και τα δύο φύλα υιοθετούν έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης κατά την αντιμετώπιση προβλημάτων, βασισμένοι σε γεγονότα και δεδομένα για την κατανόηση και την επίλυση προκλήσεων και τείνουν να σκέφτονται με λογικό και δομημένο τρόπο και να προσεγγίζουν τυπικά τα προβλήματα,

αναλύοντας τα από πολλαπλές προοπτικές. Στον διαχωρισμό του δείγματος με βάση την ηλικία αλλά και την εργασιακή εμπειρία, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων εμφάνισε κάτι πολύ ενδιαφέρον. Παρατηρήθηκε ότι το χαρακτηριστικό «Στυλ Σκέψης» ήταν πιο έντονο καθώς αυξανόταν η ηλικία και η εργασιακή εμπειρία των διαχειριστών έργων. Λογική εξήγηση αυτού, θα μπορούσε να είναι η εμπειρία που αποκτούν και διαθέτουν οι μεγαλύτερες ηλικίες, που διαμορφώνει και το στυλ σκέψης ενός ατόμου. Όσον αφορά τη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας, οι συμμετέχοντες διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία εμφανίστηκαν να είναι οι πλέον αναλυτικοί στοχαστές.

Το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα», ήταν αυτό που και κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκάλεσε το μεγαλύτερο προβληματισμό. Ο προσανατολισμός των διαχειριστών έργων στην επίτευξη των στόχων κάθε έργου και κατ' επέκταση η εξασφάλιση του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος είναι ένα ιδιαίτερα επιθυμητό χαρακτηριστικό για τους διαχειριστές έργων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως δεν επιβεβαίωσαν την άποψη μας για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, καθώς σε γενικές γραμμές οι μέσοι όροι ήταν αρκετά χαμηλοί. Στα δύο φύλα, αν και βρισκόντουσαν πολύ κοντά, οι γυναίκες εμφανίστηκαν πιο προσανατολισμένες στα επιτεύγματα από τους άντρες. Στο διαχωρισμό του δείγματος βάσει ηλικίας, παρατηρήθηκε ότι η παρουσία του χαρακτηριστικού αυξάνεται καθώς αυξάνεται και η ηλικία των διαχειριστών έργων αλλά και πάλι θα αναμέναμε υψηλότερα ποσοστά από κάθε ηλικιακή ομάδα. Στο διαχωρισμό βάσει εργασιακής εμπειρίας, η ομάδα με τα περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας (29-35 ετών) φάνηκε να είναι πιο προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, ενώ στο διαχωρισμό βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας, οι διαχειριστές έργων με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν εκείνοι που δραστηριοποιούνται στη Νότια Αμερική.

Τέλος, για το χαρακτηριστικό «Προσαρμοστικότητα», όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα, οι μέσοι όροι και των δύο φύλων ήταν πολύ υψηλοί, χωρίς μεγάλη διαφορά μεταξύ τους. Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και τα δύο φύλα στη διαχείριση έργων, με λίγο περισσότερο τους άντρες, είναι αρκετά ικανά να προσαρμόζονται σε αλλαγές και σε νέα δεδομένα, να προσαρμόζουν τα σχέδιά τους και αν χρειαστεί και τους στόχους τους και να αξιοποιούν τις νέες πληροφορίες και τις καταστάσεις με τρόπο δημιουργικό. Επίσης, για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, εκτός από την ταυτόχρονη αύξηση ηλικίας και μέσου όρου, αλλά και εργασιακής εμπειρίας και μέσου όρου που είδαμε και σε προηγούμενα χαρακτηριστικά, μπορούμε επίσης να επισημάνουμε τους υψηλούς μέσους όρους που σημείωσαν σχετικά όλες οι ηλικιακές ομάδες και ομάδες εργασιακής εμπειρίας, κάτι που καθιστά σαφές ότι η προσαρμοστικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό αρκετά ανεπτυγμένο στους διαχειριστές έργων ανεξαρτήτως ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας. Ακόμη, το μεγαλύτερο μέσο όρο για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημείωσαν οι διαχειριστές έργων που δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι υπόλοιπες ομάδες βάσει γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας δεν σημείωσαν και αυτές υψηλούς μέσους όρους.

Από την συνολική παρουσίαση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν και για τις πέντε επιλεγμένες/ά δεξιότητες/χαρακτηριστικά που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, έγινε αμέσως εμφανές ότι το χαρακτηριστικό που είναι το πλέον κυρίαρχο για τους ερευνηθέντες διαχειριστές έργων είναι η «Προσαρμοστικότητα». Το αποτέλεσμα αυτό, μάλιστα, ήταν αναμενόμενο, λόγω των υψηλών μέσων όρων που συναντήσαμε για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σε κάθε διαχωρισμό που πραγματοποιήθηκε στο δείγμα μας. Αναμενόμενο ήταν, επίσης λόγω των μέσων όρων που συναντήσαμε, το αποτέλεσμα όσον αφορά το χαρακτηριστικό «Επιδίωξη για Επιτεύγματα», που φάνηκε να είναι το πιο υπολειμματικό. Η αδύναμη παρουσία του εν λόγω χαρακτηριστικού στους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων, δημιούργησε έναν προβληματισμό γύρω από το θέμα, κάτι που μας γέννησε απορίες για το αν αυτό οφείλεται στην απουσία κινήτρων για τους διαχειριστές έργων. Ότι και αν συμβαίνει, είναι σημαντικό να το γνωρίζουμε, προκειμένου να ερευνηθεί στο μέλλον.

Σχετικά με τα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά, το «Στυλ Σκέψης» εμφανίστηκε ως το δεύτερο κυρίαρχο χαρακτηριστικό για τους συμμετέχοντες διαχειριστές έργων, υποδεικνύοντας κατά κύριο λόγο έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης στη διαχείριση έργων. Το χαρακτηριστικό «Τύπος Α» ακολουθεί αμέσως μετά στην τρίτη θέση και στην τέταρτη θέση βρίσκεται το χαρακτηριστικό «Πειστικότητα».

5.2. Περιορισμοί Έρευνας

Οι καινοτομίες στην ανάλυση λέξεων, όπως αποδεικνύεται από την Google και το Yahoo, προκαλούν τις κοινωνικές ψυχολογικές μεθοδολογίες. Στο χρόνο που χρειαζόταν για να αναλυθεί ένας μόνο συμμετέχοντας σε μια μελέτη κοινωνικής ψυχολογίας γλώσσας, μπορούμε τώρα να κατεβάσουμε χιλιάδες προσωπικές γραφές, μεταγραφές ή άλλες μορφές κειμένου που μπορούν να αναλυθούν σε δευτερόλεπτα. Το Receptiviti αντιπροσωπεύει μόνο ένα πρόγραμμα ανάλυσης κειμένου στην μετάβαση από την παραδοσιακή ανάλυση της γλώσσας σε μία νέα εποχή ανάλυσης της γλώσσας αλλά, όπως και κάθε άλλο μηχανογραφημένο πρόγραμμα ανάλυσης κειμένου, είναι ένα πιθανολογικό σύστημα (Tausczik & Pennebaker, 2010). Αν και πρόκειται για ένα αρκετά εύκολο στη χρήση του πρόγραμμα, δεν υπάρχει αρκετή μελέτη που να έχει προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει το Receptiviti για να προβλέψει μέσω του Twitter διαφορές προσωπικότητας σε ομάδες ανθρώπων ή να εντοπίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ομάδων (Sylwester & Purver, 2015).

Το Receptiviti αναλύει τα tweets και παράγει εκθέσεις προσωπικότητας που δείχνουν πόσο συναισθηματικό και κοινωνικό είναι ένα πρόσωπο και τι είδος στυλ σκέψης έχει αυτό το πρόσωπο. Η εφαρμογή όμως, δεν αποκαλύπτει τις αναλυτικές μεθόδους της και την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της. Γενικά, τα προγράμματα αυτά περιέχουν έναν

αλγόριθμο για την αυτόματη ανίχνευση της προσωπικότητας, συναισθηματικών καταστάσεων και ατομικών διαφορών από τα tweets (Qiu, Lin, Ramsay, & Yang, 2012).

Η μηχανογραφημένη ανάλυση κειμένου φέρνει τους ερευνητές στο σημείο όπου μπορούν να αρχίσουν να εξερευνούν την ψυχολογία της φυσικής γλώσσας στα περισσότερα πεδία της καθημερινής ζωής. Ωστόσο, παρά την προσέλκυση, τα μέτρα και οι στρατηγικές καταμέτρησης λέξεων, όπως το πρόγραμμα LIWC και το Receptiviti, είναι ξεδιάντροπα αργά διότι αγνοούν τη σύνταξη, το πλαίσιο, και τις γλωσσικές συσκευές, όπως την ειρωνεία και τον σαρκασμό (Gill & Oberlander, 2002, Hirsh & Peterson, 2009, Tausczik & Pennebaker, 2010). Η ανακριβής μέτρηση του νοήματος των λέξεων και οι ίδιες οι ψυχολογικές καταστάσεις δεν θα πρέπει να επιτρέπουν σε κάποιον να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ακριβή ανίχνευση του αληθινού εαυτού των ανθρώπων μέσω της χρήσης των λέξεων (Tausczik & Pennebaker, 2010). Παρ'όλα αυτά, στα χρόνια που έρχονται, αναμένουμε την ανάπτυξη πολύ πιο ισχυρών προγραμμάτων ανάλυσης γλώσσας που θα προσφέρουν πολύ πλουσιότερες γνώσεις σχετικά με τις κοινωνικές και γνωστικές ζωές των ανθρώπων (Pennebaker & Graybeal, 2001).

Ακόμη, η χρήση του Twitter ως πηγή δεδομένων έχει αρκετούς περιορισμούς που ενδέχεται να επηρέασαν τα ευρήματά μας. Πρώτον, συχνά όταν παρουσιάζουμε τον εαυτό μας δημόσια, το κάνουμε με έναν προσεκτικό τρόπο. Τα κοινωνικά δίκτυα ζητούν από τους χρήστες να δημιουργήσουν ειλικρινείς αναπαραστάσεις του εαυτού τους και αυτοί πραγματικά το κάνουν αλλά με διαφορετικό βαθμό ακρίβειας. Ωστόσο, οι άνθρωποι δεν παρουσιάζονται με έναν εξιδανικευμένο και υπερβολικά θετικό τρόπο (Turkle, 1997) αλλά διατηρούν μια ταυτότητα που αντικατοπτρίζει τον τρόπο που βλέπουν τον εαυτό τους (Back et al., 2010, Vazire & Gosling, 2004). Συνεπώς, τα αποτελέσματα είναι μια ανάλυση αυτής της προσωπικότητας που παρουσιάζουμε και όχι κατ'ανάγκη του εσωτερικού μας, προσωπικού εαυτού.

Δεύτερον, οι χρήστες του Twitter είναι ένα δείγμα που μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό του γενικού πληθυσμού και τα θέματα που συζητούνται στο Twitter μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά των offline θεμάτων συζήτησης. Είναι σαφές ότι και άλλοι παράγοντες, εκτός από την προσωπικότητα, έχουν σχέση με τη χρήση του Twitter. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν κοινωνικές νόρμες. Οι άνθρωποι λειτουργούν σε κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις που έχουν προσδοκίες για το πώς να χρησιμοποιούν το Twitter (Amichai-Hamburger & Vinitzky, 2010). Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να δημιουργήσει πίεση στο άτομο ως προς το τι είναι κατάλληλο να εμφανίζει στο Twitter και πώς να συμπεριφέρεται εκεί. Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση ορισμένοι λογαριασμοί να διαχειρίζονται από ιδρύματα και όχι από άτομα και μπορεί να περιέχουν σκόπιμα σχεδιασμένο περιεχόμενο.

Τρίτον, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της γλώσσας που έχει παρατηρηθεί και χρησιμοποιείται στο Twitter είναι η ελλειπτική φύση της γλώσσας, δηλαδή, η συχνή χρήση συντομογραφιών, ακρωνυμίων, emoticons, ορθογραφικών λαθών και ούτω

καθεξής (δηλαδή οι γλωσσικές αλλαγές) (Holtgraves, 2011). Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στο Twitter διαφέρει από το επίσημο γραπτό κείμενο, πιθανόν μειώνοντας την ακρίβεια του λεξικού του λογισμικού LIWC. Φαίνεται πιθανό ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι εν μέρει αποτέλεσμα της απαιτούμενης συντομίας των tweets (όριο 140 χαρακτήρων) και της ταχύτητας που χαρακτηρίζει το Twitter. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο συμβαίνουν στην πραγματικότητα αυτά τα είδη των αλλοιώσεων δεν είναι σαφής (Holtgraves, 2011) και οι συγκρίσεις ενάντια σε πιο ισχυρές στατιστικές μεθόδους δείχνουν ότι η ακρίβεια του λογισμικού είναι πολύ παρόμοια (Quercia, Kosinski, Stillwell, & Crowcroft, 2011).

Τέλος, συλλέξαμε τα tweets κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, έτσι ώστε οι διαφορές στις λέξεις που χρησιμοποιούνται να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές επιλογές, συμπεριφορές ή ενδιαφέροντα των χρηστών, και όχι διαφορές λόγω της διαθεσιμότητας των γεγονότων. Ωστόσο, δεν εξετάσαμε χρονικές διαφορές στο περιεχόμενο των tweet. Τα αποτελέσματά μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και να υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάλογα με το είδος των πραγμάτων που γίνονται tweeting. Όλοι αυτοί οι περιορισμοί μπορεί να έχουν συμβάλει σε μικρά μεγέθη επίδρασης που βρήκαμε.

5.3. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Όπως προαναφέρθηκε, στα χρόνια που έρχονται, αναμένουμε την ανάπτυξη πολύ πιο ισχυρών προγραμμάτων ανάλυσης γλώσσας που θα προσφέρουν πολύ πλουσιότερες γνώσεις σχετικά με τις κοινωνικές και γνωστικές ζωές των ανθρώπων (Pennebaker & Graybeal, 2001). Η μελλοντική έρευνα μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερη σημασιολογική ανάλυση, όπως η ανίχνευση του χιούμορ ή το στυλ γραφής για την περαιτέρω κατανόηση της σχέσης μεταξύ της προσωπικότητας και των γλωσσικών χαρακτηριστικών (Qiu, Lin, Ramsay, Yang, 2012).

Επίσης, στην παρούσα εργασία, η έρευνα επικεντρώθηκε μόνο σε πέντε συγκεκριμένες δεξιότητες-χαρακτηριστικά των διαχειριστών έργων, αλλά όπως απεδείχθη το Receptiviti προσφέρει αποτελέσματα και για πολλά άλλα διαχειριστικά χαρακτηριστικά που ταιριάζουν με το προφίλ των διαχειριστών έργων. Συνεπώς, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το Receptiviti, όπως και εδώ, για τη διερεύνηση και εξέταση των υπολοίπων χαρακτηριστικών για τα οποία προσφέρει προβλέψεις το Receptiviti.

Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας προωθούν τη γνώση στον τομέα της διαχείρισης έργων, στα έργα και στις πρακτικές τους και προτείνουν μια καλύτερη περιγραφή των επιτυχημένων διαχειριστών έργων. Τα αποτελέσματα της

έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εκπαίδευση, στην πρόσληψη, στην ανάπτυξη και στην ανάθεση διαχειριστών έργων σε έργα. Τα γενικά πρότυπα επάρκειας των διαχειριστών έργων πρέπει να συμπληρωθούν και να προσαρμοστούν σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abraham, S., Karns, L., Shaw, K. et al. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, Vol 20(10): 842-852
- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J.M. 2003. Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Hospitality Management*, Vol 22: 281-195
- Aitken, A., & Crawford, L. 2008. *Senior management perceptions of effective project manager behavior: An exploration of a core set of behaviors for superior project managers*. In: PMI Research Conference
- Allport, G. W. 1961. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt Rinehart & Winston
- Amichai-Hamburger, Y., & Ben-Artzi, E. 2000. The relationship between extraversion and neuroticism and the different uses of the internet. *Computers in Human Behavior*, Vol 16: 441-449
- Amichai-Hamburger, Y., & Vinitzky, G. 2010. Social network use and personality. *Computers in Human Behavior*, Vol 26: 1289-1295
- Amichai-Hamburger, Y., Wainapel, G., & Fox, S. 2002. On the Internet no one knows I'm an introvert: Extroversion, neuroticism, and Internet interaction. *Cyberpsychology & Behavior*, Vol 2: 125-128
- Andersen, E. S. 1996. Warning: activity planning is hazardous to your project's health! *International Journal of Project Management* Vol 14(2):89-94
- Andersen, E. S., 2008. *Rethinking Project Management: an organizational perspective*. Essex, England: FT Prentice Hall
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. 1995. *The goal directed project management*. (2nd edition) London: Kogan Page
- Anderson, S. D. 1992. Project quality and project managers. *Int. J. Project Management*, Vol 10(3): 138-144
- Anderson, S. D., & Tucker, R. L. 1990. Potential for construction industry improvement. *Construction Industry Institute, Austin, TX, USA*, Volume I: Assessment methodology' Source Document No. 61
- Anderson, S. D., & Woodhead, R. W. 1981. *Project Manpower Management: Management Processes in Construction Practice*, New York, Wiley Interscience

Archibald, R. D. 1987. Key Milestones in the Early PERT/CPM/PDM Days. *Project Management Journal*, Vol XVIII(3): 29-31

Arkansas Department of Education. 2007. Combined research report of business leaders and college professors on preparedness of high school graduates. Little Rock: Author.

Atkinson R. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it is time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol 17(6):337-42

Avots, I. 1969. Why does project management fail?. *California Management Review* Vol 12: 77-82

Azzopardi, S. 2014. The Evolution of Project Management. *Retrieved from Project Smart*: <https://www.projectsmart.co.uk/evolution-of-project-management.php>

Baca, C.M. 2007. Project manager! Who? Me? *Machine Design*, Vol 79(20): 64-66

Back, M. D., Stopfer, J. M., Vazire, S., Gaddis, S., Schmukle, S. C., Egloff, B., et al. 2010. Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization. *Psychological Science*, Vol 21: 372-374

Baguley, P. 2010. *Improve your project management*. London, Teach Yourself

Bakker, R. M. 2010. Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* Vol 12: 466-486

Bander, D. O., & Giber, D. J. 1995. Competency-based project management. *Data Training*, p: 14-15

Barker, R. G., & Wright, H. S. 1951. *One boy's day: A specimen record of behavior*. Oxford, England: Harper

Barrett, D. J. 2006. *Leadership communication: A communication approach for senior-level managers*. In Handbook of Business Strategy, Emerald group publishing, Rice University, Houston, p: 385-390

Beard, E. 1976. *Developing the ICBM*. New York: Columbia University Press

Beer, M. R., Eisenstat, R., Spectre, B. 1990. *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press

Belzer, K. 2001. Project management: still more art than science. <http://www.pmforum.org/library/papers/2001/Artthan-Science.pdf>. p: 1-6

Berry, D. S., Pennebaker, J. W., Mueller, J. S., & Hiller, W. S. 1997. Linguistic bases of social perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 23: 526-537

- Black, R. 2006. The psychology behind true project success. *Computing Canada*, Vol 32(6): 19
- Blake, R. R., Mouton, J. S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, Texas, USA, Gulf Publishing
- Boak, G., & Coolican, D. 2001. Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 22(5): 212-220
- Boddy, D. 1993. Managing change in changing times. *Manage Serv*, Vol 37(10):22–6
- Bourne, L., & Walker, D.H.T. 2004. Advancing project management in learning organizations. *Learn Organizat* Vol 11(3):226–43
- Boyd, D. 2007. Why youth (heart) social network sites?: The role of networked publics in teenage social life. In D. Buckingham (Ed.), MacArthur Foundation Series on: *Digital Learning – Youth, identity, and digital media* (pp. 119–142). Cambridge, MA: MIT Press.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. 2007. Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol 13(1)
- Boyd, D., Golder, S., & Lotan, G. 2010. *Tweet, tweet, retweet: Conversational aspects of retweeting on twitter*. Paper presented at 2010 43rd Hawaii international conference on system sciences (HICSS), Kauai, HI, USA
- Brandel, M. 2006. The NEW project manager. *Computerworld*, Vol 40(15): 43-45
- Bredillet, C. 2004. *Beyond the positivist mirror: towards a project management 'Gnosis'*. In: IRNOP VI conference, Turku, Finland
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. 2015. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, Vol 33: 254–266
- Bronson, E. 2007. Career and technical education is ideally suited to teaching students the soft skills needed to succeed in the 21st century workplace. *Techniques: Connecting Education & Careers*, Vol 82(7): 30-31
- Brophy, M., & Kiely, T. 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, Vol 26: 165-176
- Brousseau, J. 1987. Project management: People are the key resources. *Computing Canada*, Vol 2: 17-19
- Bryde, D.J. 2003. Project management, concepts, methods and applications. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 23(7): 775–793
- Bucero, A. 2004. Smart emotions. *PM Network*, Vol 18(11):22

- Buckle, P., Thomas, J. 2003. Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *Int J Proj Manage*, Vol 21(6):433–41
- Burke, D. 1994. *Project Management, Planning and Control*. 2nd Edition
- Caputo, P. 2014. The Role of Critical Thinking in Project Management. *PM World Journal*, Vol III(XI)
- Carbone, T.A., & Gholston, S. 2004. Project manager skill development: a survey of programs and practitioners. *Eng. Manag. J.*, Vol 16: 10–16
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Florian, T. 2011. Project-Based Organizing and Strategic Management, *Advances in Strategic Management*, Vol 28
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D., 2005. What makes a good project manager?. *Human Resource Management Journal*, Vol 15(1): 25–37
- Chiu, Y. 2010. *An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900*. Delft: Eburon.
- Christenson, D., & Walker, D.H.T. 2004. Understanding the role of “vision” in project success. *Project Management Journal*, Vol 35(3): 39–52
- Clarke, A., 1999. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, Vol 17(3): 139–145
- Clarke, J. 1997. Corporate Change. *Accountancy Ireland*, Vol 29(2): 10-14
- Cleland, D. I., & King, W. I. 1988. *Project Management Handbook*. 2nd edition, New York, Van Nostrand Reinhold
- Cleland, D., & Gareis, R. 2006. *Global Project Management Handbook*. McGraw-Hill Professional
- Cleland, D.I., 1994. *Project Management-Strategic Design and Implementation*. Second Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. 2002. Leadership communication: A status report. *Journal of Communication Management*, Vol. 6(4): 351-354
- Construction Industry Institute*. 2014. Project Management Skills of the Future RS281-1. Construction Industry Institute
- Cook, D.L. 1977. Certification of project managers— fantasy or reality?. *Proj. Manag. Q.*, Vol 8(3)
- Cooke-Davies, T. 2002. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol 20(3): 185–190

- Córdoba, J. R., Piki, A. 2012. Facilitating project management education through groups as systems. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 30: 83–93
- Correa, T., Willard, A., & Gil de Zúñiga, H. 2010. Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, Vol 26: 247–253
- Cowie, G. 2003. The importance of people skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*, Vol 35(6): 256 – 258
- Crawford, L. 2005. Senior management perceptions of project management competence. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 23(1): 7–16
- Crawford, L., & Hassner-Nahmias, A.H. 2010. Competencies for managing change. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 28(4): 405–412
- Crawford, L.H. 2000. *Project management competence: the value of standards*. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration, Henley Management College/Brunel University, United Kingdom
- Dansereau F, Yammarino FJ, & Markham SE. 1995. Leadership: the multiple-level approaches. *Leadership Quarter*, Vol 6(3): 251–63
- Davies, A., Brady, T., Prencipe, A., & Hobday, M. 2011. Innovation in complex products and systems: implications for project-based organizing. *Adv. Strateg. Manag.* Vol 28: 3–26
- Davis, K. 1969. The role of project management in scientific manufacturing. In Davis, K., Cleland, I., & King, R. (Eds.) *Systems, Organizations, Analysis, Management: A Book of Readings*. McGraw-Hill, USA
- Davis, K., 1972. *Human Relations at Work: the Dynamics of Organization Behavior*. New York, McGraw-Hill
- Declerk, R. P., Eymery, P., & Crener, M. A. 1980. *Le Management Strategique des Projets Editions Hommes et Techniques*. France
- Dinsmore, P. 1999. *Winning in business through enterprise project management*. New York: American Management Association
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. 2014. *The AMA Handbook of Project Management*. 4th ed., AMACOM Div American Mgmt Assn
- DiVincenzo, T. 2006. Project managers stay in charge and out front. *Occupational Outlook Quarterly*, Vol 50(2): 19-25
- DuBrin, A.J. 2004. *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. 4th ed. Indianapolis, Houghton Mifflin Company

- Dunn, S. C. 2001. Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, Vol 13(2): 3-10
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. 2003. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, Vol 21: 89–95
- Egginton, B. 2012. Realising the benefits of investment in project management training: Evidence supporting the need for a more strategic approach. *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, Vol 5: 508–527
- Einsiedel, A.A. 1987. Profile of effective project managers. *Project Manage J*, Vol 17(5): 51–6
- El-Sabaa, S. 2001. The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, Vol 19: 1-7
- Employers value communication and interpersonal abilities*. 2004. Keying In, Vol 14(3): 1-6.
- Fabi, B., Pettersen, N. 1992. Human resource management practices in project management. *Int J Proj Manage*, Vol 10(2): 81–8
- Fast, L. A., & Funder, D. C. 2008a. Personality as manifest in word use: Correlations with self-report, acquaintance report, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 94(2): 334–346
- Fast, L. A., & Funder, D. C. 2008b. “@ # x !: *Reputational and behavioral correlates of swear word usage*. Poster presented at the 2008 conference of the society for personality and social psychology, Albuquerque, New Mexico
- Fazar, W. 1962. The Origins of PERT. *The Controller*, p: 598-621
- Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York
- Fisher, E. 2011. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, Vol 29: 994–1002
- Fondahl, J.W. 1987. The history of modern project management. *Project Management Journal* Vol 28(2): 33-36
- Fox, T. I., Spence, W.J. 1998. Tools of the trade: a survey of project management tools. *Project Manage J*, Vol 29(3): 20–7
- Frame, J. D. 1987. *Managing Projects in Organizations*. California: Jossey Bass
- Franklin, M. 2011. *Managing Business Transformation: A Practical Guide*. IT Governance Ltd.

- Freud, S. 1901. *Psychopathology of everyday life*. New York: Basic Books.
- Gaddis, P.O. 1959. The project manager. *Harvard Business Review*, p: 89-97
- Gareis, R. (Ed.), 1990. *The Handbook of Management by Projects*. Vienna: Manz.
- Garel, G. 2013. A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, Vol 31: 663–669
- Gewertz, C. 2007. Soft skills in big demand: Interest in teaching students habits of mind for success in life is on the rise. *Education Week*, Vol 26(40): 25-27
- Gil de Zúñiga, H., Puig, E., & Rojas, H. 2009. Weblogs traditional sources online & political participation: An assessment of how the Internet is changing the political environment. *New Media & Society*, Vol 11(4): 553–574
- Gill, A., & Oberlander, J. 2002. *Taking care of the linguistic features of extraversion*. Paper presented at the 24th annual conference of the cognitive science society, Fairfax, VA.
- Gillard, S. 2005. The competencies of effective project managers: A conceptual analysis. *International Journal of Management*, Vol 22(1): 48-53
- Gillard, S. 2009. Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, Vol 6
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J.W. 2008. Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. *Hum. Resour. Dev. Q.*, Vol 19(2): 153–169
- Glenn, J. L. 2008. The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. *Business Education Forum*, Vol 62(4): 7-13
- Golbeck, J. 2016. Predicting Personality from Social Media Text. *Transactions on Replication Research*, Vol 2(2): 1-10
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books
- Goleman, D. 2004. What makes a leader?. *Harvard Business Review*, Vol 82(1): 82–91
- Gosling, S. D., Augustine, A. A., Vazire, S., Holtzman, N., & Gaddis, S. 2011. Manifestations of personality in online social networks: Self-reported Facebook-related behaviors and observable profile information. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Vol 14(9): 483–488
- Gosling, S. D., Ko, S. J., Mannarelli, T., & Morris, M. E. 2002. A room with a cue: Personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 82: 379–398

Gottschalk, L. A., & Gleser, G. C. 1969. *The measurement of psychological states through the content analysis of verbal behavior*. CA: University of California Press.

Gottschalk, L. A., Gleser, G. C., Daniels, R., & Block, S. 1958. The speech patterns of schizophrenic patients: a method of assessing relative degree of personal disorganization and social alienation. *Journal of Nervous and Mental Disease*, Vol 127: 153-166

Gray, L. 1999. New Zealand HRD practitioner competencies: application of the ASTD competency model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 10(6): 1046-1059

Groom, C., & Pennebaker, J. 2002. Brief report: Words. *Journal of Research in Personality*, Vol 36: 615–621

Grundy, T. 1998. Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*. Vol 16(1): 43-50

Hall, N. G. 2012. Project management: recent developments and research opportunities. *J Syst Sci Syst Eng*, Vol 21(2): 129-143

Hammoud, M.S. 2008. Assessing Project Success: Comparing Integrated Change Management and Change Management. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 13(4): 427–447

Harrison, F., & Lock, D. 2004. *Advanced Project Management: A Structured Approach*. 4th ed., Gower Publishing, Ltd.

Harvard Business School Press. 2004. Managing Projects Large and Small, Harvard Business Essentials Series

Hauptfleisch, A.C., & Siglé, H.M. 2004. *Structure of the built environment in South Africa*. 3rd ed, CONQS Publishers, Hatfield

Hayes, J., & Allinson, C.W. 1994. Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, Vol 5: 53-71

Heagney, J. 2012. *Fundamentals of Project Management*. AMACOM Div American Mgmt Assn

Heagney, J. 2016. *Fundamentals of Project Management*. 5th edition, AMACOM Div American Mgmt Assn

Heckman, J., & Kautz, T. 2012. Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, Vol 19: 451–464

Heldman, K. 2011. *Project management jumpstart*. 3rd ed, New York: Wiley

Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1972. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, Vol 23(5): 26–34

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. 6th ed. USA: Wiley

Hirsh, J. B., & Peterson, J. B. 2009. Personality and language use in self-narratives. *Journal of Research in Personality*, Vol 43: 524–527

Hodgson, D. E., & Cicmil, S. 2006. Are projects real? The PMBOK and the legitimation of project management knowledge. In D. E. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making projects critical*. (pp. 29–50). London: Palgrave

Holtgraves, T. 2010. Social psychology and language: Words, utterances and conversations. 5th ed. In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*. (Vol. 2, pp. 1386–1422). Hoboken, NJ: Wiley and Sons.

Holtgraves, T. 2011. Text messaging, personality, and the social context. *Journal of research in personality*, Vol 45: 92–99

Holtzman, W. H. 1950. Validation studies of the Rorschach test: Shyness and gregariousness in the normal superior adult. *Journal of Clinical Psychology*, Vol 6: 343-347

Huberman, B. A., Romero, D. M., & Wu, F. 2009. Social networks that matter: Twitter under the micro-scope. *First Monday*, Vol 14(1)

Hughes, T.P. 1998. *Rescuing Prometheus*. New York: Vintage.

Husby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S. R., Samset, K., 1999. Usikkerhet som gevinst. Styling av usikkerhet i prosjekter: mulighet, risiko, beslutning, handling, *The Norwegian Centre for Project Management at the Norwegian University of Science and Technology*, Trondheim, Norway. Report no. NTNU 99006, 1999 (Title in english: "Uncertainty as Benefit. Managing Project Uncertainty: Possibility, Risk, Decision, Action")

Hyväri, I. 2000. *Investointiprojektin toteutuksen ohjaus. Investment project management*. Licentiate thesis. Helsinki School of Economics

Hyväri, I. 2002. Management of partnership projects: the management of two investment projects and changes in project management over a 10-year period. A case study. In: Slevin DP, Pinto JK, Cleland DI, editors. *Proceedings of PMI research conference frontiers of project management research and applications*. Seattle, Washington, p. 267–77

Hyväri, I. 2006. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, Vol 24: 216–225

Investopedia. 2012. Hard skills. Retrieved from: <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>

IPMA. 2014. Moving PM Competence Forward

Ivancevich, J.M., Szilagi, A.D., & Wallace, M.J. 1977. *Organizational Behavior and Performance*. California: Goodyear Publishing Co., Inc.

Jackson, M.C. 2000. *Systems approaches to management*. New York: Plenum Press

Jacques, P. H., Garger, J., & Thomas, M. 2008. Assessing leader behaviors in project managers. *Management Research News*, Vol 31(1): 4-11

James, R. F., & James, M. L. 2004. Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*, Vol 59(2): 39-41

Java, A., Song, X., Finin, T., & Tseng, B. 2007. *Why we twitter: Understanding microblogging usage and communities*. Paper presented at the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 workshop on web mining and social network analysis, San Jose, California.

Jergeas, G. 2008. Analysis of the front-end loading of Alberta mega oil sands projects. *Proj. Manag. J.*, Vol 39: 95–104

Jergeas, G.F., & Ruwanpura, J. 2009. Why cost and schedule overruns on mega oil sands projects?. *Pract. Period. Struct. Des. Constr.*, Vol 15: 40–43

Jiang, J., Klein, G., & Chen, H. 2001. The relative influence of IS project implementation policies and project leadership on eventual outcomes. *Project Management Journal*, Vol 32(3): 49-55

Jiang, J.J., Klein, G., & Means, T., 1999. The Missing Link between Systems Analysts' Actions and Skills. *Info Systems Journal*, Vol. 9, Blackwell Science Ltd, pp. 21–33

John, J. 2009. Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students. *Pacific Business Review*, p. 19-27

Johnson, S. B. 1997. Three approaches to big technology: Operations research, systems engineering, and project management. *Technology and Culture*, Vol 38(4): 891–919

Johnson, S.B. 2002. The Secret of Apollo: Systems Management in American and European Space Programs. *The Johns Hopkins University Press, Baltimore*

Jones, R.A., Jimmieson, N.L., & Griffiths, A. 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *J. Manag. Stud.*, Vol 42(2): 361–386

Jugdev, K., Thomas, J., & Delisle, C.L. 2001. Rethinking project management: old truths and new insights. *Proj. Manag.*, Vol 7: 36–43

Kadefors, A. 2004. Trust in project relationships-inside the black box. *International Journal of Project Management*, Vol 22(3): 175–182

Kahn, W. A. 1993. Facilitating and undermining organizational change: a case study. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol 29(1): 32-55

- Karlsen, J. T. 1998. *Mestring av omgivelsesusikkerhet*. Ph.D. Thesis, the Norwegian University of Science and Technology
- Karpin DC. 1995. *Enterprising nation: Renewing Australia's managers to meet the challenges of the Asia-Pacific Century*. Canberra: Australian Government Publishing Service (AGPS)
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. USA, John Wiley
- Katz, R. I. 1991. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Business Classics: fifteen key concepts for managerial success
- Keller, R.T. 1992. Transformational leadership and the performance of R&D project groups. *Journal of Management*, Vol 18(3): 489–501
- Kellerman, B. 2012. *The end of leadership*. New York, Harper Collins
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H., & Sleeth, R.G. 2002. Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, Vol 13(5): 523–544
- Kelley, J., & Walker, M. 1989. The Origins of CPM: A Personal History. *PMNetwork*, Vol 3(2): 7-22
- Kendra, K., & Taplin, L.J. 2004. Project success: a cultural framework. *Project Management Journal*, Vol 35(1): 30–45
- Kerzner, H. 1984. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Control*. 2nd edition, New York, Van Nostrand Reinhold
- Kerzner, H. 1987. In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, Vol 2: 30-39
- Kerzner, H. 2003. *Project Management, A Systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 8th Edition. Wiley & Sons
- Kerzner, H. 2003. Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, Vol 34(2): 13–25
- Kerzner, H. 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th edition. Hoboken, New York, John Wiley & Sons
- Kirton, M. J. 1994. *A Theory of cognitive style in Adaptors and Innovators: Styles of Problem Solving*. (2nd edn) (Edited by Kirton, M. J.) Routledge, London
- Klasterin, T.D. 2004. *Project Management: Tools and Trade-Offs*. 1st edition. New York, Wiley
- Klaus, P. 2010. Communication breakdown. *California Job Journal*, Vol 28: 1-9

- Kliem, R. L., & Ludin, I. S. 1997. *The people side of project management*. Gower Publishing
- Kliem, R.L., & Ludin, I.S. 1992. *The People Side of Project Management*. Gower Publishing
- Kloppenborg, T. J. 2014. *Contemporary Project Management*. 3rd ed., Cengage Learning
- Kloppenborg, T., & Opfer, W. 2002. The current state of project management research: trends, interpretation, and predictions. *Project Manage J*, Vol 33(2): 5–18
- Kloppenborg, T., & Petrick, J. 1999. Leadership in project life cycle and team character development. *Proj Manage J*, Vol 30(2): 8–13
- Koontz, H., & Weihrich, C., 1990. *Essentials of Management*. 5th ed. New York, McGraw Hill
- Koskela, L., & Howell, G. 2002. *The Underlying Theory of Project Management is Obsolete*. Proceedings of the PMI Research Conference, 2002. Pg. 293-302
- Kotter, J.P. 1987. Leadership factor. In: *Finnish Johtajuus menestystekijäna*. New York: Free Press
- Kousholt, B. 2007. *Project Management: Theory and practice*. Nyt Teknisk Forlag
- Kozak-Holland, M. 2011. *The History of Project Management (Lessons from History)*. Lakefield, Ontario, Canada: Multi-Media Publications, Inc.
- Kreiner, K. 1995. In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11(4): 335-346
- Kreitzberg, A. P. 2013. *Agile critical thinking: how to cope with change, complexity, and the unexpected*. Paper presented at PMI[®] Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Kwak, H., Lee, Changhyun, H., & Moon, S. 2010. *What is Twitter, a Social Network or a News Media?* In Proceedings of the 19th World-Wide Web (WWW) Conference, Raleigh, North Carolina.
- Kwak, Y. H. 2003. *Brief History Of Project Management*. In K. A. Carayannis, The Story of Managing Projects (p. Chapter 2). Quorum Books.
- Kwak, Y. H. 2005. A brief History of Project Management. In: *The story of managing projects*. Elias G. Carayannis et al. (9 eds), Greenwood Publishing Group
- Laker, D., Powell, J. 2011. The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 22(1)

- Lechler, T. 1998. When it comes to project management, it's the people that matter: an empirical analysis of project management in Germany. In: Hartman, F., Jergas, G., Thomas, J. editors. IRNOP III. *The nature and role of projects in the next 20 years: research issues and problems*. Calgary University of Calgary. pp. 205–15
- Lenfle, S., & Loch, C. 2010. Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *Calif. Manag. Rev.*, Vol 53: 32–55
- Likert, R., & Hayes, S.P. 1957. *Some Applications of Behavioral Research*. Unesco.
- Lock, D. 2007. *Project Management*. (9th ed.) Gower Publishing, Ltd.
- Lock, D. 2014. *The Essentials of Project Management*. 4th ed., Gower Publishing, Ltd.
- Lock, D. 2017. *Naked Project Management: The Bare Facts*. Routledge
- Longman, A., Mullins, J. 2004. Project management: key tool for implementing strategy. *J Bus Strat*, Vol 25(4): 54–60
- Lundin, R.A., & Söderholm, A. 1995. A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11(4): 437-455
- Mabelo, P. 2011, When things fall apart. *The Project Manager*, pp. 22-28
- Maes, J., Weldy, T., & Icenogel, M. 1997. A managerial perspective: Oral communication is most important for business students in the workplace. *Journal of Business Communication*, Vol 34: 67-80
- Magazine, A. 2003. Soft skills that make a tester. *Retrieved from:* <https://www.stickyminds.com/article/soft-skills-make-tester>
- Mahmoud-Jouini, S.B., Midler, C., & Garel, G. 2004. Time-to-market vs. time-to-delivery: Managing speed in Engineering, Procurement and Construction projects. *International Journal of Project Management*, Vol 22(5): 359-367
- Mantel, Jr. S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Sutton, M. M. 2004. *Core concepts: project management in practice* (with CD). second ed. New York: John Wiley and Sons
- Martin, C. C. 1976. *Project Management: How to Make it Work*. USA, Amacom
- Martindale, C. 1990. *A clockwork muse: The predictability of artistic change*. New York, NY: Basic Books.
- Maylor, H. 2001. Beyond the Gantt chart: project management moving on. *European Management Journal*, Vol 19(1): 92–100
- Mc Gregor, D. 1967. *The Professional Manager*. McGraw-Hill, International Student Edition.

- McCredie, H., & Shackleton, V. 2000. The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review*, Vol 29(1): 106-114
- McDougall, W. A. 1985. *The Heavens and the Earth: A Political History of the Space Age*. New York: Basic Books
- Mehl, M. R., & Pennebaker, J. W. 2003. The sounds of social life: A psychometric analysis of students' daily social environments and conversations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 84: 857–870
- Mehl, M. R., Gosling, S. D., & Pennebaker, J. W. 2006. Personality in its natural habitat: Manifestations and implicit folk theories of personality in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 90: 862-877
- Melcher, A. J., & Kayser, T. A. 1970. Leadership without formal authority. *California Manage. Rev.*, Vol XIII(2): 57-64
- Mengel, T., & Thomas, J. 2004. *From know-how to know-why – a three 111 dimensional model of project management knowledge*. In: Presentation at the PMI global congress 2004 – North America
- Meredith, J. R., & Mantel, Jr. S.J. 2006. *Project Management, A Managerial Approach*. 6th Edition. Wiley & Sons
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2003. *Project Management a Managerial Approach*. New York, Wiley
- Meredith, J., Mantel, S. 2011. *Project Management: A Managerial Approach*. 8th ed., John Wiley & Sons
- Meredith, R., Posner, B. Z., & Mantel, S. J. 1995. *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. 2010. Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, Vol 52: 43-53
- Moder, J. 1988, Network techniques in project management. In: D.I. Cleland and W.R. King, *Project Management Handbook* (Van Nostrand Reinhold, New York, NY) pp. 324-373
- Morris, P. W. G. 1990. The Strategic Management of Projects. *Technology in Society*, Vol 12: 197-215
- Morris, P. W. G. 1994. *The Management of Projects*. London: Thomas Telford
- Morris, P. W. G. 1997. *The Management of Projects*. Thomas Telford

Morris, P. W. G. 2011. A brief history of project management. In: P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), *The Oxford handbook on project management*. Oxford, UK: Oxford University Press

Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. 2004. *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons, Inc.

Morris, P. W. G., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (Eds.) 2012. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford, UK

Morris, P. W. G., Pinto, J. K., Söderlund, J. 2011. Introduction: towards the third wave of project management. In: Morris, P. W. G., Pinto, J. K., Söderlund, J. (Eds.) *The Oxford handbook of project management*. Oxford University Press, Oxford

Müller, R., & Turner, J.R. 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, Vol 25(1): 21–32

Müller, R., & Turner, R. 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28(5): 437-448

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, Vol 14(2): 81-87

Muzio, E., Fisher, D., Thomas, E., & Peters, V. 2007. Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies. *Project Management Journal*, Vol 38(2): 30–38

Naaman, M., Boase, J., & Lai, C.-H. 2010. *Is it really about me? Message content in social awareness streams*. Paper presented at the 2010 ACM conference on computer supported cooperative work, Savannah, Georgia, USA.

Nealy, C. 2005. Integrating soft skills through active learning in the management classroom. *Journal of College Teaching & Learning*, Vol 2(4): 1-6

Newman, M., & Saberwal, R. 1996. Determinants of commitment to information systems development: a longitudinal investigation. *MIS Quarterly*, Vol 20(1): 23-24

Nissen, M. E., & Snider, K. F. 2002. *Lessons learned to guide project management theory and research: pragmatism and knowledge flow*. In: Proceedings of PMI research conference, p. 89–98

Nokes, S. 2007. *The Definitive Guide to Project Management*. 2nd Ed. London (Financial Times / Prentice Hall)

O'Sullivan, O. 2000. Hard lessons in soft skills. *USBanker*, Vol 110(3): 44–47

Oakland, J. 1989. *Total Quality Management*. Butterworth Heinemann

Oberlander, J., & Gill, A. J. 2006. Language with character: A corpus-based study of individual differences in e-mail communication. *Discourse Processes*, Vol 42: 239–270

- Odusami, K. T. 2002. Perception of construction professionals concerning important skills of effective project leaders. *Journal of Management in Engineering*, Vol 18(2): 61-67
- Ojiako, U., Ashleigh, M., Chipulu, M., & Maguire, S. 2011. Learning and teaching challenges in project management. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 29: 268–278
- Oulasvirta, A., Lehtonen, E., Kurvinen, E., & Raento, M. 2010. Making the ordinary visible in microblogs. *Personal Ubiquitous Computing*, Vol 14: 237–249
- Packendorff, J. 1995. Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11(4): 319–34
- Pant, I., & Baroudi, B. 2008. Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, Vol 26(2): 124
- Park, N., Kee, K. F., & Valenzuela, S. 2009. Being immersed in social networking environment: Facebook groups, uses and gratifications, and social outcomes. *CyberPsychology & Behavior*, Vol 12
- Parker, D.W., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R.D. 2013. Integration of project-based management and change management: intervention methodology. *Int. J. Product. Perform. Manag.*, Vol 62(5): 534–544
- Peattie, K. 1993. The teaching company scheme: effecting organizational change through academic/practitioner collaboration. *Journal of Management Development*, Vol 12(4): 59-72
- Pennebaker, J. W., & Graybeal, A. 2001. Patterns of natural language use: Disclosure, personality, and social integration. *Current Directions in Psychological Science*, Vol 10(3): 90–93
- Pennebaker, J. W., & King, L. 1999. Linguistic styles: Language use as an individual difference. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77: 1296–1312
- Pennebaker, J. W., Booth, R. J., & Francis, M. E. 2007. *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): LIWC2007*. Austin, TX: LIWC.net.
- Pennebaker, J. W., Booth, R. J., Boyd, R. L., & Francis, M. E. 2015. *Linguistic Inquiry and Word Count: LIWC2015*. Austin, TX: Pennebaker Conglomerates
- Pennebaker, J. W., Chung, C. K, Ireland, M., Gonzales, A., & Booth, R. J. 2007. *The development and psychometric properties of LIWC2007*. Austin, TX
- Pennebaker, J. W., Francis, M. E., & Booth, R. J. 2001. *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): LIWC2001*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Pennebaker, J. W., Mehl, M. R., & Niederhoffer, K. G. 2003. Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves. *Annual Review of Psychology*, Vol 54(1): 547–577
- Pennebaker, J.W., & Francis, M.E. 1999. *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): A computerbased text analysis program*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Pennebaker, J.W., Boyd, R.L., Jordan, K., & Blackburn, K. 2015. *The development and psychometric properties of LIWC2015*. Austin, TX: University of Texas at Austin
- Perreault, H. 2004. Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, Vol 59: 23-24
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence*. Harper and Row.
- Pettersen, N. 1991. *What do we know about the effective project manager?* Butterworth-Heinemann Ltd.
- Phillips, J. 2003. *PMP Project Management Professional Study Guide*. McGraw-Hill Professional
- Pinto, J. K, & Kharbanda, O. P. 1995. Lessons for an accidental profession. *Business Horizons*, Vol 38(2): 41–51
- Pinto, J. K. 2000. Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, Vol 18: 85-91
- Pinto, J. K., & Kharbanda, D. P. 1996. How to fail in project management (without really trying). *Business Horizons*, Vol 39(4): 45-53
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. 1989. Critical success factors in R&D projects. *Res Technol Management*, p. 31-35
- PMI**. 2004. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. third ed. Newton Square, USA, Project Management Institute
- PMI**. 2010. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, USA, Project Management Institute
- PMI**. 2013. Talent Gap Report. *Project Management Institute*.
- Pollack, J. 2007. The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, Vol 25: 266–274
- Pollack-Johnson, B., & Liberatore, M. J. 1998. Project management software usage patterns and suggested research directions for future developments. *Project Manage J*, Vol 29(2): 19–28
- Pomfret, D.T. 2008. *Leadership in the Project Environment: A Correlational Study of Leadership Practices and Project Performance*. University of Phoenix.

- Portny, S. E. 2013. *Project Management For Dummies*. 4th ed., John Wiley & Sons
- Posner, B. Z. 1987. What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, Vol 18(1): 51–54
- Prabhakar, G.P. 2005. Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, Vol 36(4): 53–60
- Project Management Institute**. 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th Edition ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Putnam, W. D. 1972. *The Evolution of Air Force System Acquisition Management*. Santa Monica, CA: Rand Corporation
- Qiu, L., Lin, H., Ramsay, J., & Yang, F. 2012. You are what you tweet: Personality expression and perception on Twitter. *J Res Personal.*, Vol 46: 710–718
- Quercia, D., Kosinski, M., Stillwell, D., & Crowcroft, J. 2011. Our Twitter profiles, our selves: predicting personality with twitter. *Privacy, Security, Risk, and Trust*, p. 180–185
- Raacke, J., & Bonds-Raacke, J. 2008. MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *Cyberpsychology & Behavior*, Vol 11(2): 169–174
- Ramazani, J., & Jergeas, G. 2015. Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, Vol 33: 41–52
- Robles, M. M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, Vol 75(4): 453–465
- Rodas, D. J. 2007. What business students should know. *Chronicle of Higher Education*, Vol 54(4): A39
- Rolstadås, A., Hetland, P.W., Jergeas, G.F., & Westney, R.E. 2011. *Jaywalking with George, Risk Navigation Strategies for Major Capital Projects*. Springer.
- Ropo A. 1989. *Leadership and organizational change*. Academic dissertation, University of Tampere, Tampere
- Rorschach, H. 1921. *Psychodiagnostik*. Leipzig, Germany: Ernst Bircher Verlag
- Rosenau, M. D., & Githens, G. D. 2011. *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples*. 4th ed., John Wiley & Sons
- Rosenau, M.D. 1998. *Successful Project Management*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.

- Rosenberg, S. D., & Tucker, G. J. 1978. Verbal behavior and schizophrenia: The semantic dimension. *Archives of General Psychiatry*, Vol 36: 1331-1337
- Ross, C., Orr, E. S., Sisic, M., Arseneault, J. M., Simmering, M. G., & Orr, R. R. 2009. Personality and motivations associated with Facebook use. *Computers in Human Behavior*, Vol 25(2): 578–586
- Rothwell, J. D. 1998. *In: Mixed company: small group communication*. Harcourt Brace
- Rozin, P. 2001. Social psychology and science: Some lessons from Solomon Asch. *Personality and Social Psychology Review*, Vol 5: 2–14
- Ruuska, I., & Vartiainen, M. 2004. Critical project competences – a case study. *J Workplace Learn*, Vol 15(7–8): 307–12
- Ryan, T., & Xenos, S. 2011. Who uses Facebook? An investigation into the relationship between the Big Five, shyness, narcissism, loneliness, and Facebook usage. *Computers in Human Behavior*, Vol 27(5): 1658–1664
- Sacco, R. 2006. Yogi Berra, PMP. *Computerworld*, Vol 40(43): 44
- Salovey, P., Mayer, J.D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, Vol 9(3): 185–211
- Sampson, B. 2007. Get with the project. *Professional Engineering*, Vol 20(12): 41-42
- Sapolsky, H. 1972. *The Polaris System Development: Bureaucratic and Programmatic Success in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Saynisch, M. 2010. Mastering complexity and changes in projects, economy, and society via Project Management Second Order (PM-2). *Proj. Manag. J.*, Vol 41: 4–20
- Schroder, H. M. 1994. *Managerial competence and style' in Adaptors and Innovators: Styles of Problem Solving*. (2nd edn), (Edited by Kirton, M. J.), Routledge, London
- Semin, G. R., & Fiedler, K. 1988. The cognitive functions of linguistic categories in describing persons: Social cognition and language. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 54: 558-568
- Seymour, T., & Hussein, S. 2014. The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol 18(4)
- Sharad, D. 1979. *Organizing for project/construction management*. Proc. 11th Project Management Institute Sem./Symp. Atlanta, USA
- Shenhar, A., & Dvir, D. 1996. Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, Vol 25: 607–32

- Shenhar, A.J. 1996. *Project management theory: the road to better practice*. In: Proceedings of the 27th annual project management institute seminar and symposium. Boston (MA): Project Management Institute
- Shenhar, A.J. 2001. One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Manag. Sci.*, Vol 47(3): 394–414
- Siebert, A. 2005. *The resiliency advantage*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Simpson, W. D. 1987. *New techniques in software project management*. New York: John Wiley
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. 1988. Leadership, motivation, and the project manager. In: Cleland DI, King WR, editors. *Project management handbook*. New York, p. 739–70
- Smith, J. E, Carson, K. P., & Alexander, R. A. 1984. Leadership: it can make a difference. *Acad Manage J*, Vol 27(4): 765–76
- Smith, L. 2007. Teaching the intangibles. *T+D*, Vol 61(10): 23-25
- Snyder, J.R. 1987. Modern project management: How did we get here - where do we go? *Project Management Journal*, Vol 28(1): 28-29
- Sotiriou, D., & Wittmer, D. 2001. Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers. *Project Management Journal*, Vol 32(3)
- Spitz, C. J. 1982. *The project leader: a study of task requirements, management skills and personal style*. Doctoral Dissertation Case Western Reserve University, USA
- Stanley, R., & Uden, L. 2013. *Why projects fail, from the perspective of service science*. 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. Springer, pp. 421–429.
- Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. 2011. PMP® certification as a core competency: necessary but not sufficient. *Proj. Manag. J.*, Vol 42: 31–41
- Stauber, B. R., Douty, H. M., Fazar, W., Jordan, R. H., Weinfeld, W., & Manvel, A. D. 1959. Federal Statistical Activities. *The American Statistician*, Vol 13(2): 9–12
- Stevens, M. 2002. *Project Management Pathways*. Association for Project Management. APM Publishing Limited
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. 2009. PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, Vol 28(7): 663-671
- Stevenson, D., & Starkweather, J. 2010. PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, Vol 28: 663–671
- Steyn, H. 2008. *Project management: a multi-disciplinary approach*. 2nd ed, FPM Publisher, Pretoria

- Stickney, F. A., & Johnston, W. R. 1977. *Identification and development of individuals for project management positions*. Proc. 9th Project Management Inst. Sem./Symp. Chicago, USA
- Stickney, F. A., & Johnston, W. R. 1980. *Communication: the key to integration*. Proc. 12th Project Management Institute Sem./Symp. Phoenix, USA
- Stogdill, R.M. 1948. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, Vol 25(1): 35–71
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., Smith, M. S., & Ogilvie, D. M. 1966. *The general inquirer: A computer approach to content analysis*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Strang, K. D. 2003. *Achieving organizational learning across projects*. In: Paper presented at the PMI North America global congress 2003, Baltimore, USA
- Stretton, A., 2007. A short history of modern project management. Published in: *PM World Today*, Vol. IX, Issue X
- Stuckenbruck, L. C. 1976. *The ten attributes of the proficient project manager*. Proc. 8th Project Management Institute Sem./Symp. Montreal, Canada
- Sunden, J. 2003. *Material virtualities: Approaching online textual embodiment*. New York: Peter Lang
- Sutton, N. 2002. Why can't we all just get along? *Computing Canada*, Vol 28(16): 20
- Sylwester, K., & Purver, M. 2015. Twitter Language Use Reflects Psychological Differences between Democrats and Republicans. *PLoS ONE*, Vol 10(9)
- Tabernik, T.J. 2009. *Project Management Skills in the Healthcare Environment: Perceived Importance to Healthcare Project Success*. Capella University.
- Talukhaba, A., Mutunga, T., & Miruka, C. O. 2011. Indicators of effective communication models in remote projects. *International Journal of Project Organization and Management*, Vol 3(2): 127-138
- Tausczik, Y. R., & Pennebaker, J. W. 2010. The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods. *Journal of Language and Social Psychology*, Vol 29(1): 24–54
- Thamhain, H. J., & Gemmill, G. 1974. Influence styles of project managers: some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, Vol 17: 216-24
- Thamhain, H. J. 2004. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *Int J Proj Manage*, Vol 22(7): 533–44
- Thamhain, H. J., & Wilemon, D. 1977. Leadership effectiveness in program management. *Proj Manage Quart*, p. 25–31

- Thite, M. 1999. Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership Organ Deve J*, Vol 20(5): 253–61
- Thomas, J., & Mengel, T. 2008. Preparing project managers to deal with complexity—advanced project management education. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 26: 304–315
- Thornberry, N. E., & Weintraub, J. R. 1983. The project manager: what it takes to be a good one. *Project Manage. Quarterly*, Vol XIV(1): 73-76
- Tierney, W.G. 1998. *Responsive University: restructuring for high performance*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press
- Tuilett, A. D. 1996. The thinking style of the managers of multiple projects: Implications for problem solving when managing change. *International Journal of Project Management*, Vol. 14(5): 281-287
- Turkle, S. 1997. *Life on the screen: Identity in the age of the internet*. Touchstone Books.
- Turner, J. R. 1996. International Project Management Association global qualification, certification and accreditation. *Int J Proj Manage*, Vol 14(1): 1–6
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. 1993. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *Int J Proj Manage*, Vol 11(2): 93–112
- Turner, J., & Muller, R. 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, Vol 21(1): 1-8
- Turner, J.R. 1993. *The Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Turner, J.R. 1999. *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill, London
- Turner, J.R., & Muller, R. 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, Vol 36(2): 49–61
- Turner, R. 2007. *Handbook of Project Based Management*. McGraw-Hill, London, UK
- Turner, R., Huemann, M., Anbari, F., & Bredillet, C. 2010. *Perspectives on projects*. Routledge, London and New York.
- Turner, S. G, Utley, D. R, & Westbrook, J. D. 1998. Project managers and functional managers: case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Manage J*, Vol 29(3): 11–9
- Udo, N., & Koppensteiner, S. 2004. *What are the core competencies of a successful project manager?* Paper presented at PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Van der Walt, A., Strydom, J. W., Marx, S., & Jooste, C. J. 1996. *Marketing management*. 3rd ed, Juta, Kenwyn
- Van Ingen, S. 2007. Leadership of project teams. *Chemical Engineering*, Vol 114(1): 55-58
- Vazire, S., & Gosling, S. D. 2004. E-perceptions: Personality impressions based on personal websites. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 87(1): 123–132
- Vazire, S., & Mehl, M. R. 2008. Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 95(5): 1202–1216
- Verma, K. 1996. Human Resource Skills for the Project Manager—the Human Aspects of Project Management. *Project Management Institute*, PA.
- Wateridge, J. 1999. The role of configuration management in the development and management of Information Systems/Technology (IS/IT) projects. *Int J Project Manage*, Vol 17(4): 237–41
- Wateridge, J., 1997. Training for IS/IT project managements: a way forward. *International Journal of Project Management*, Vol 15(5): 283– 288
- Weaver, P. 2007. A Brief History of Project Management. Is our profession 50 or 5000 years old? *Published in APM*, Vol 19(1)
- Weintraub, W. 1981. *Verbal behavior: Adaptation and psychopathology*. New York: Springer
- Weintraub, W. 1989. *Verbal behavior in everyday life*. New York: Springer
- Wellington, J. K. 2005. The “soft skills” of success: Be it high tech, low tech, or no tech. *Vital Speeches of the Day*, Vol 71: 628
- White, E. 2005. Learning to be the boss. *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, B1-B5
- Wilhelm, W. J. 2004. Determinants of moral reasoning: Academic factors, gender, richness of life experiences, and religious preferences. *Delta Pi Epsilon Journal*, Vol 46: 105-121
- Williams, S. W. 2001. The effectiveness of subject matter experts as technical trainers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 12(1): 91–97
- Winter, M., & Checkland, P. 2003. Soft systems: a fresh perspective for project management. *Civil Eng – Proc ICE*, Vol 156: 187–92
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S., 2006. Directions for future research in project management: the main findings of a UK governmentfunded research network. *Int. J. Proj. Manag.*, Vol 24: 638–649

- Wirth, I. 1992. Project-management education: current issues and future trends. *International Journal of Project Management*, Vol 10(1): 49–54
- Wirth, I. 1996. How generic and how industry-specific is the project management profession. *Int J Proj Manage*, Vol 14(1): 7–11
- Witzel, M. 2003. *Fifty key figures in management*. Routledge
- Wren, D. 1979. *The evolution of management thought*. New York: John Wiley & Sons
- Wren, D. 2005. *The History of Management Thought*. Hoboken, NJ: Wiley
- Yammarino, F. J, Spangler, W. D., & Bass, B. M. 1993. Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarter*, Vol 4(1): 81–102
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. 1990. Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings. In: Clark Kenneth E., Clark Miriam B., editors. *Measures of leadership*.
- Yang, L., Huang, C. F., Wu, K. S. 2011. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, Vol 29: 258–267
- Yang, L., Wu, K., Wang, F., & Chin, P. 2010. Relationships among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality and Quantity Journal*, Vol 46(1): 207-219
- Yarkoni, T. 2010. Personality in 100,000 Words: A large-scale analysis of personality and word use among bloggers. *Journal of Research in Personality*, Vol 44: 363–373
- Yee, N., Harris, H., Jabon, M., & Bailenson, J. N. 2011. The expression of personality in virtual worlds. *Social Psychological and Personality Science*, Vol 2: 5–12
- Yen, D. C., Lee, S., & Koh, S. 2001. Critical knowledge/skill sets required by industries: an empirical analysis. *Indust Manage Data Syst*, Vol 101(8): 432–42
- Youker, R. 1999. *The difference between different types of projects*. In: Proceedings of the 30th annual project management institute seminars and symposium. Philadelphia (PA): Project Management Institute
- Yukl, G. A. 1981. *Leadership in Organization*. (1st ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Yukl, G. A. 1994. *Leadership in organizations*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Zachary, W. B., & Krone, R. M. 1984. Managing creative individuals in high-technology research projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 1: 37-40

Zehr, M. A. 1998. New office economy putting greater demands on schools. *Education Week*, Vol 17(23): 7

Zielinski, D. 2005. Soft skills, hard truths. *Training*, Vol 42(7): 18-22

Zimmerer, T. W, & Yasin, M. M. 1998. A leadership profile of American project managers. *Proj Manage J*, Vol 29(1): 31–8

Zulch, B. 2014. Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol 119: 172 – 181, 27th IPMA World Congress