



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION (MBA)

**Χαρακτηριστικά ενός αποδοτικού στελέχους διαχείρισης έργων:
Η περίπτωση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων στο δημόσιο τομέα**

Μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία στο πλαίσιο απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» - Κατεύθυνση «Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης»

Επιτροπή:
Ευάγγελος Γρηγορούδης
Νικόλαος Ματσατσίνης
Βασίλειος Μουστάκης

Χανιά, Σεπτέμβριος 2022

Περιεχόμενα

Σύντομο Βιογραφικό	4
Περίληψη	5
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	6
1.1 Διαδικασία και σημασία διαχείρισης έργων	6
1.2 Έννοια και φάσεις έργου	6
1.3 Θετικά και αρνητικά της διαχείρισης του έργου	8
1.4 Δομή και στόχοι εργασίας	9
Κεφάλαιο 2. Στέλεχος διαχείρισης έργων και επιχειρησιακά προγράμματα	11
2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά project manager	11
2.2 Ρόλος και στόχοι project manager	12
2.3 Επιχειρησιακά Προγράμματα Ευρωπαϊκής Ένωσης	13
Κεφάλαιο 3. Έρευνα σε δημόσια υπηρεσία	17
3.1 Γενικά στοιχεία έρευνας	17
3.2 Κριτήρια αξιολόγησης project manager	17
3.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου	18
3.4 Πολυκριτήρια ανάλυση ικανοποίησης.....	21
3.4.1 Μέθοδος MUSA.....	21
3.4.2 Αποτελέσματα μεθόδου MUSA	23
Κεφάλαιο 4. Εισαγωγή	27
4.1 Προφίλ δείγματος	27
4.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής	29
4.2.1 Βασικά κριτήρια.....	29
4.2.2 Υποκριτήρια.....	32
4.3 Αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης	34
4.3.1 Ολική ικανοποίηση και ικανοποίηση κριτηρίων.....	34
4.3.2 Ικανοποίηση υποκριτηρίων	38

4.3.3 Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης υποκριτηρίων	43
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα	49
Βιβλιογραφία	51
Παραρτήματα	
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας	53
Παράρτημα ΙΙ: Συναρτήσεις αξιών	59

Σύντομο Βιογραφικό

Ονομάζομαι Δήμητρα Κορακάκη του Νικολάου και είμαι γεννημένη στα Χανιά. Είμαι απόφοιτος του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών – πτυχιούχος του Τμήματος Φυσικής. Έχω τελειώσει δύο μεταπτυχιακά προγράμματα. Το πρώτο έχει τίτλο «Έλεγχος Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος» του Τμήματος Μηχανικών Περιβάλλοντος του Πολυτεχνείου Κρήτης και το δεύτερο «Μουσειακές Σπουδές» των Τμημάτων Ιστορίας & Αρχαιολογίας και Γεωλογίας & Γεωπεριβάλλοντος του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών σε σύμπραξη με το Τμήμα Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας. Γνωρίζω άριστα την αγγλική γλώσσα και καλά την ιταλική. Τώρα είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων», του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης και έχω επιλέξει την ειδίκευση Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα εργάζομαι στην Περιφερειακή Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού και συγκεκριμένα στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Χανίων καθώς και μερική εργασία ως Ακαδημαϊκός Υπότροφος στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Κάθε έργο είναι μοναδικό, ωστόσο ο διαχειριστής του (Project Manager) για να χαρακτηριστεί ικανός χρειάζεται να έχει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνώρισμα. Σε αυτή τη μεταπτυχιακή εργασία στόχος είναι η μελέτη της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών ενός ικανού διαχειριστή έργου, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των συνεργατών ενός διαχειριστή έργου από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν σήμερα οι διαχειριστές έργων που απασχολούνται με τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα στον Δημόσιο Τομέα.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης, δίνεται ο ορισμός για τον ικανό διαχειριστή έργου, σύμφωνα με τον οποίο, το στέλεχος που μπορεί να κατανοήσει τη σημασία και να προσδιορίσει την επιρροή που έχουν σε ένα έργο ανεξαρτήτου φύσεως (π.χ. φυσικό, τεχνικό, επιστημονικό, κ.λπ.) παράμετροι όπως: α) η χρονική διάρκεια, β) οι οικονομικοί πόροι, γ) το ανθρώπινο δυναμικό, δ) η νομοθεσία, ε) η περιοχή υλοποίησης και λειτουργίας του έργου, στ) η εποχή πραγματοποίησης του έργου, κ.ά. αποκαλείται ικανό.

Στο εμπειρικό μέρος της μελέτη εκτιμάται ο βαθμός ικανοποίησης των χαρακτηριστικών διαχείρισης έργων, καθώς και ο ρόλος διάφορων παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός διαχειριστή έργων σε ένα δείγμα εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα που απασχολούνται με Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Διαδικασία και σημασία διαχείρισης έργων

Η διαχείριση έργου είναι μια σειρά δραστηριοτήτων μέσα σε ένα σύνολο προς υλοποίηση ενεργειών με απώτερο σκοπό ένα τελικό αποτέλεσμα ή γενικότερα μια αλλαγή. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργηθεί μια ομάδα εργασίας που ακολουθεί ένα πρόγραμμα το λεγόμενο χρονοδιάγραμμα, έχει στη διάθεσή της έναν προϋπολογισμό αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να λάβει υπόψη της και κάποιους περιορισμούς τεχνικής κυρίως φύσεως έως την πλήρη υλοποίηση του έργου [1]. Ουσιαστικά, η διαχείριση του έργου είναι μόνο ένα μέρος της όλης επιχειρησιακής διαδικασίας της διοίκησης που πραγματοποιεί την υλοποίηση αυτού.

Στόχος του παραπάνω ορισμού ήταν να παρουσιάσει το περιεχόμενο της διαχείρισης του έργου χωρίς όμως να δείχνει ποιες είναι οι υπευθυνότητες του αντίστοιχου διαχειριστή που έχει αναλάβει να ολοκληρώσει το έργο στοιχεία που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Η διαδικασία είναι ένα σύνολο από λειτουργίες σχεδίασης, ανάπτυξης και παραγωγής ενός έργου. Η κάθε διαδικασία περιλαμβάνει ενέργειες, αλλαγές και λειτουργίες που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα όταν φυσικά έχει προνοήσει κανείς να υπάρχει ο κατάλληλος προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα. Όταν λοιπόν υπάρχουν όλα τα προαναφερόμενα τότε ουσιαστικά μιλάμε για τη στρατηγική σχεδίαση ενός έργου που περιλαμβάνει απλοποιημένα όλες τις έννοιες που παρουσιάζονται στο παρακάτω Σχήμα 1.1 [2]. Χαρακτηριστικό αυτό των εννοιών είναι ότι ενώ πρόκειται για αυτόνομες λειτουργίες στο σχήμα φαίνεται πως είναι και πως λειτουργούν συνδεδεμένες.

1.2 Έννοια και φάσεις έργου

Ένας πρώτος ορισμός [3] για το έργο θα μπορούσε να είναι όλη η ενέργεια που καταναλώνεται για να υλοποιηθεί ένα τελικό προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι μοναδική στο είδος της. Φυσικό χαρακτηριστικό του έργου είναι η αρχή και το τέλος του (κύκλος ζωής), ενώ το αποτέλεσμά του που είναι το προϊόν/ υπηρεσία πάντα από μια διαφορετική άποψη είναι παρόμοια αλλά ποτέ ίδια.



Σχήμα 1.1 Βασικές λειτουργίες διαχείρισης έργου [1]

Τα είδη των έργων είναι [4]:

1. υλοποίηση νέου προϊόντος ή υπηρεσίας,
2. επιρροή στη δομή ή στη στελέχωση μια υπηρεσίας
3. δημιουργία εκσυγχρονισμένου λογισμικού για βέλτιστη απόδοση

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθούν τα παρακάτω:

- Η έναρξη του έργου έχει σαφή ημερομηνία.
- Το τέλος καθορίζεται κατά ημερομηνία ή από το τελικό αποτέλεσμα.
- Η παρουσία ενός σαφώς καθορισμένου στόχου ·
- Η μοναδικότητα ολοκληρωμένο προϊόν;
- Ο περιορισμός στους βασικούς πόρους μιας χρήσης

Οι φάσεις ενός έργου είναι τυπικές και πάνω κάτω μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι στο σύνολο πέντε [5]:

- 1^η φάση: Έναρξη έργου (περιλαμβάνει τον καθορισμό του έργου και την οργάνωση της μελέτης του.
- 2^η φάση: Οργάνωση και σχεδιασμός έργου.
- 3^η φάση: Εκτέλεση ή / και κατασκευή του έργου.
- 4^η φάση: Παρακολούθηση και έλεγχος έργου.
- 5^η Ολοκλήρωση και παράδοση έργου.

1.3 Θετικά και αρνητικά της διαχείρισης του έργου

Όπως είναι φυσικό το project management περιλαμβάνει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Ας αναφερθούν αρχικά τα πλεονεκτήματα [6]:

- Η ευελιξία που προσφέρει στο έργο δίνει τη δυνατότητα να υπάρχει ετοιμότητα ως προς τις ενδεχόμενες αλλαγές και επομένως να δίνει ένα περισσότερο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα.
- Λειτουργεί μέσα σε περιβάλλον συγκέντρωσης και επικοινωνίας χαρακτηριστικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των δυνατοτήτων του οργανισμού που διαχειρίζεται το έργο.
- Δίνει τη δυνατότητα να υπάρχει πιο εύκολη μετατόπιση μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής μετατόπισης.
- Πληθώρα πληροφοριών που δίνουν τη δυνατότητα να εξάγονται ευκολότερα αποτελέσματα.
- Οι εμπλεκόμενοι είναι περισσότερο δεκτικοί να αποδεχθούν αλλαγές κυρίως σε μεθόδους στρατηγικής.
- Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος.
- Μειώνονται οι οικονομικές απώλειες αφού δίνεται η δυνατότητα να ακυρωθούν ολόκληρα βήματα του έργου, νωρίτερα από ότι προβλεπόταν στον κύκλο ζωής του έργου.
- Οι σχέσεις μεταξύ πελατών και εργαζομένων στο έργο είναι αμεσότερες επομένως συμβάλλει στην ανάπτυξη του έργου.
- Ο έλεγχος γίνεται περισσότερο ολοκληρωμένα και πιο άμεσα.

Ορισμένα από τα αρνητικά του project management είναι [7]:

- Συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο της οργανωτικής πολυπλοκότητας.
- Συχνά εμφανίζεται έλλειψη σεβασμού και δεν τηρούνται οι αρχές λειτουργίας από τους υψηλά ιστάμενους του οργανισμού. Το γεγονός αυτό υπάρχει γιατί για λόγους ανεξαρτησίας θυσιάζονται που παραπάνω βασικές αρχές.

1.4 Δομή και στόχοι εργασίας

Στη συγκεκριμένη εργασία μελετώνται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχει ένας διαχειριστής έργου. Η εργασία αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο που είναι εισαγωγικό, παρουσιάζονται τα περιεχόμενα, ο στόχος και η αναγκαιότητα της μελέτης αυτής. Συγκεκριμένα, στόχος της εργασίας αυτής είναι η μελέτη των χαρακτηριστικών του αποδοτικού διαχειριστή έργου. Η ανάγκη για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση των ευρωπαϊκών έργων, τα οποία λόγω της φύσης τους είναι ιδιαιτέρως πολύπλοκα, με σκοπό τη βελτιστοποίηση των παραδοτέων, οδήγησε στη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου που βοηθάει να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά του αποδοτικού στελέχους διαχείρισης έργων. Τέλος, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια θεωρητική παρουσίαση του τι είναι έργο, ποια τα χαρακτηριστικά του και τι σημαίνει ο όρος «διοίκηση και διαχείριση έργων» (Project Management).

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο διαχειριστή έργου σύμφωνα με την αντίστοιχη βιβλιογραφία. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται το τι είναι διαχειριστής έργου, ποιος ο ρόλος του, ποια τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του και ποιες δεξιότητες / γνώσεις χρειάζεται να έχει για να θεωρηθεί ικανός.

Στο τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στο μεθοδολογικό πλαίσιο της μελέτης. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας (στόχοι έρευνας, δειγματοληψία, μέθοδοι ανάλυσης, κ.λπ.). Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζεται η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων. Τέλος, γίνεται περιγραφή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται στη μελέτη, καθώς και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, στο οποίο διανέμεται, δεδομένου ότι το δείγμα αφορά εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα που απασχολούνται με Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, με χρήση τεχνικών περιγραφικής στατιστικής και της μεθόδου MUSA παρουσιάζονται το προφίλ του δείγματος, η σημαντικότητα και ο βαθμός ικανοποίησης των χαρακτηριστικών διαχείρισης έργων, καθώς και ο ρόλος διάφορων παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός διαχειριστή έργων.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της μελέτης, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για αξιοποίησή της και για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι: α) να ποσοτικοποιηθούν τα χαρακτηριστικά ενός διαχειριστή έργου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων που απασχολείται στο Δημόσιο Τομέα καθώς και η σημαντικότητά τους, έτσι ώστε ο τελευταίος να μπορεί να θεωρηθεί ικανός, β) η μέτρηση της ικανοποίησης του δείγματος από κάθε ένα χαρακτηριστικό του ικανού διαχειριστή έργου με το προαναφερόμενο προφίλ, το οποίο διαθέτουν οι αντίστοιχοι διαχειριστές έργων με τους οποίους συνεργάζεται το δείγμα κατά την υποβολή ή αξιολόγηση πρότασης ή την υλοποίηση ενός έργου και γ) να γίνει σύγκριση μέσω διαγραμμάτων απόδοσης-σημαντικότητας του κάθε χαρακτηριστικού του ικανού διαχειριστή έργου και της ικανοποίησης του δείγματος από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι διαχειριστές έργων στον Δημόσιο Τομέα που απασχολούνται με Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Κεφάλαιο 2. Στέλεχος διαχείρισης έργων και επιχειρησιακά προγράμματα

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά project manager

Ο project manager είναι ένας επαγγελματίας που ασχολείται με τη διοίκηση. Ευθύνεται για τον σχεδιασμό, την απόκτηση, την οργάνωση, την εκτέλεση και την ολοκλήρωση ενός έργου ανεξαρτήτου φύσεως, δηλαδή είτε είναι τεχνικό, εκπαιδευτικό είτε μηχανολογικό. Χρειάζεται να είναι έμπειροι και πειθαρχημένοι με σκοπό να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους για έρθει τελικά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ας σημειωθεί για άλλη μια φορά ότι έχουν την ευθύνη και την εξουσία να ολοκληρώσουν μέχρι τέλους το ανατιθέμενο έργο. Το εντυπωσιακό είναι ότι ο project manager μπορεί να χρειαστεί να εργαστεί και μικρότερη διάρκεια από το ίδιο το έργο.

Χρειάζεται πιστοποίηση για να είναι κάποιος project manager και αυτό γιατί χρειάζεται να έχουν κάποια επιπλέον προσόντα και δεξιότητες σε σχέση με τον απλό manager. Συγκεκριμένα ο project manager χρειάζονται ικανότητες διεύθυνσης και επίβλεψης διαδικασιών. Χρειάζεται να είναι πλήρως αφοσιωμένοι και εκπαιδευμένοι στο να ανταποκριθούν και διαχειριστούν τα διάφορα προβλήματα πάσης φύσεως, ανθρώπους και καταστάσεις με απώτερο στόχο την ολοκλήρωση του έργου με συγκεκριμένο τρόπο και σε συγκεκριμένο χρόνο.

Άλλο βασικό χαρακτηριστικό του project manager [8] είναι οι επικοινωνιακές ιδιότητες που χρειάζεται να έχει. Επικοινωνιακές ιδιότητες σημαίνουν το επικοινωνιακό περιβάλλον που κινείται ο project manager και το πώς εκείνος το αντιλαμβάνεται. Ας σημειωθεί ότι περιβάλλον σημαίνει πελάτες, συμμετέχοντες και συνεργάτες του project manager. Η επικοινωνία με κάθε έναν από αυτούς θα πρέπει να είναι διαφορετική. Επίσης, ο project manager χρειάζεται να είναι ηγετικός, παρακινητικός και να εμπνέει έμπνευση.

Πέραν όμως της επικοινωνίας ένας project manager χρειάζεται να είναι και αποτελεσματικός. Χρειάζεται ποιότητα και σοφία στη διοίκηση και οργάνωση των έργων που έχει αναλάβει. Για παράδειγμα χρειάζεται να παρακολουθεί τα λογιστικά και να επιβλέπει τα λογιστικά του έργου καθώς και τις χρηματοοικονομικές ροές, να ελέγχει και να οργανώνει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί και συγκεκριμένα με τους κατάλληλους τρόπους να τους παρακινεί και να του υποκινεί. Επίσης, χρειάζεται να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο του και να οργανώνει τις

δουλείες του, τους πόρους και τις προμήθειες. Εννοείται ότι οι τεχνικές γνώσεις είναι απαραίτητες για διαφόρους επαγγελματικούς τομείς. Ως προς τους κινδύνους θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση να τους εντοπίσει και να τους μειώσει χωρίς να αλλάζει η διάρκεια και η ποιότητα του έργου.

2.2 Ρόλος και στόχοι project manager

Ο project manager ευθύνεται σε ένα συνολικά από την έναρξη ως την ολοκλήρωσή του. Γι' αυτό κατά τη διάρκεια ενός έργου χρειάζεται να λαμβάνει διάφορους ρόλους, πολλούς από αυτούς ταυτόχρονα. Ας αναλύσουμε τους ρόλους αυτούς:

Οργανωτής: Ο διαχειριστής ενός έργου [9] χρειάζεται αρχικά να συνεργήσει τόσο με την ομάδα του έργο όσο και με τα άτομα της διοίκησης που είναι υπεύθυνα για να προσδιορίσουν τους σκοπούς, τους στόχους, την ποιότητα, το κόστος για την ολοκλήρωση του έργου.

Δεξιότητες: Ο διαχειριστής [10] χρειάζεται να έχει δεξιότητες όπως αποτελεσματικότητα, αποφασιστικότητα, αυτοέλεγχο, ικανότητες διαπραγμάτευσης και επίλυσης προβλημάτων, επιμέλεια, ικανότητα πρόβλεψης, λήψης αποφάσεων και πρακτική σκέψη. Χρειάζεται να συνεργάζεται με τον ομάδα του έργου με σκοπό τον καθορισμό του σκοπού και του οράματος τον καθορισμό των υλικών και του κόστους τους. Εφόσον θα έχουν καθοριστεί όλα αυτά ο διαχειριστεί καθορίζει το πλάνο και το χρονοδιάγραμμα καθώς και τις ανάγκες σε εργασίες και ανθρώπινο προσωπικό ανάλογα με τις δεξιότητες.

Έλεγχος: Ο διαχειριστής επιβλέπει το έργο πως προχωράει από την ομάδα του, βλέπει πώς προχωρούν οι πόροι και α το κρίνει αναγκαίο προχωράει στις απαραίτητες αλλαγές. Ελέγχει για προβλήματα κι κινδύνους και ανάλογα με τις γνώσεις του, τις επικοινωνιακές του ικανότητες και τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες προσπαθεί να διορθώσει τα προβλήματα κι τους κινδύνους αυτούς.

Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά: Χρησιμοποιεί τη [11] διπλωματία, την ενεργή ακρόαση, την ευγένεια, την κατανόηση και την συναίσθηση, τη συνάφεια, την κατάλληλη συμπεριφορά κι στάση και την συνεργασία σε όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του έργου.

Γνώσεις: Γνωρίζει πως να διαχειρίζεται τις πληροφορίες που εισέρχονται ή εξέρχονται, έχει γνώση επιστημονικών μεθόδων εκτέλεσης της διοίκησης έργων, καθώς και τα βοηθήματα π.χ. υπολογιστικά προγράμματα για την εκπλήρωση της διοίκησης έργων.

Ηγέτης: Επικοινωνώντας με την ομάδα δίδει σε κάθε μέλος αυτή τον κατάλληλο ρόλο που θα εκτελεί μέσα στο έργο διατηρώντας την κατάλληλη ιεράρχηση εργασιών. Παρακινεί κάθε μέλος της ομάδας του να βελτιωθεί, εμπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό, εντιμότητα και ακεραιότητα. Επιβραβεύει καθημερινά τη ομάδα του και βρίσκει τρόπους να επιλύσει σύνθετα προβλήματα ενώ παράλληλα έχει την ικανότητα να αναθέτει και να αποδίδει δίκαια ευθύνες. Είναι παράδειγμα προς μίμηση και είναι πάντα υπεύθυνος σε ό,τι κάνει. Έχει οργανωτικές ικανότητες και ξέρει καθώς και μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις κάτω από πιεστικές συνθήκες.

2.3 Επιχειρησιακά Προγράμματα Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου (ΣΔΕ) 2014 – 2020 για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ) του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ) είναι το σύνολο των διοικητικών αρχών που αλληλεξαρτώνται, έχουν συγκεκριμένη διάρθρωση και οργανωτική δομή με δραστηριότητες που έχουν ως αντικείμενο τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων (οικονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα).

Για τις δομές και τις διαδικασίες του ΣΔΕ έχει εξέχουσα σημασία η ενημέρωση διαφόρων αρχών όπως των Δικαιούχων (Δήμοι, Υπηρεσίες Επιχειρήσεις, ιδιωτικούς φορείς). Το έργο των Δικαιούχων είναι να υλοποιούν ΕΠ της προγραμματικής περιόδου 2014 – 2020. Οι Δικαιούχοι χρειάζεται να γνωρίζουν σε ποιους απευθύνονται, τους κανόνες και τις εφαρμόσιμες διαδικασίες για τις συγχρηματοδοτούμενες πράξεις:

- Κανόνες επιλεξιμότητας,
- Έκδοση πρόσκλησης,
- Αίτηση χρηματοδότησης,
- Διαδικασία επιλογής,
- Έλεγχοι νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων,
- Επαληθεύσεις και έλεγχοι φυσικού και οικονομικού αντικείμενου των πράξεων
- Μέτρα πρόληψης και καταπολέμησης απάτης, κ.λπ.

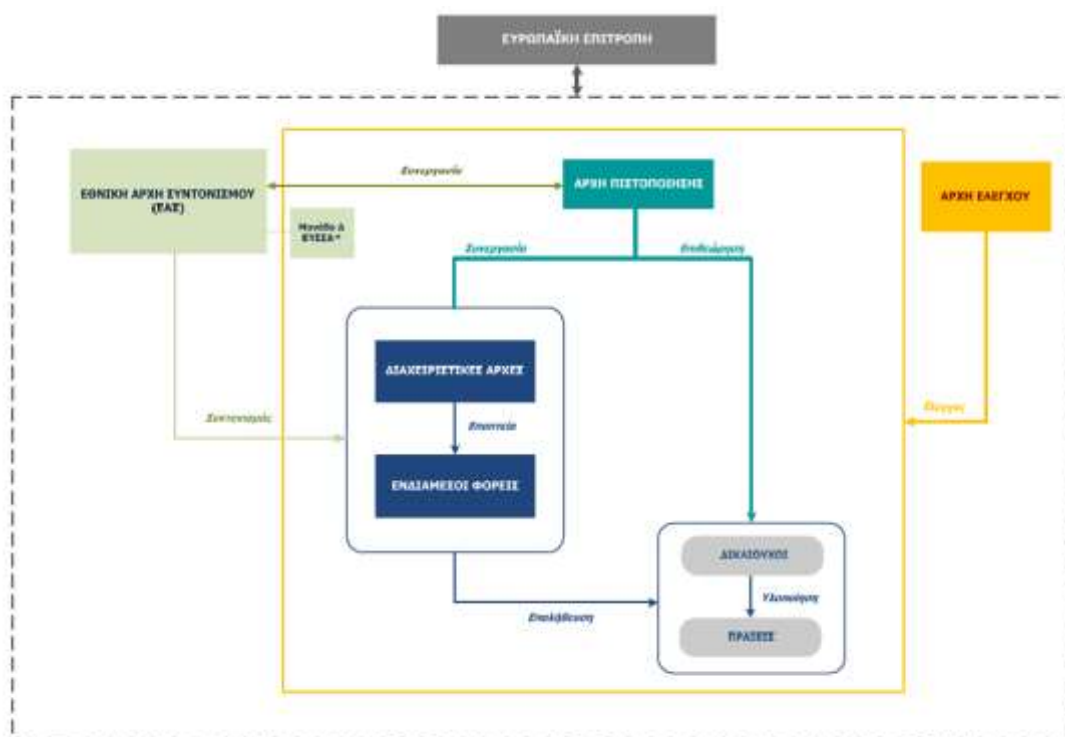
Το νέο ΣΔΕ βασίστηκε στο αντίστοιχο της περιόδου 2007 – 2013 και συμπεριέλαβε τον κανονισμό (ΕΕ) 1303/2013 για την περίοδο 2014 – 2020. Στην ελληνική νομοθεσία αναφέρονται στον νόμο 4314/2014 – Μέρος Ι και είναι:

- Οι Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ), οι οποίες ευθύνονται για τη διαχείριση των ΕΠ. Υπάρχουν 18 ΔΑ για κάθε ΕΠ. Τα 5 Τομεακά ΕΠ που περιλαμβάνουν όλες τις ΔΑ είναι ειδικές Υπηρεσίες και ανήκουν στο Υπουργείο Οικονομίας και

Ανάπτυξης. Ενώ υπάρχουν 13 ΕΠ Περιφέρειας των οποίων οι ΔΑ των ΕΠ είναι ειδικές υπηρεσίες που υπάγονται στην αντίστοιχη Περιφέρεια.

- Η Αρχή Πιστοποίησης ευθύνεται για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της πιστοποίησης και είναι κοινή για όλα τα ΕΠ (18) και υπάγεται και πάλι στο Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης.
- Η Αρχή ελέγχου (ΑΕ) ευθύνεται για την ορθή λειτουργία του ΣΔΕ. Και πάλι είναι κοινή και για τα 18 ΕΠ, ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών και ονομάζεται «Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου» (ΕΔΕΛ).
- Οι Ενδιάμεσοι Φορείς (ΕΦ) διαχειρίζονται μέρος ενός ΕΠ.
- Υπάρχει η Εθνική Αρχή Συντονισμού (ΕΑΣ) που συνδέει και πληροφορεί την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχει τον ρόλο του συντονιστή όσον αφορά στις δραστηριότητες των άλλων αρχών και των φορέων και βοηθά στην ορθή εφαρμογή του ενωσιακού και εθνικού δικαίου. Αποτελείται από 6 Ειδικές Υπηρεσίες και ομοίως υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Ουσιαστικά η δομή τους φαίνεται στο Σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.1. Λειτουργική συσχέτιση φορέων που συμμετέχουν στο ΔΣΕ ΕΠ ΕΣΠΑ 2014-2020 (χρηματοδότηση ΕΣΠΑ, ΕΚΤ, ΤΑ – Στόχος «Επενδύσεις στην Ανάπτυξη και την Απασχόληση»)

Η δομή των ΕΠ ΕΣΠΑ 20214 – 2020 αποτελείται από 7 Τομεακά ΕΠ αν λάβουμε υπόψη μας και τα αντίστοιχα για την Αγροτική Ανάπτυξη και την Αλιεία, αφορούν διάφορους τομείς και εφαρμόζονται σε όλη τη χώρα. Είναι οι εξής:

- ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία
- ΕΠ Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη
- ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
- ΕΠ Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα
- ΕΠ Τεχνική Βοήθεια
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης
- ΕΠ Αλιείας και Θάλασσας

Επίσης στα ΕΠ ΕΣΠΑ 2014 – 2020 περιλαμβάνονται 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) ένα για κάθε περιφέρεια γι' αυτό και λαμβάνουν δράση σε αυτή με αντίστοιχο υπεύθυνο τον περιφερειάρχη. Τα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα είναι:

- ΠΕΠ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
- ΠΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας
- ΠΕΠ Δυτικής Μακεδονίας
- ΠΕΠ Ηπείρου
- ΠΕΠ Θεσσαλίας
- ΠΕΠ Ιονίων Νήσων
- ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδας
- ΠΕΠ Στερεάς Ελλάδας
- ΠΕΠ Αττικής
- ΠΕΠ Πελοποννήσου
- ΠΕΠ Βορείου Αιγαίου
- ΠΕΠ Νοτίου Αιγαίου
- ΠΕΠ Κρήτης

Τέλος υπάρχουν και τα προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας με σκοπό τις συνεργασίες χωρών της ΕΕ αλλά και τρίτες χώρες που συνορεύουν με την ΕΕ. Τα ΕΠ μεταξύ κρατών – μελών της ΕΕ χωρίζονται σε διασυνοριακά, διακρατικά και διαπεριφερειακά. Μεταξύ τους χωρίζονται σε διμερή και πολυμερή.

Τα διμερή / διασυνοριακά στόχο έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα ή γενικότερα θέματα που αφορούν σε περιοχές που συνορεύουν, να αναπτύξουν προοπτικές και να ενδυναμώσουν συνεργασίες με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων των κρατών της Ευρώπης. Τα προγράμματα αυτά είναι:

- Διασυνοριακό Πρόγραμμα Ελλάδα – Βουλγαρία 2014-2020
- Διασυνοριακό Πρόγραμμα Ελλάδα – Ιταλία 2014-2020
- Διασυνοριακό Πρόγραμμα Ελλάδα – Κύπρος 2014-2020
- Διασυνοριακό Πρόγραμμα Ελλάδα – Δημοκρατία Βόρειας Μακεδονίας 2014-2020

- Διασυνοριακό Πρόγραμμα Ελλάδα – Αλβανία 2014-2020

Επίσης η Ελλάδα συμμετέχει στα εξής πολυμερή προγράμματα μέσω των εξής περιφερειών:

- Αδριατικής – Ιονίου (διακρατικό)
- MED (διακρατικό)
- MED ENI CBC (διασυνοριακό)
- Black Sea basin ENI CBC (διασυνοριακό)
- INERREG EUROPE (διαπεριφερειακό)
- Balkan Meditteranean (διακρατικό)

Το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στην έρευνα περιελάμβανε τα Τομεακά ΕΠ και τα ΠΕΠ.

Κεφάλαιο 3. Έρευνα σε δημόσια υπηρεσία

3.1 Γενικά στοιχεία έρευνας

Η συγγραφέας αυτής της εργασίας εργάζεται σε περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού και συγκεκριμένα στην Εφορεία Αρχαιοτήτων Χανίων. Στα πλαίσια της εργασίας της συνεργάζεται με τους διαχειριστές του ΠΕΠ Κρήτης. Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής της εργασίας απέστειλε κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης Project Manager σε στελέχη όλων των ΕΠ που εδρεύουν στην Ελλάδα.

Στόχος της έρευνας αυτής ήταν να μελετηθεί η ικανοποίηση των διαχειριστών των ελληνικών ΕΠ όσον αφορά στο βαθμό ενός ικανού project manager. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ικανοποίηση αυτή και πως κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Απώτερος σκοπός είναι να μελετηθούν και να αξιολογηθούν μέσω έρευνας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του διαχειριστή από την άποψη του ίδιου και των συνεργατών του. Φυσικά, μελετώντας με αυτόν τον τρόπο τις ικανότητες του διαχειριστή δίνεται η δυνατότητα να γίνουν προτάσεις βελτίωσης αυτού, μια που θα μετρηθούν και θα ποσοτικοποιηθούν τα θετικά και τα αρνητικά του ικανού διαχειριστή.

Τέλος, επιπλέον στόχοι της έρευνας αυτής είναι να γίνει μια καταγραφή των προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση ο πολίτης – πελάτης από τον ικανό διαχειριστή.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2021 ανάμεσα στους εργαζομένους σε διαχειριστικές αρχές προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Ελλάδα. Διανεμήθηκε μέσω των ηλεκτρονικών τους διευθύνσεων, διεύθυνση στις φόρμες της google, το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, στο οποίο τελικά ανταποκρίθηκαν 199 υπάλληλοι διαφόρων ειδικοτήτων (π.χ. μηχανικοί, πληροφορικής επιστήμης, οικονομολόγοι, διοίκησης επιχειρήσεων, λογιστές, νομικοί, διοικητικοί, περιβαλλοντολόγοι, κ.λπ.) [12].

3.2 Κριτήρια αξιολόγησης project manager

Τέσσερα είναι τα κριτήρια αξιολόγησης της έρευνάς μας και αυτά είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η επικοινωνία και η ηγεσία. [16] Εμείς θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε καθένα από αυτά τα κριτήρια με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουμε στο

ερωτηματολόγιο, το οποίο θα κατασκευάσουμε. Σε γενικές γραμμές, κριτήρια αξιολόγησης ενός project manager περιλαμβάνουν:

1. Γνώσεις
2. Δεξιότητες
3. Επικοινωνία
4. Ηγεσία

Οι γνώσεις ενός [21] project manager είναι ένας δείκτης πραγματοποίησης των στόχων του. Ακολουθεί ο Πίνακας 2.2, στον οποίο παρουσιάζονται τα είδη και η ανάλυση των κριτηρίων γνώσεων.

Πίνακας 2.1. Ανάλυση του κριτηρίου των γνώσεων

Κριτήριο	Ανάλυση
Γνώση επιστημονικών μεθόδων εκτέλεσης της διοίκησης έργων	Η καλή γνώση των επιστημονικών μεθόδων που χρησιμοποιεί κάποιος για να λαμβάνει έγκυρες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση έργων
Γνώση βοηθημάτων π.χ. υπολογιστικά προγράμματα, για την εκπλήρωση της διοίκησης έργων	Η καλή γνώση πολλών υπολογιστικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση της διοίκησης έργων. Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, κατά προτίμηση στο πεδίο της πληροφορικής ή της μηχανικής για project manager τεχνικών έργων

Οι Project Manager θα πρέπει να διαθέτουν επιχειρηματικές δεξιότητες, καθώς και υπόβαθρο στη διαχείριση, την κατάρτιση προϋπολογισμών και την ανάλυση. Άριστες δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας.

Οι Project Manager θα πρέπει επίσης να έχουν εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες και να διαχειρίζεστε με άνεση πολλές εργασίες ταυτόχρονα.

Η ηγεσία στο project management σημαίνει δημιουργία Οράματος, Ικανότητες Επιρροής, Παρακίνησης, Διαπραγματεύσεων και Καθοδήγησης ανθρώπων κα ομάδων για την επίτευξη των στόχων του Έργου και του Οργανισμού που υπηρετούν. Επιπλέον, σημαίνει να δημιουργείς τη δομή και τα πλαίσια μέσα στα οποία να λειτουργείς.

3.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Γενικά, ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά [21]:

- Πρέπει να είναι απλό χωρίς προβλήματα κατανόησης,

- Πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις που να μην προκαλούν σύγχυση,
- Πρέπει να είναι εύκολα δομημένο έτσι ώστε να είναι εύκολο στη συμπλήρωση.

Σύμφωνα με τους Dutka, Naumann and Giel και Vavra [22], [23] το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει εισαγωγή, δημογραφικά στοιχεία, ερωτήσεις ικανοποίησης και ερωτήσεις συμπεριφοράς. Σημαντικός είναι και ο ρόλος της ερώτησης ολικής ικανοποίησης, η θέση της οποίας μπορεί να είναι πριν τις επιμέρους ερωτήσεις, ή μπορεί να ακολουθεί, όπως στην περίπτωση εφαρμογής ενός προσθετικού μοντέλου αξιολόγησης της ικανοποίησης (π.χ. μέθοδος MUSA).

Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τα εξής έξι βήματα [19].

1. Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης
2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης
3. Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης
4. Επιλογή δείγματος και καθορισμός διαδικασίας διεξαγωγής έρευνας
5. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου
6. Δοκιμή ερωτηματολογίου

Οι κλίμακες ικανοποίησης ποικίλουν και μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες [15]:

1. Ονομαστική κλίμακα (κατηγοριοποιεί τα αντικείμενα σε ίσα ή άνισα)
2. Βαθμωτή κλίμακα (διατάσσει τα αντικείμενα βάσει ορισμένα χαρακτηριστικά). Χρησιμοποιείται στη μέθοδο MUSA, άρα και στο δικό μας ερωτηματολόγιο.
3. Κλίμακα διαστήματος (Διατάσσει τα αντικείμενα με συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης).
4. Κλίμακα αναλογίας (Όμοια με κλίμακα διαστήματος, αλλά διαθέτει και το μηδενικό σημείο).

Το περιεχόμενο και η δομή ενός ερωτηματολογίου αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας έρευνας. Όταν μια εταιρεία θέλει να διανείμει ένα ερωτηματολόγιο ακολουθεί την ακόλουθη αμφίδρομη διαδικασία μέσω του ερωτηματολογίου που διανέμει ακολουθώντας την επόμενη σειρά [20]: α) Η εταιρεία καθορίζει την επιθυμητή πληροφορία, β) Η επιθυμητή πληροφορία κωδικοποιείται σε ερωτηματολόγιο, γ) το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στους πελάτες, δ) οι πελάτες αποκωδικοποιούν το ερωτηματολόγιο, ε) οι πελάτες σχηματίζουν νοερά μια απάντηση, στ) οι πελάτες επιλέγουν την καλύτερη

εναλλακτική απάντηση, ζ) οι πελάτες επιστρέφουν το ερωτηματολόγιο στην εταιρεία και η) η εταιρεία αποκωδικοποιεί τις απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν οι δημογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες επεξεργάστηκαν με το πρόγραμμα MS Excel. Αφορούν ερωτήσεις, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, και ειδικότητα.

Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες αξιολόγησης, οι οποίες αξιολογούνται με μια 5βάθμια κλίμακα (δυσανεστημένος, μάλλον δυσανεστημένος, ούτε δυσανεστημένος / ούτε ικανοποιημένος, μάλλον ικανοποιημένος, ικανοποιημένος). Η κάθε κατηγορία χωρίζεται σε διαφορετικό αριθμό υποκατηγοριών. Τα συγκεκριμένα κριτήρια ικανοποίησης αποτελούν τους παράγοντες που καθορίζουν έναν αποτελεσματικό project manager. Συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

ΓΝΩΣΕΙΣ

- Γνώση επιστημονικών μεθόδων εκτέλεσης της διοίκησης έργων
- Γνώση βοηθημάτων π.χ. υπολογιστικά προγράμματα, για την εκπλήρωση της διοίκησης έργων

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Αποτελεσματικότητα
- Αποφασιστικότητα
- Αυτοέλεγχος
- Διαπραγμάτευση
- Επίλυση προβλημάτων
- Επιμέλεια
- Ικανότητα πρόβλεψης
- Λήψη αποφάσεων
- Πρακτική σκέψη

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Διπλωματία
- Ενεργή ακρόαση
- Ευγένεια
- Κατανόηση / συναίσθηση
- Σαφήνεια
- Συμπεριφορά / στάση
- Συνεργασία

ΗΓΕΣΙΑ

- Έμπνευση εμπιστοσύνης

- Έμπνευση σεβασμού
- Εντιμότητα / Ακεραιότητα
- Επίλυση σύνθετων προβλημάτων
- Ιεράρχηση εργασιών
- Ικανότητα ανάθεσης και απόδοσης ευθυνών
- Λήψη αποφάσεων κάτω από πιεστικές συνθήκες
- Οργανωτικές ικανότητες
- Παράδειγμα προς μίμηση
- Υπευθυνότητα

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνεται επίσης και η συνολική ικανοποίηση από τη συνεργασία των ερωτώμενων με τον Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων που συνεργάζονται, ενώ οι ερωτήσεις της δεύτερης κατηγορίας επεξεργάστηκαν με τη μέθοδο MUSA.

3.4 Πολυκριτήρια ανάλυση ικανοποίησης

3.4.1 Μέθοδος MUSA

Η πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων είναι μια ομάδα κανόνων, προϊόντων ή ενέργειες συμφωνιών με σκοπό να βοηθήσουν τον αποφασίζοντα ή τους αποφασίζοντες να επιλέξουν μια βέλτιστη απόφαση σύμφωνα με κάποια κριτήρια που θα έχουν δοθεί στη συμφωνία (Siskos and Spyridakos, 1999).

Στην πολυκριτήρια ανάλυση χρησιμοποιούνται κυρίως τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις:

1. Η πολυκριτήρια θεωρία συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας,
2. Η θεωρία σχέσεων υπεροχής,
3. Η αναλυτική – συνθετική προσέγγιση και
4. Ο πολυστοχικός μαθηματικός προγραμματισμός.

Η μέθοδος MUSA που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας ανήκει στην τρίτη κατηγορία. Η αναλυτική – συνθετική προσέγγιση έχει ως στόχο την αναζήτηση και προσέγγιση της συλλογιστικής του αποφασίζοντος με τελικό αποτέλεσμα την πληρέστερη διερεύνησή τους, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1 (Σεραφειμίδη, 2002).



Σχήμα 3.1. Αναλυτική-Συνθετική προσέγγιση

Η μέθοδος MUSA είναι ένα μοντέλο διαχωρισμού προτιμήσεων ακολουθώντας τις αρχές της ποιοτικής (μονότονης) ανάλυσης παλινδρόμησης. Η ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης ενός συνόλου ατόμων (πελάτες, εργαζόμενοι κ.λπ.) με βάση τις αξίες τους και τις εκφρασμένες προτιμήσεις τους. Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της έρευνας ικανοποίησης, η μέθοδος MUSA συγκεντρώνει τις διαφορετικές προτιμήσεις σε μοναδικές συναρτήσεις ικανοποίησης (αξιών). Αυτή η αναλυτική-συνθετική διαδικασία επιτυγχάνεται με τα ελάχιστα πιθανά σφάλματα.

Η μέθοδος MUSA βασίζεται στις αρχές της πολυκριτηριακής ανάλυσης και ειδικότερα στην αναλυτική-συνθετική προσέγγιση με χρήση τεχνικών γραμμικού προγραμματισμού. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας στις έρευνες ικανοποίησης είναι σε θέση να αξιολογήσει τα ποσοτικά επίπεδα ολικής και μερικής ικανοποίησης και να καθορίσει τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία μιας επιχειρηματικής οργάνωσης.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου MUSA είναι ότι λαμβάνει πλήρως υπόψη την ποιοτική μορφή των δεδομένων (κρίσεις και προτιμήσεις ερωτώμενων, όπως αυτές εκφράζονται σε μια έρευνα ικανοποίησης). Η μέθοδος MUSA αποφεύγει την αυθαίρετη ποσοτικοποίηση των συλλεγόμενων πληροφοριών, διότι, η κωδικοποίηση της ποιοτικής κλίμακας είναι αποτέλεσμα και όχι υπόθεση στην προτεινόμενη μεθοδολογία. Αυτό δεν συμβαίνει σε μια απλή ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης.

Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Η ανάλυση μεταβελτιστοποίησης δίνει τη δυνατότητα επίτευξης επαρκούς επιπέδου σταθερότητας, όσον αφορά στα παρέχοντα αποτελέσματα, ενώ η μοντελοποίηση με τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού προσφέρει μια ευέλικτη ανάπτυξη του μοντέλου.
- Τα παρεχόμενα αποτελέσματα εστιάζονται όχι μόνο στην περιγραφική ανάλυση των δεδομένων ικανοποίησης, αλλά είναι επίσης σε θέση να

αξιολογήσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης. Με αυτόν τον τρόπο προσφέρουν πλήρη ενημέρωση που περιλαμβάνουν: συναρτήσεις αξιών, βάρη κριτηρίων βαρών, μέσους δείκτες ικανοποίησης, μέσους δείκτες βελτίωσης, διαγράμματα δράσης και βελτίωσης κλπ. Τα αποτελέσματα αυτά επαρκούν για να αναλύσουν λεπτομερώς την ικανοποίηση και να αξιολογήσουν την αξιοπιστία της εφαρμογής της μεθόδου.

- Έχει καταβληθεί σημαντική προσπάθεια προκειμένου όλα τα παρεχόμενα αποτελέσματα να είναι εύκολα κατανοητά.

Η εφαρμογή της μεθόδου MUSA απαιτεί ως δεδομένα εισόδου πλήρη και σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία δεν μπορούν πάντοτε να επιτευχθούν.

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2005) περιλαμβάνουν:

- Προκαταρκτική έρευνα: Καθορισμός στόχων έρευνας
- Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Σύνταξη ερωτηματολογίου
- Αναλύσεις: Αναλύσεις που γίνονται με μεθόδους περιγραφικής στατιστικής, καθώς και με πολυκριτήρια μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης MUSA
- Αποτελέσματα: Ελέγχεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, γίνονται οι τελικές προτάσεις, εξάγονται συμπεράσματα

Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα, εκτός από τις δημογραφικές ερωτήσεις, υπάρχουν και ερωτήσεις που απαντώνται μέσω μιας βαθμωτής κλίμακας της μορφής:

πολύ δυσανεσθημένος	<input type="checkbox"/>
δυσανεσθημένος	<input type="checkbox"/>
ούτε δυσανεσθημένος / ούτε ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>
ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>
πολύ ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>

Μέσω αυτής της κλίμακας καταγράφονται όλες οι προτιμήσεις των ερωτώμενων και βάσει αυτών των προτιμήσεων η μέθοδος MUSA προσπαθεί να υπολογίσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης (Σεραφειμίδης, 2002).

3.4.2 Αποτελέσματα μεθόδου MUSA

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο MUSA προκύπτει ένα σύνολο αποτελεσμάτων, όπως οι συναρτήσεις ολικής/μερικής ικανοποίησης (αξιών), τα βάρη των κριτηρίων, οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.

Οι συναρτήσεις ολικής/μερικής ικανοποίησης είναι το σημαντικότερο αποτέλεσμα της μεθόδου MUSA, γιατί εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των ερωτώμενων σε ένα καθορισμένο ολικό/μερικό ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών προσδιορίζει το βαθμό της απαιτητικότητας των ερωτώμενων (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2005).

- Όταν προκύψει γραμμική συνάρτηση, τότε πρόκειται για «ουδέτερους» ερωτώμενους, δηλαδή για ερωτώμενους που όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.
- Όταν προκύψει κυρτή συνάρτηση τότε πρόκειται για «απαιτητικούς» ερωτώμενους, δηλαδή για ερωτώμενους που δεν είναι ικανοποιημένοι παρά μόνο στην περίπτωση που τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.
- Όταν προκύψει συνάρτηση που έχει κοίλη μορφή, τότε οι ερωτώμενοι ονομάζονται «μη – απαιτητικοί» γιατί δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Τα βάρη των κριτηρίων παρουσιάζουν με απλό και κατανοητό τρόπο (ποσοστά) ποιο από τα κριτήρια της συγκεκριμένης έρευνας έχει τη μεγαλύτερη σημαντικότητα και ποιο όχι.

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης δείχνουν το βαθμό ικανοποίησης για κάθε κριτήριο. Δείχνουν το μέσο επίπεδο απόδοσης για το σύνολο των ερωτώμενων είτε συνολικά είτε για κάποιο επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης.

Τα διαγράμματα δράσης συνδυάζουν τα βάρη με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης και προσδιορίζουν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία των ερωτώμενων, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Τα τεταρτημόρια αυτά είναι (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2005) (Σχήμα 3.2):

- Περιοχή ισχύουσας κατάστασης: χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα
- Περιοχή ισχύος: υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα
- Περιοχή δράσης: χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα
- Περιοχή μεταφοράς πόρων: υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα.



Σχήμα 3.2. Διάγραμμα δράσης

Τέλος τα διαγράμματα βελτίωσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν προσδιορίζοντας ταυτόχρονα ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης καθώς και το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Ουσιαστικά δείχνουν την ιεράρχηση των πιθανών ενεργειών βελτίωσης.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.3 κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2005):

- Οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι ερωτώμενοι δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι ερωτώμενοι δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.



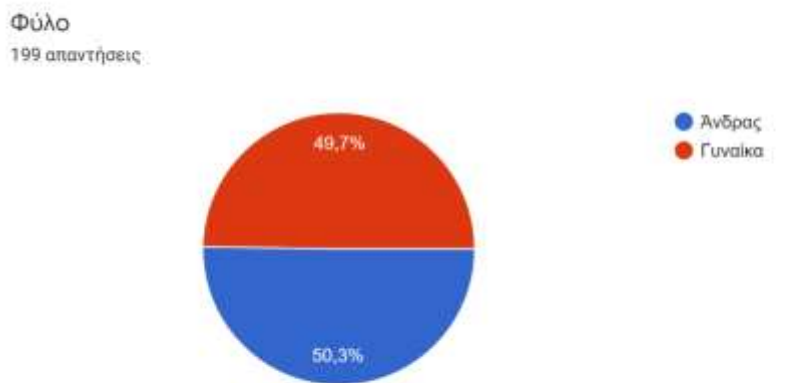
Σχήμα 3.3. Διάγραμμα βελτίωσης

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

4.1 Προφίλ δείγματος

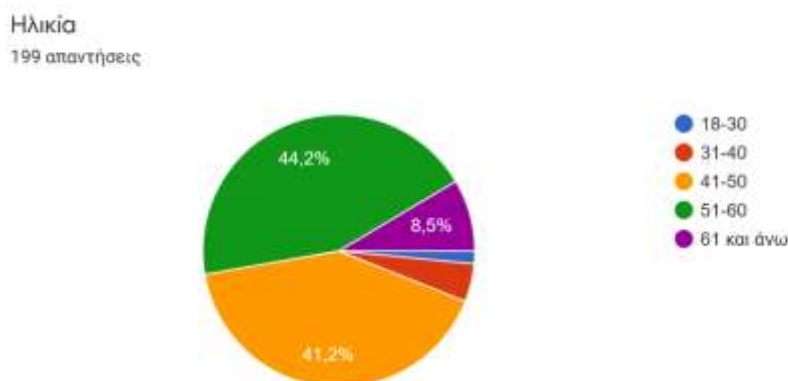
Οι αρχικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν δημογραφικές γι' αυτό και η επεξεργασία τους έγινε με το πρόγραμμα Excel.

Η πρώτη δημογραφική ερώτηση αφορούσε το φύλο των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο Σχήμα 4.1, σύμφωνα με το οποίο οι συμμετέχοντες ήταν περίπου 50% άνδρες και 50% γυναίκες.



Σχήμα 4.1. Φύλο

Η επόμενη δημογραφική ερώτηση αφορούσε την ηλικία των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο Σχήμα 4.2.

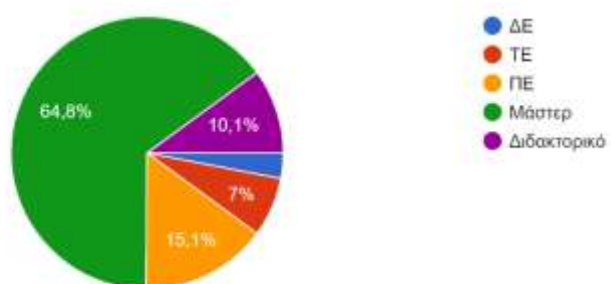


Σχήμα 4.2. Ηλικία

Σύμφωνα με αυτό, το μεγαλύτερο ποσοστό το έχουν τα άτομα που έχουν ηλικία 51 – 60 έτη και ακολουθούν με εξίσου μεγάλο ποσοστό τα άτομα με ηλικία 41 – 50. Με αρκετά μεγάλη διαφορά ακολουθούν οι συμμετέχοντες 61 και άνω, 31 – 40 και τελικά εκείνοι που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 30.

Ακολούθησε ερώτηση που αφορούσε την εκπαιδευτική βαθμίδα των συμμετεχόντων. Το γράφημα που προέκυψε παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.3.

Εκπαιδευτική Βαθμίδα
199 απαντήσεις

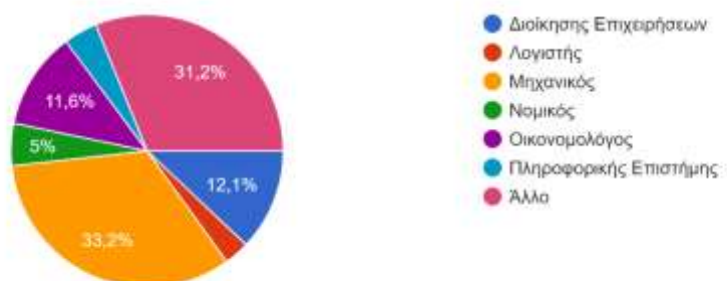


Σχήμα 4.3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες με μεγάλη διαφορά είναι οι κάτοχοι master και ακολουθούν οι συμμετέχοντες Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Στη συνέχεια συναντάμε τους κατόχους διδακτορικού, τα άτομα με Τεχνολογική Εκπαίδευση και τέλος εκείνα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τέλος, η τελευταία δημογραφική ερώτηση αφορά στην ειδικότητα του κάθε συμμετέχοντα, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.4.

Ειδικότητα
199 απαντήσεις



Σχήμα 4.4. Ειδικότητα

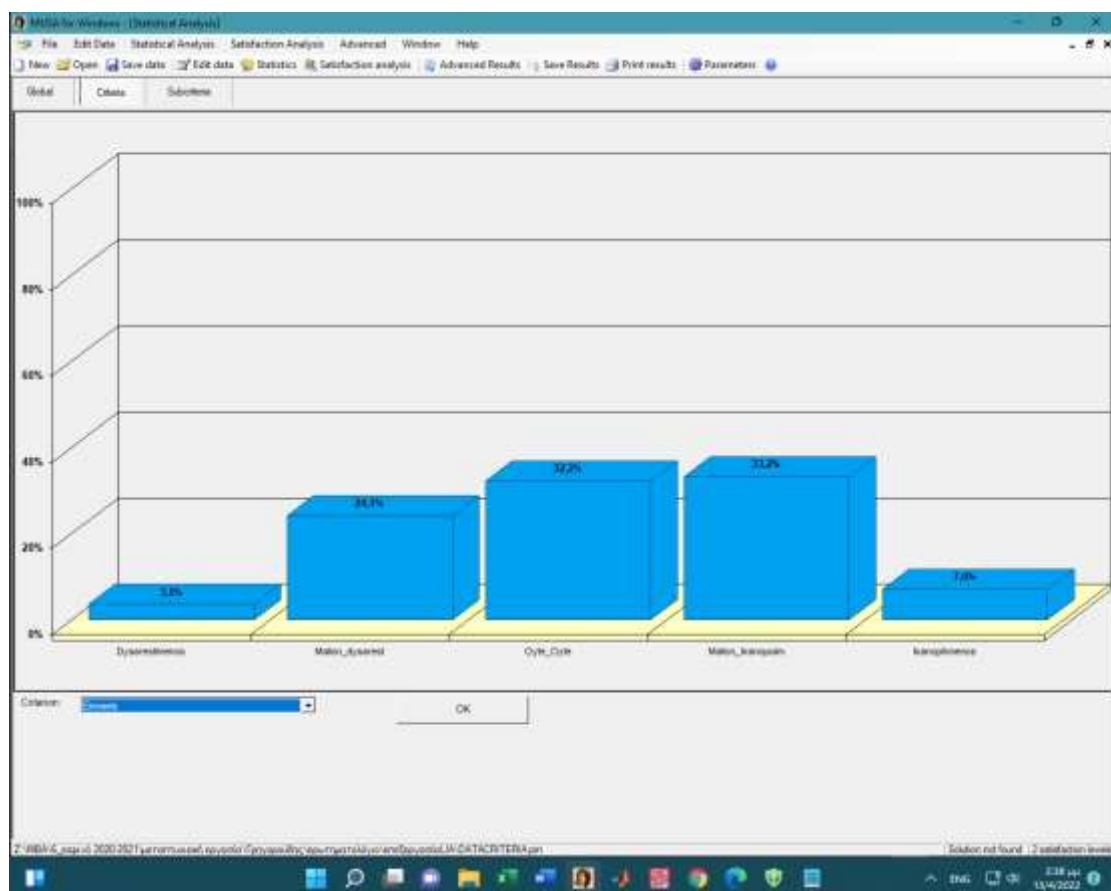
Σύμφωνα λοιπόν με αυτό οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι μηχανικοί, ακολουθούν εκείνοι που έχουν μια άλλη ειδικότητα και ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ειδικοί της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγοι, Νομικοί, Πληροφορικής Επιστήμης και Λογιστές.

4.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

4.2.1 Βασικά κριτήρια

Τα πρώτα αποτελέσματα που παρουσιάζονται αφορούν τις συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με τη συνολική και μερική (για κάθε κριτήριο χωριστά) ικανοποίηση των ερωτώμενων από τη συνεργασία τους με τον Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων με τον οποίο συνεργάζονται.

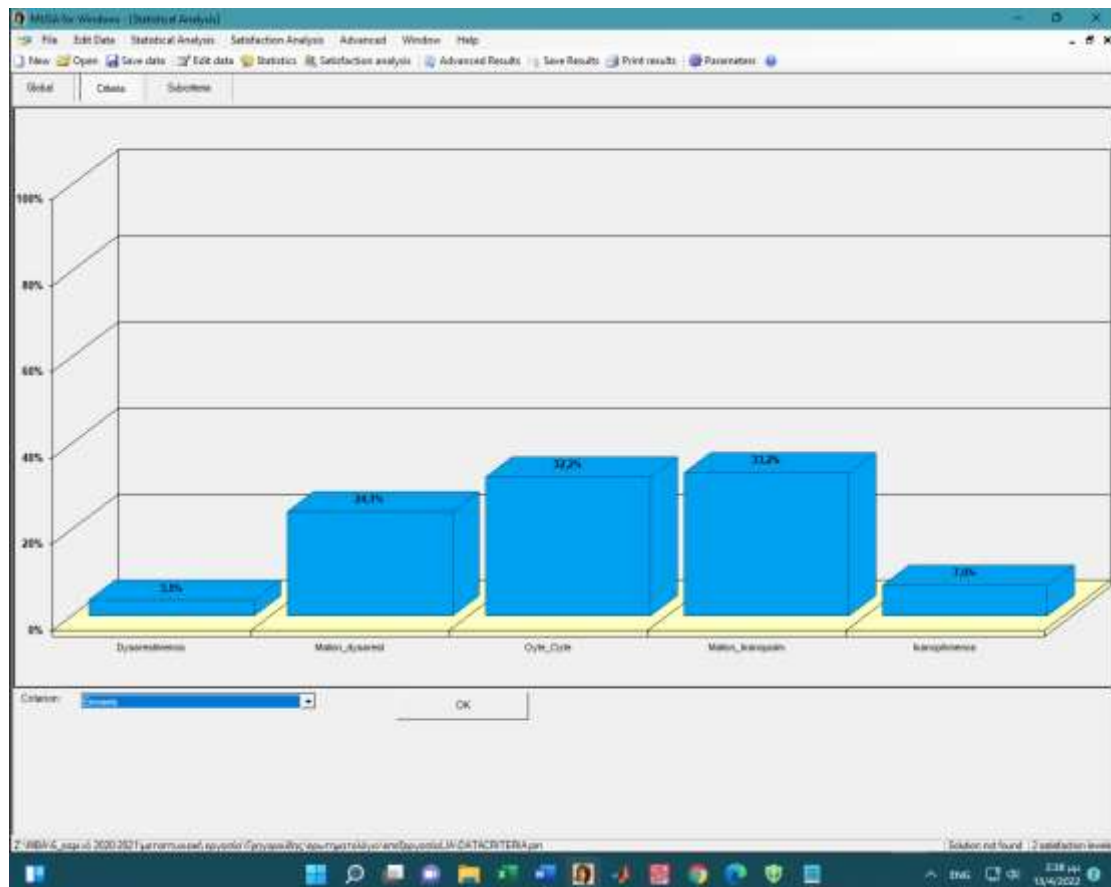
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.5, για την ολική ικανοποίηση το μέγιστο ποσοστό έχει η απάντηση «ούτε δυσαρεστημένος – ούτε ικανοποιημένος» γεγονός που μας δείχνει ότι οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης.



Σχήμα 4.5. Συχνότητες ολικής ικανοποίησης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για κάθε κριτήριο.

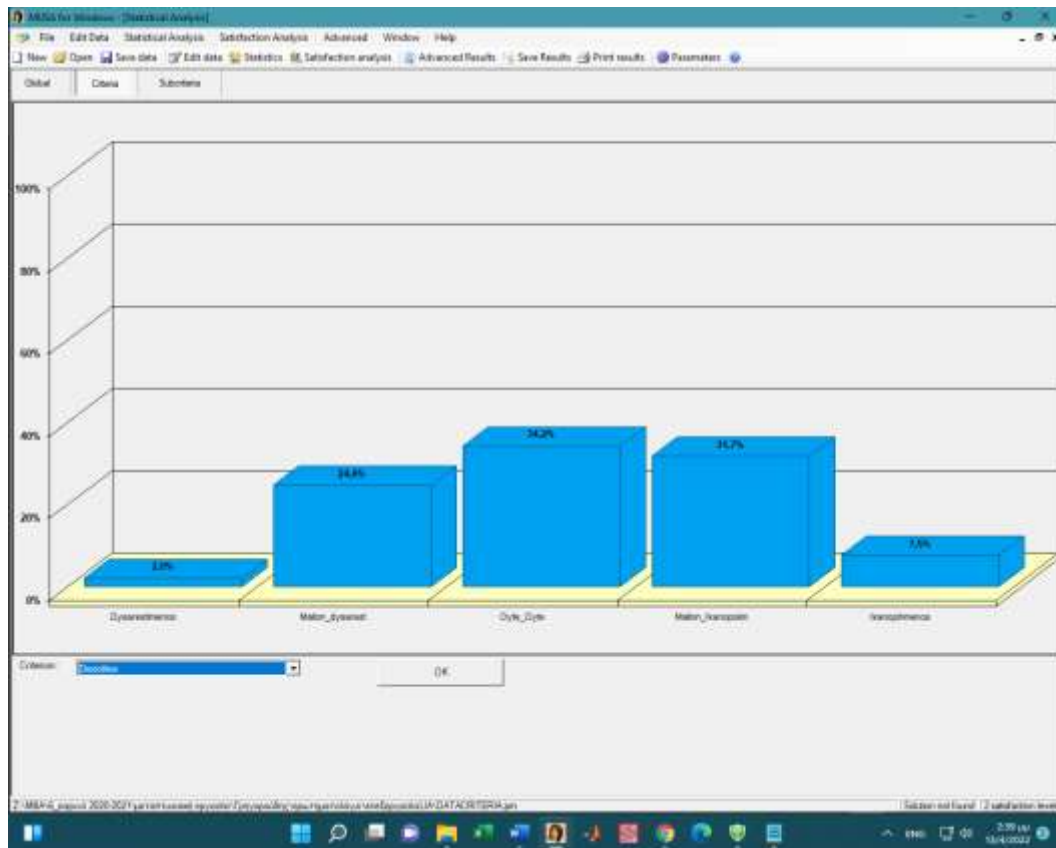
Στην περίπτωση των γνώσεων οι απαντήσεις «ούτε δυσαρεστημένος – ούτε ικανοποιημένος» και «μάλλον ικανοποιημένος» που σημαίνει ότι για την περίπτωση των γνώσεων οι ερωτώμενοι γέρνουν προς ένα σχετικά υψηλό και όχι προς ένα μέσο επίπεδο ικανοποίησης.



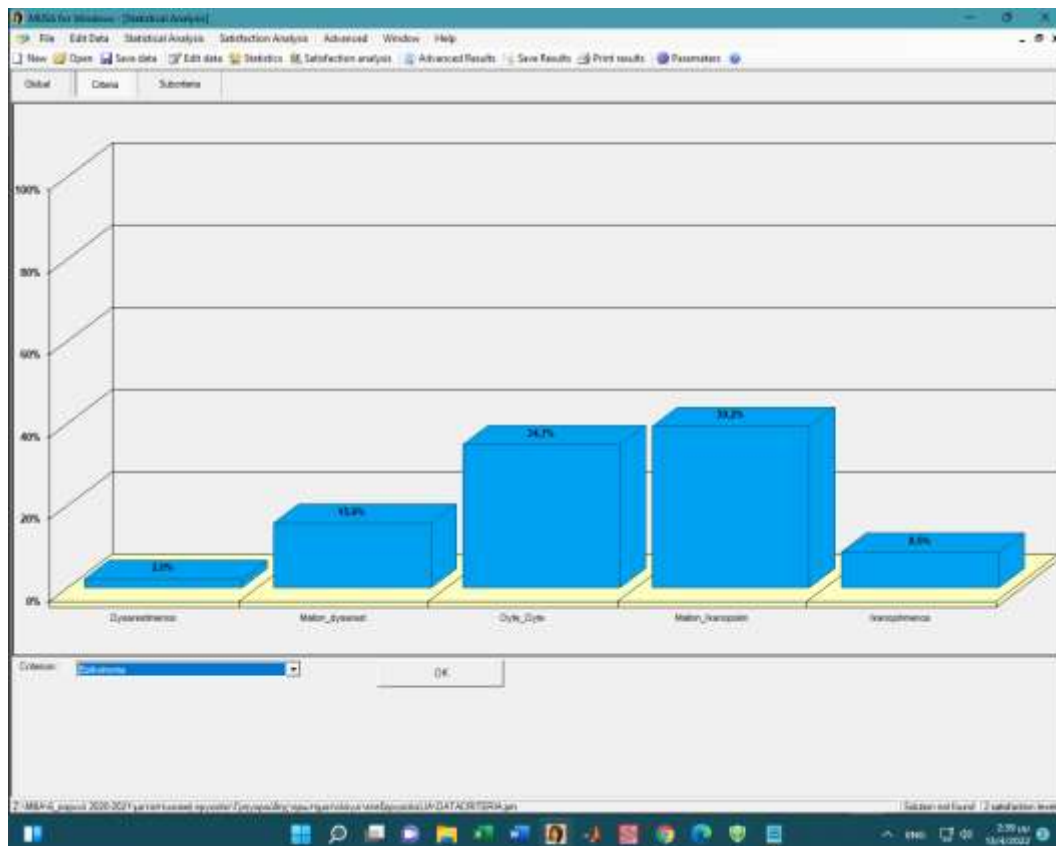
Σχήμα 4.6. Συχνότητες κριτηρίου γνώσεων

Στις δεξιότητες οι ερωτώμενοι και πάλι εμφανίζουν ένα μέσο επίπεδο ικανοποίησης, όμως φαίνεται μια τάση προς θετικά επίπεδα ικανοποίησης, δεδομένων των ποσοστών που συγκεντρώνουν οι επιλογές «μάλλον ικανοποιημένος» και «ικανοποιημένος» (Σχήμα 4.7).

Στο κριτήριο της επικοινωνίας οι ερωτώμενοι είναι κυρίως «μάλλον ικανοποιημένοι» με το αμέσως επόμενο επίπεδο να αφορά την επιλογή του «ούτε δυσαρεστημένος – ούτε ικανοποιημένος» (Σχήμα 4.8).

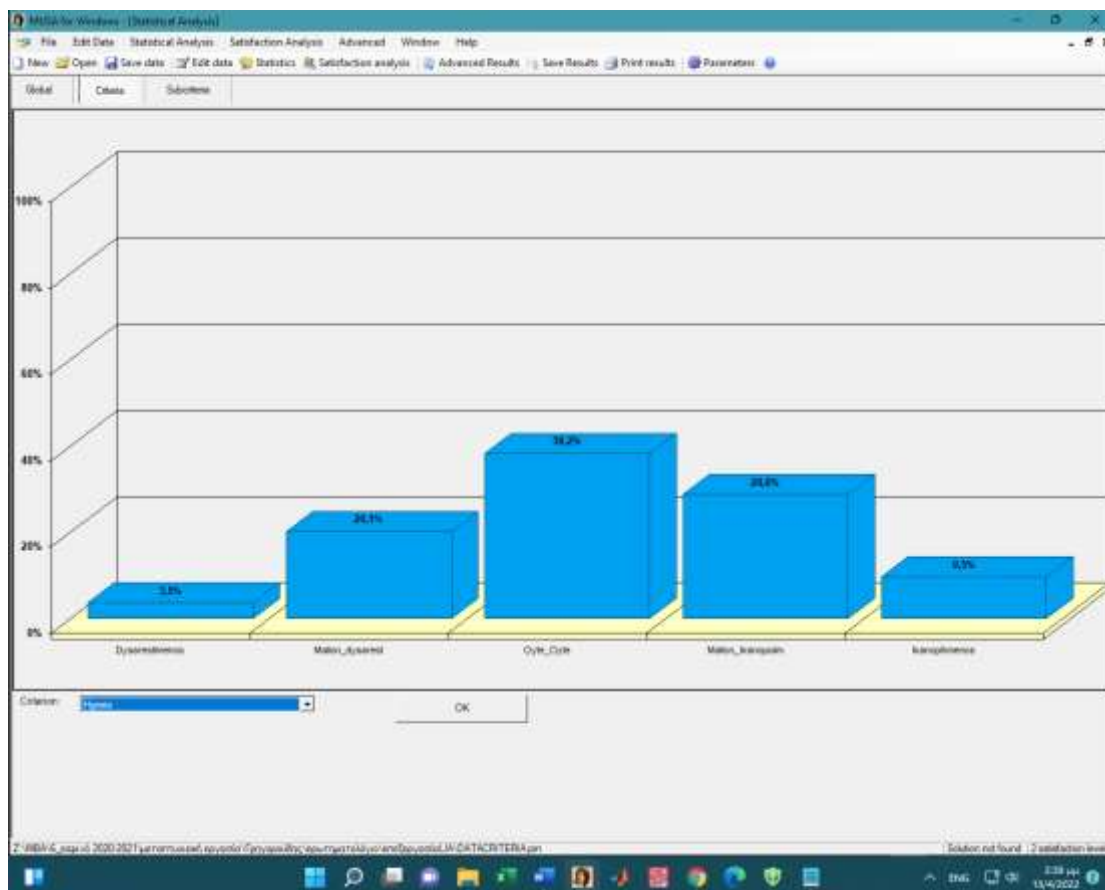


Σχήμα 4.7. Συχνότητες κριτηρίου δεξιοτήτων



Σχήμα 4.8. Συχνότητες κριτηρίου επικοινωνίας

Τέλος στην περίπτωση του κριτηρίου της ηγεσίας και πάλι έχουμε την περίπτωση όπου οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι «ούτε δυσαρεστημένος – ούτε ικανοποιημένος» με την αμέσως επόμενη την επιλογή «μάλλον ικανοποιημένος».



Σχήμα 4.9. Συχνότητες κριτηρίου ηγεσίας

4.2.2 Υποκριτήρια

Στους Πίνακες 4.1-4.4 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων για το σύνολο των υποκριτηρίων της έρευνας.

Πίνακας 4.1. Συχνότητες υποκριτηρίων γνώσεων (%)

	Δυσανεστημένος	Μάλλον δυσαρεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος	Μάλλον ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Επιστημονικές μέθοδοι	3,015	17,085	41,20	33,166	5,528
Γνώση βοηθημάτων	2,513	16,080	35,678	39,698	6,030

Πίνακας 4.2. Συχνότητες υποκριτηρίων δεξιοτήτων (%)

	Δυσανεστημένος	Μάλλον δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Μάλλον ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Αποτελεσματικότητα	2,010	21,106	36,196	28,141	9,548
Αποφασιστικότητα	6,533	20,101	36,683	29,648	7,035
Αυτοέλεγχος	5,528	19,598	36,181	31,658	7,035
Διαπραγμάτευση	4,020	20,101	34,171	34,673	7,035
Επίλυση προβλημάτων	4,020	24,121	37,688	28,633	7,538
Επιμέλεια	3,015	20,101	35,678	32,663	7,538
Ικανότητα πρόβλεψης	6,533	24,121	34,673	28,643	6,030
Λήψη αποφάσεων	5,528	23,618	39,698	23,116	8,040
Πρακτική σκέψη	4,020	20,603	37,186	30,151	8,040

Πίνακας 4.3. Συχνότητες υποκριτηρίων επικοινωνίας (%)

	Δυσανεστημένος	Μάλλον δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος	Μάλλον ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Διπλωματία	4,020	10,533	46,231	32,663	6,533
Ενεργή ακρόαση	3,015	16,583	38,191	33,688	8,543
Ευγένεια	3,015	7,035	25,628	51,256	13,065
Κατανόηση/συναίσθηση	3,518	13,065	36,181	39,698	7,538
Σαφήνεια	2,010	21,106	40,704	29,648	6,533
Συμπεριφορά/στάση	2,010	14,753	30,151	44,724	8,543
Συνεργασία	0,503	12,563	32,663	44,221	10,050

Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές η κατανομή των απαντήσεων σε όλα τα υποκριτήρια είναι όμοια, με εξαίρεση την σχετικά υψηλότερη ικανοποίηση στα υποκριτήρια της ευγένειας, της συνεργασίας, της εντιμότητας-ακεραιότητας και της υπευθυνότητας, και της σχετικά χαμηλότερης ικανοποίησης στα υποκριτήρια της αποφασιστικότητας, της ικανότητας πρόβλεψης και του παραδείγματος (μίμηση).

Επίσης, παρατηρείται ότι υπάρχει μια σχετικά διασπορά των απαντήσεων σε όλα τα επίπεδα της 5βάθμιας κλίμακας μέτρησης γύρω από το μεσαίο επίπεδο ικανοποίησης (ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος).

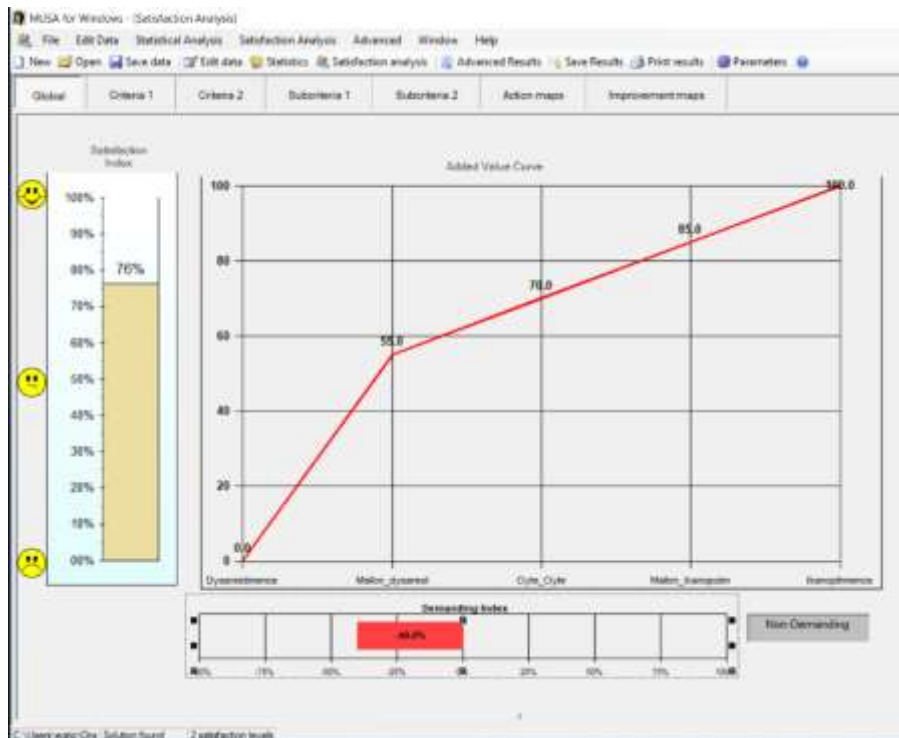
Πίνακας 4.3. Συχνότητες υποκριτηρίων ηγεσίας (%)

	Δυσάρεστημένος	Μάλλον δυσάρεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσάρεστημένος	Μάλλον ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Έμπνευση εμπιστοσύνης	3.015	19.598	38.191	31.658	7.538
Έμπνευση σεβασμού	3.015	14.457	38.191	35.176	9.045
Εντιμότητα-ακεραιότητα	2.513	11.558	31.568	41.709	12.563
Επίλυση προβλημάτων	6.533	19.095	40.201	26.633	7.538
Ιεράρχηση εργασιών	3.518	19.598	38.191	32.161	6.533
Ανάθεση ευθυνών	5.528	25.628	35.176	27.136	6.533
Λήψη αποφάσεων	4.020	20.111	35.176	30.653	8.040
Οργανωτικές ικανότητες	5.025	20.603	35.678	30.563	8.040
Παράδειγμα μίμησης	7.538	21.608	41.206	23.116	6.533
Υπευθυνότητα	1.508	17.588	33.668	36.683	10.553

4.3 Αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης

4.3.1 Ολική ικανοποίηση και ικανοποίηση κριτηρίων

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.10, ο μέσος ολικής δείκτης ικανοποίησης εκτιμάται σε 76%, γεγονός που δείχνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τον project manager των ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Ο δείκτης απαιτητικότητας είναι -40%, φαίνεται δηλαδή ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί. Ας σημειωθεί ότι ο δείκτης απαιτητικότητας κυμαίνεται από -100% έως +100% που σημαίνει ότι όσο πιο αρνητικός είναι τόσο περισσότερο μη απαιτητικοί είναι οι πελάτες, ενώ όσο πιο θετικός τόσο περισσότερο απαιτητικοί είναι οι πελάτες (ερωτώμενοι). Στους απαιτητικούς πελάτες η συνάρτηση ικανοποίησης στρέφει τα κοίλα προς τα πάνω. Στην περίπτωση της έρευνας, η συνάρτηση ικανοποίησης στρέφει τα κοίλα προς τα κάτω, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι πρόκειται για μη απαιτητικούς ερωτώμενους.



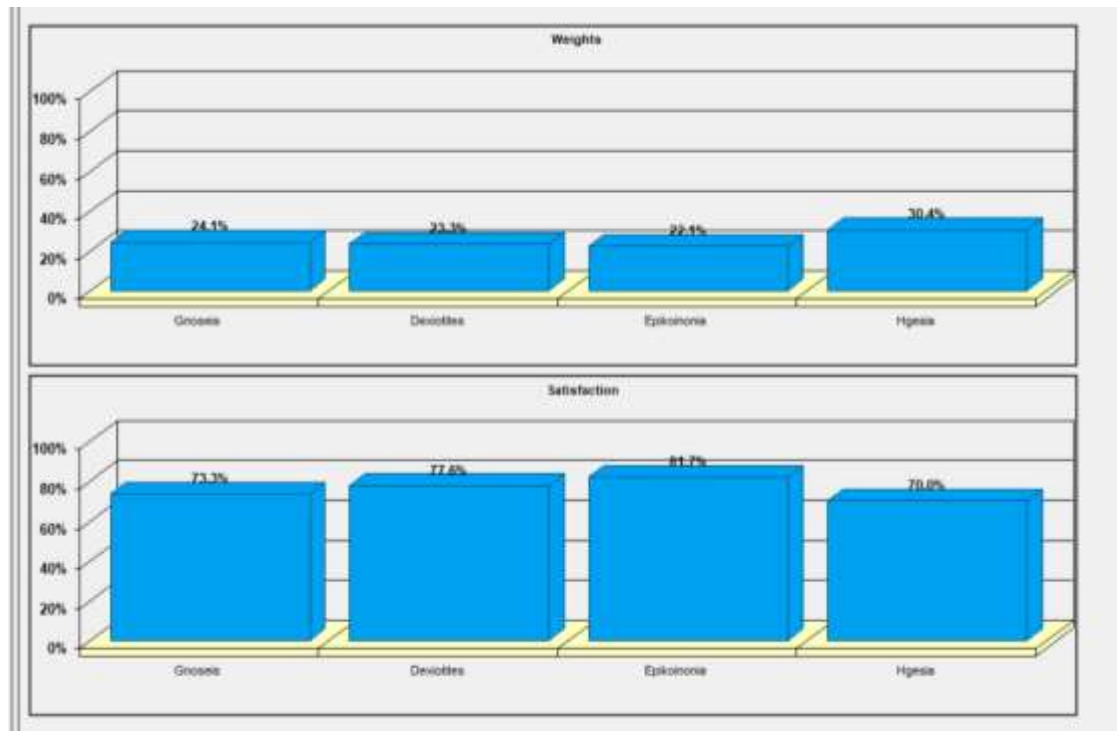
Σχήμα 4.10. Αποτελέσματα ολικής ικανοποίησης

Αναφορικά με τα βάρη των κριτηρίων, φαίνεται ότι τη χαμηλότερη σημαντικότητα έχει το κριτήριο της επικοινωνίας, ενώ την υψηλότερη σημαντικότητα το κριτήριο της ηγεσίας. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης έχει η επικοινωνία, ενώ τον χαμηλότερο η ηγεσία. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι ερωτώμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στα λιγότερο σημαντικά κριτήρια και λιγότερο ικανοποιημένοι στα πιο σημαντικά κριτήρια.

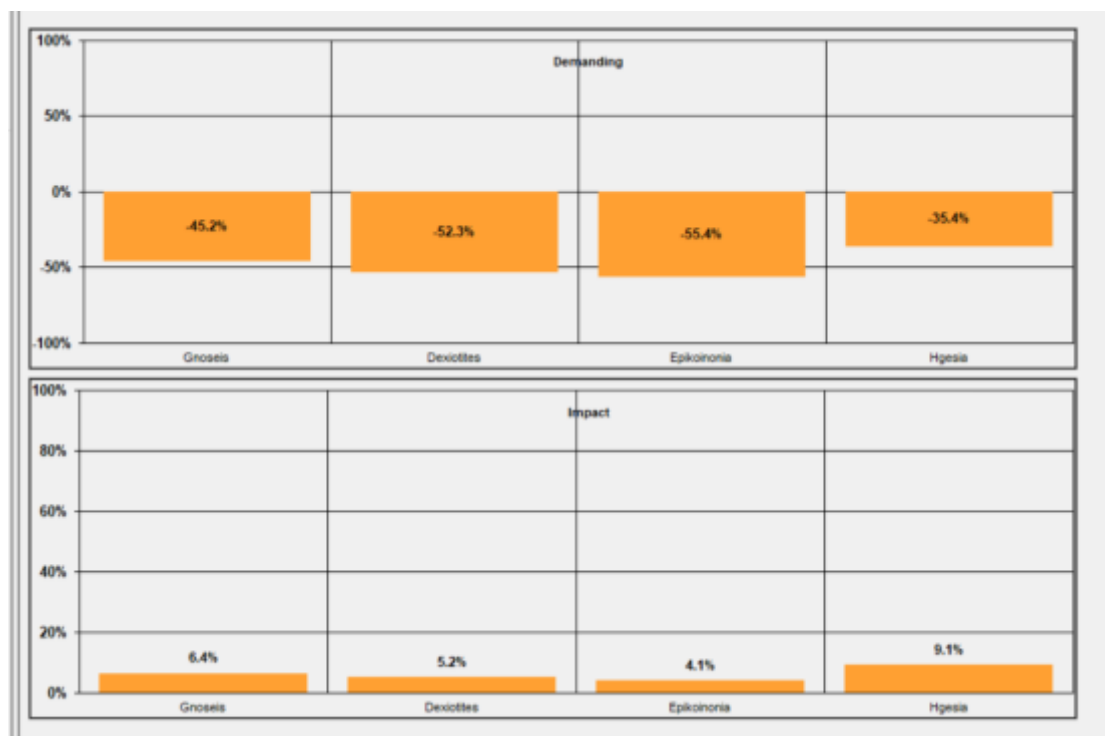
Από το Σχήμα 4.12, φαίνεται ότι οι δείκτες απαιτητικότητας και για τα τέσσερα κριτήρια είναι αρνητικοί που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί. Ταυτόχρονα, τον υψηλότερο μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας παρουσιάζει το κριτήριο της ηγεσίας, γεγονός που σημαίνει ότι αποτελεί το χαρακτηριστικό που έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στη δυσαρέσκεια των ερωτώμενων.

Στο Σχήμα 4.13 παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης για τα βασικά κριτήρια της έρευνας. Φαίνεται ότι τα κριτήρια με τη μεγαλύτερη απόδοση είναι η επικοινωνία και οι δεξιότητες, χωρίς να έχουν όμως μεγάλη σημαντικότητα. Αντίθετα το κρίσιμο κριτήριο αφορά την ηγεσία που ενώ είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, οι ερωτώμενοι παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι. Το διάγραμμα δράσης αποτελεί ένα είδος SWOT analysis. Οπότε, συμπερασματικά το αδύνατο σημείο των στελεχών διαχείρισης έργων ευρωπαϊκών προγραμμάτων είναι η ηγεσία, οι απειλές αφορούν τις γνώσεις, ενώ η επικοινωνία και οι δεξιότητες είναι οι ευκαιρίες (δηλ.

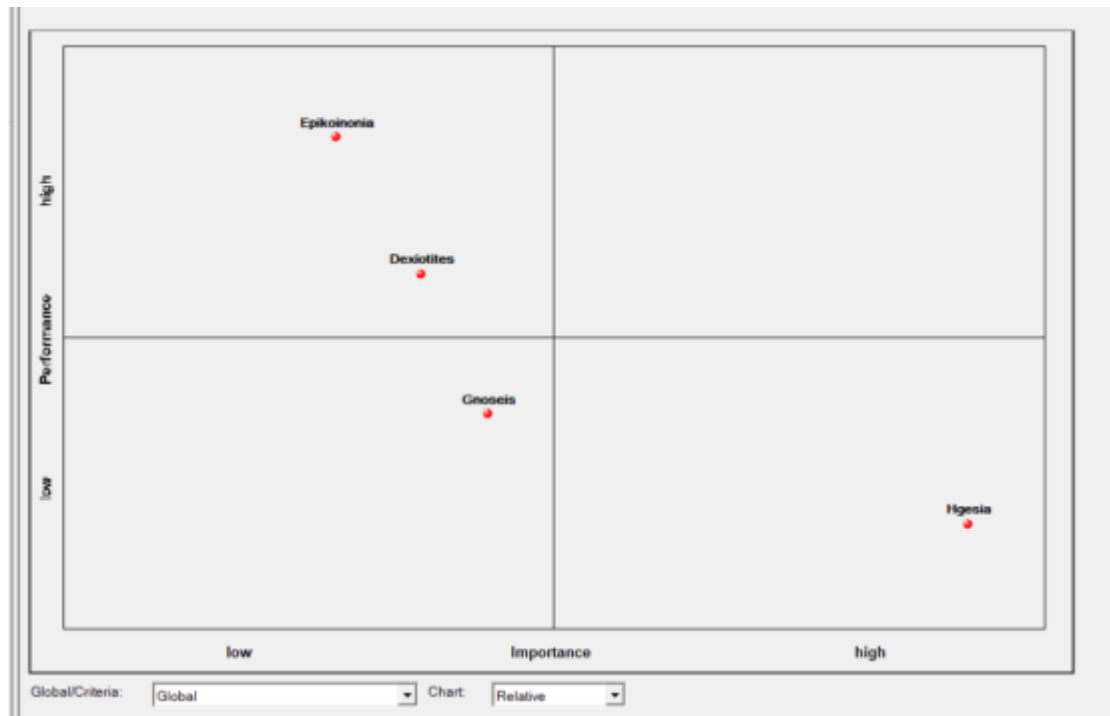
προσπάθεια για την υψηλή επίδοση σε αυτό το χαρακτηριστικό θα μπορούσε να διοχετευθεί στα αδύνατα σημεία.



Σχήμα 4.11. Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

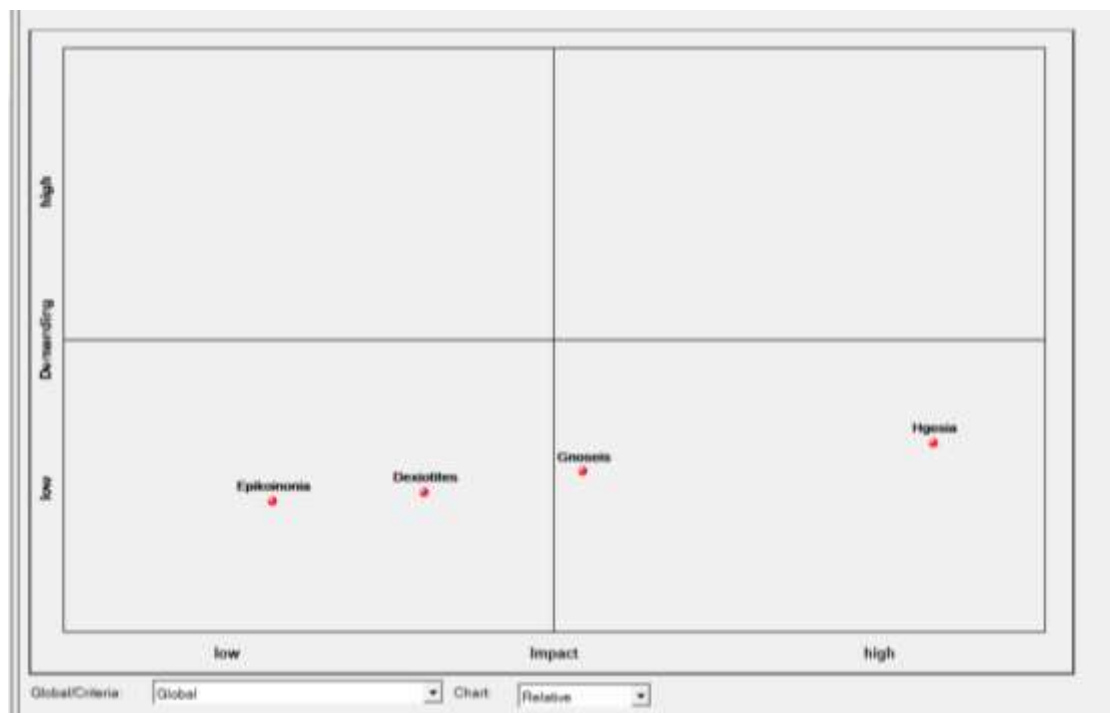


Σχήμα 4.12. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίων



Σχήμα 4.13. Διάγραμμα δράσης κριτηρίων

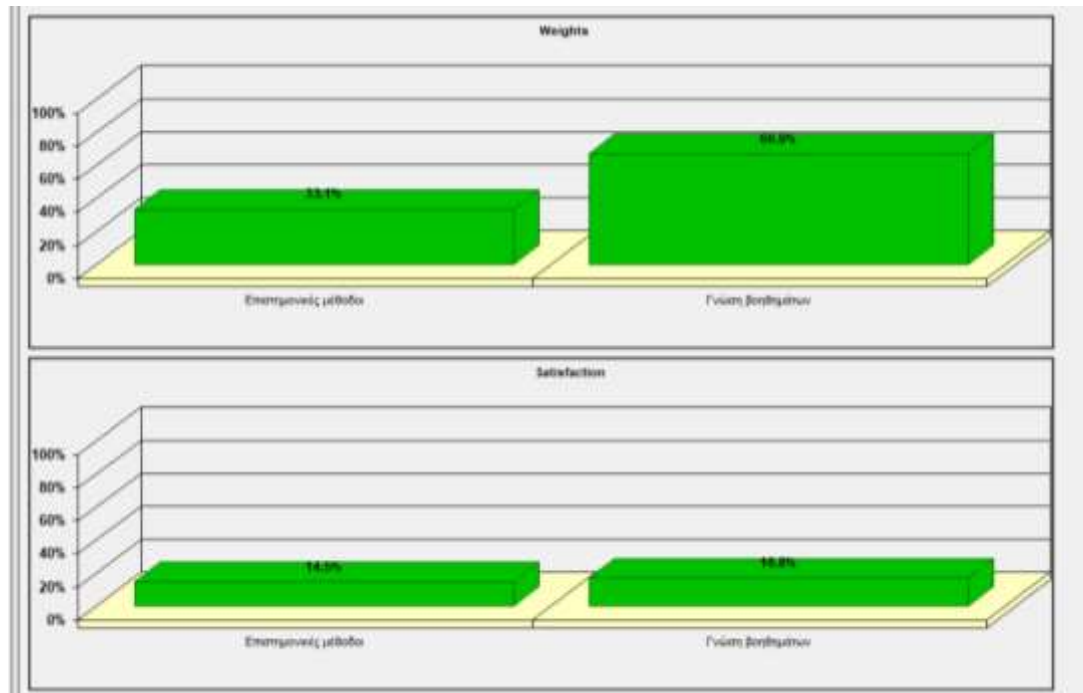
Στο Σχήμα 4.14 παρουσιάζεται το διάγραμμα βελτίωσης της έρευνας, όπου φαίνεται ότι η πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης αφορά τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και των γνώσεων (μεγάλη αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα), ενώ έπονται ως δεύτερη προτεραιότητα βελτίωσης τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας και των δεξιοτήτων (μικρή αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα).



Σχήμα 4.14. Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίων

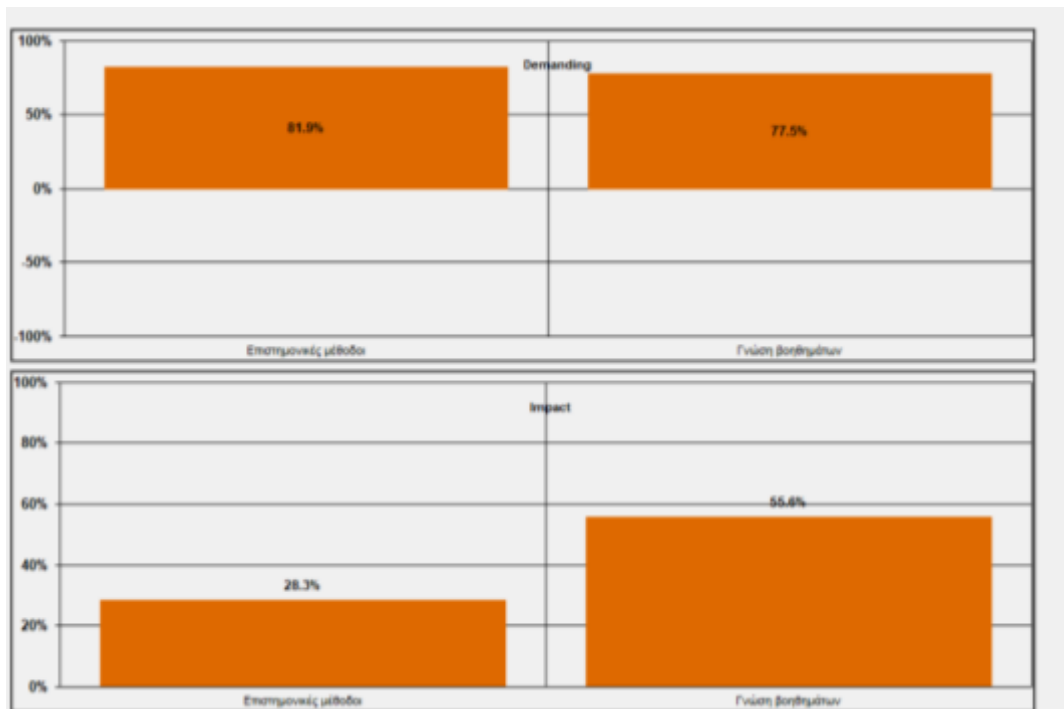
4.3.2 Ικανοποίηση υποκριτηρίων

Στο Σχήμα 4.15 φαίνεται ότι το πιο σημαντικό υποκριτήριο των γνώσεων είναι το δεύτερο, δηλαδή η γνώση βοηθημάτων. Ωστόσο, και τα δύο κριτήρια δεν ικανοποιούν τους ερωτώμενους, μια που τα αντίστοιχα ποσοστά είναι πολύ χαμηλά (14,5% και 16,9%).



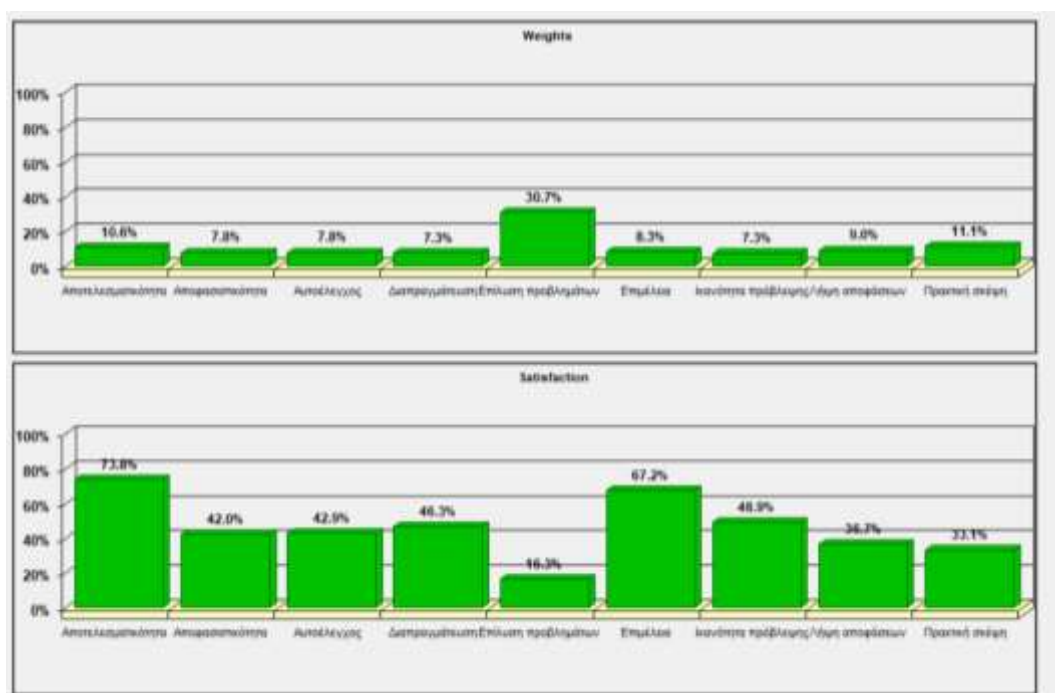
Σχήμα 4.15. Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίου γνώσεων

Επίσης, στο Σχήμα 4.16 φαίνεται ότι για τα δύο υποκριτήρια του πρώτου κριτηρίου, δηλαδή των γνώσεων, οι δείκτες απαιτητικότητας είναι θετικοί και υψηλοί με υψηλότερο το δείκτη για τις επιστημονικές μέθοδοι που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί. Από την άλλη οι δείκτες αποτελεσματικότητας είναι λιγότερο υψηλοί, χωρίς όμως να είναι αδιάφοροι. Μάλιστα παρατηρούμε ότι για το υποκριτήριο των επιστημονικών μεθόδων για το οποίο οι ερωτώμενοι ήταν περισσότερο απαιτητικοί, οι ίδιοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι.



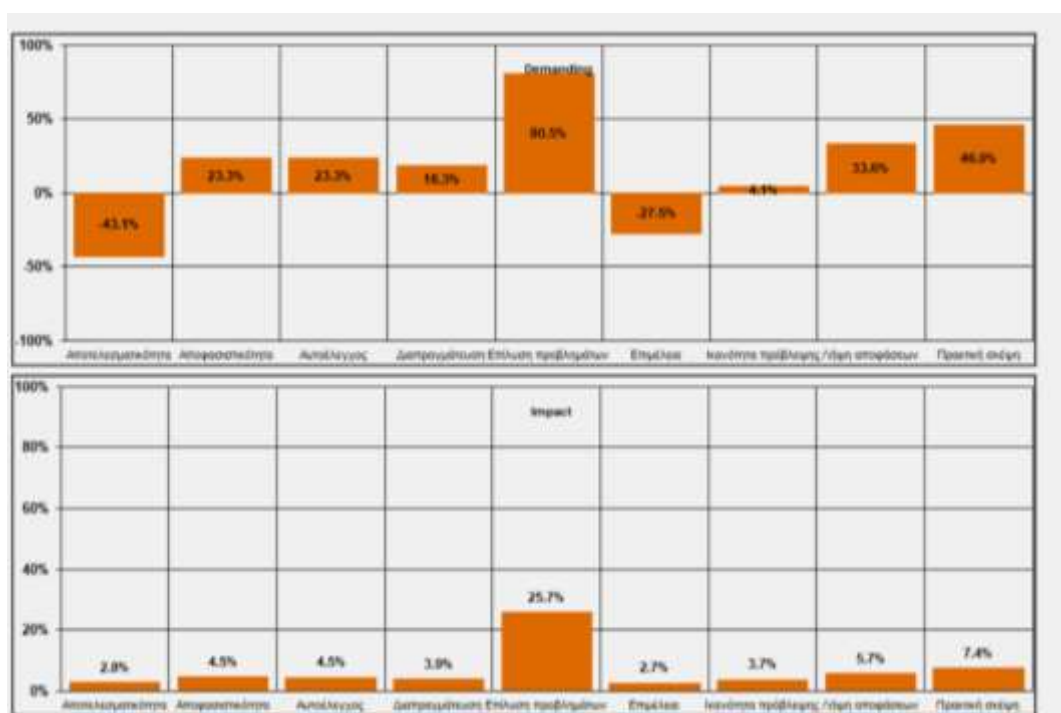
Σχήμα 4.16. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίου γνώσεων

Αναφορικά με τα υποκριτήρια των δεξιοτήτων, τα πιο σημαντικά είναι επίλυση προβλημάτων και η αποτελεσματικότητα (Σχήμα 4.17). Όμως φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι χαμηλοί. Σχετικά υψηλότερη ικανοποίηση παρατηρείται στο υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας και σχετικά χαμηλότερη στο υποκριτήριο της επίλυσης προβλημάτων.



Σχήμα 4.17. Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίου δεξιοτήτων

Επίσης παρατηρούμε ότι οι δείκτες αποδοτικότητας των υποκριτηρίων για το κριτήριο των δεξιοτήτων είναι κυρίως θετικοί (Σχήμα 4.18). Αρνητικός είναι στην περίπτωση του υποκριτηρίου της αποτελεσματικότητας που σημαίνει ότι γι' αυτό το κριτήριο οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί. Αντίθετα περισσότερο θετικός είναι ο δείκτης του υποκριτηρίου της επίλυσης προβλημάτων. Όπως στο προηγούμενο κριτήριο, ο μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας είναι μικρότερος στο υποκριτήριο που οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί, ενώ αντίθετα είναι υψηλότερος στο υποκριτήριο της επίλυσης προβλημάτων, όπου οι ερωτώμενοι είναι ταυτόχρονα και απαιτητικοί.

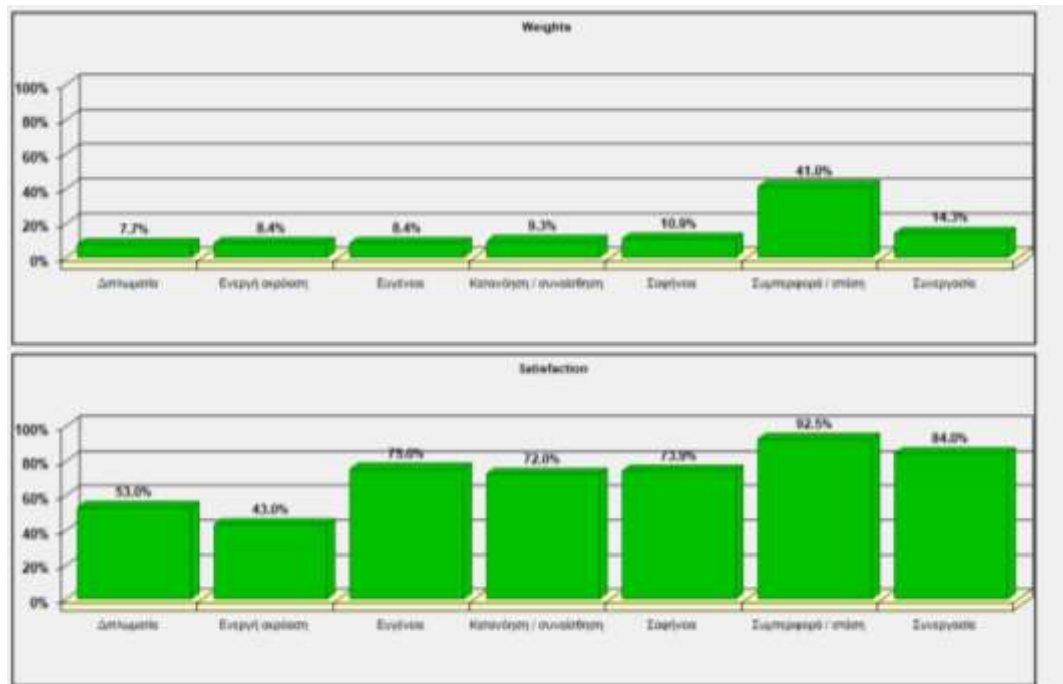


Σχήμα 4.18. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίου δεξιοτήτων

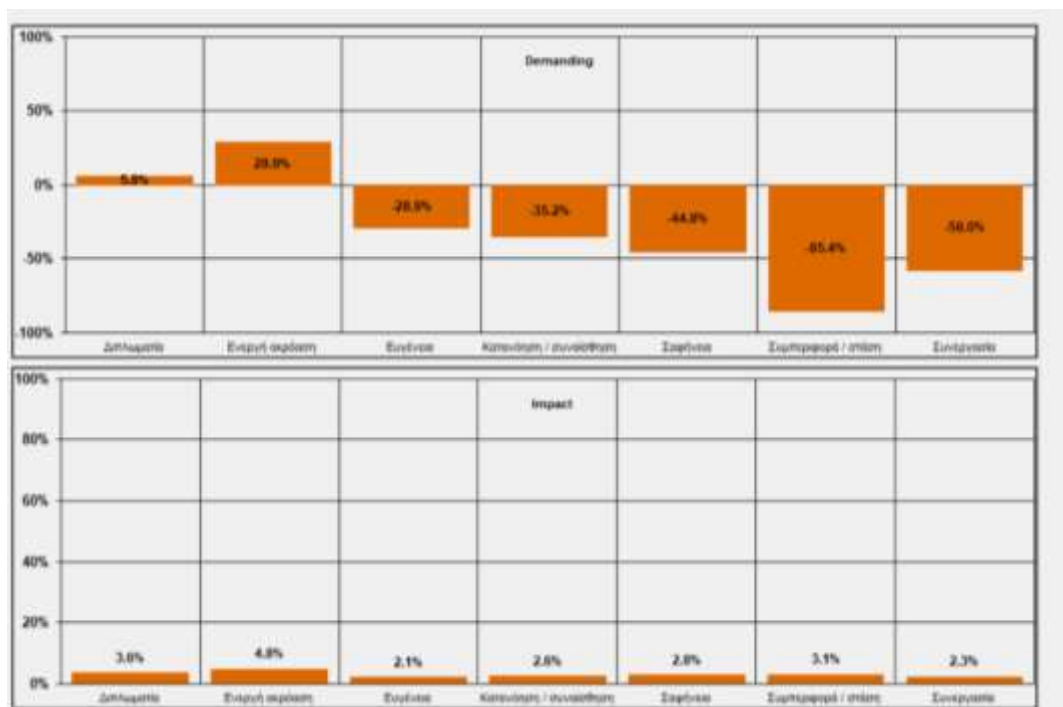
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.19, το πιο σημαντικό υποκριτήριο της επικοινωνίας είναι η συμπεριφορά/στάση, ενώ οι ερωτώμενοι φαίνεται να είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τα συγκεκριμένα υποκριτήρια, με εξαίρεση τα υποκριτήρια της διπλωματίας και της ενεργής ακρόασης, όπου οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα χαμηλοί. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στο πιο σημαντικό προαναφερθέν υποκριτήριο της συμπεριφοράς/στάσης.

Στο κριτήριο της επικοινωνίας οι μέσοι δείκτες αποδοτικότητας των περισσότερων υποκριτηρίων είναι αρνητικοί που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί

(Σχήμα 4.20). Στα μόνο δύο κριτήρια που οι δείκτες αποδοτικότητας είναι θετικοί είναι η διπλωματία και η ενεργή ακρόαση.

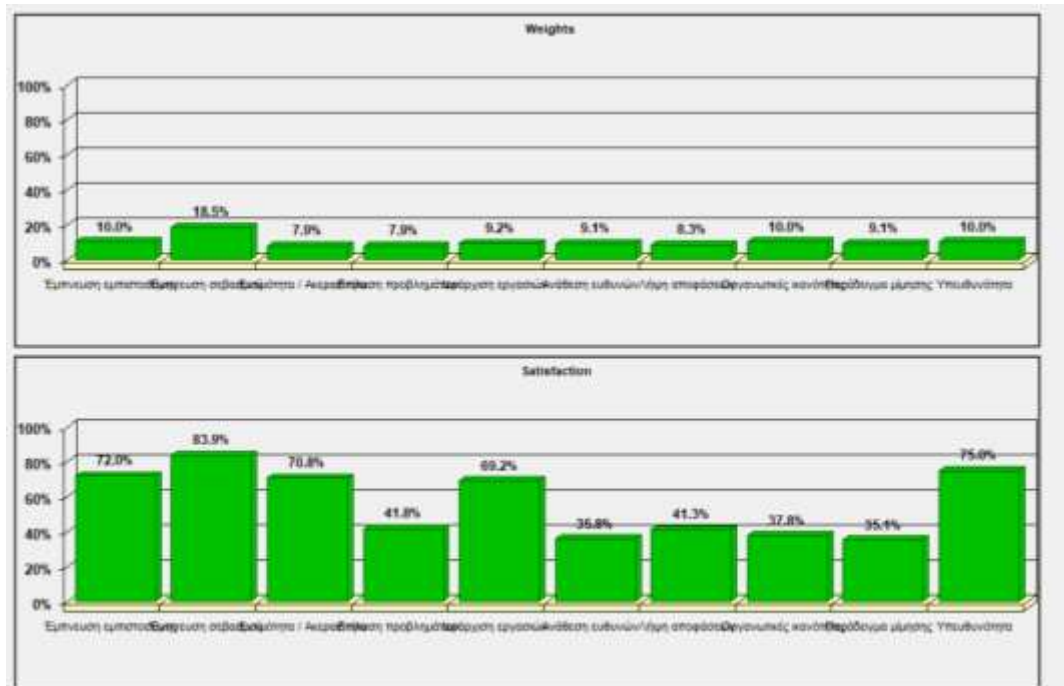


Σχήμα 4.19. Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίου επικοινωνίας



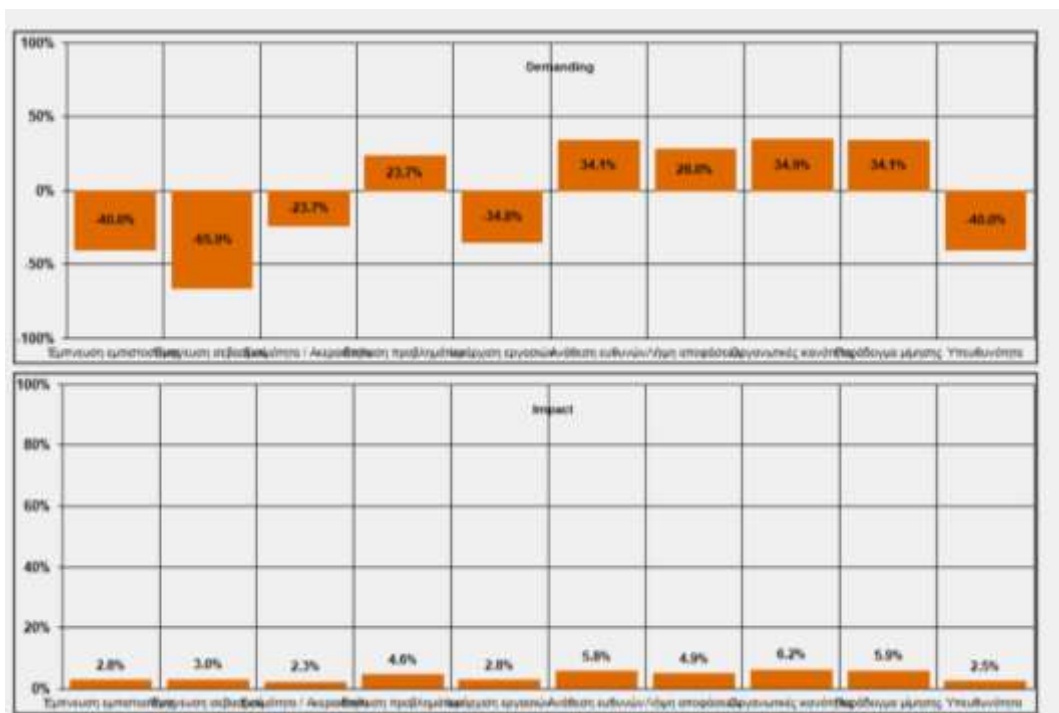
Σχήμα 4.20. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίου επικοινωνίας

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.20, το πιο σημαντικό υποκριτήριο της ηγεσίας είναι η έμπνευση σεβασμού, το επίπεδο ικανοποίησης των ερωτώμενων διαφοροποιείται ανάλογα με το υποκριτήριο: η έμπνευση εμπιστοσύνης και σεβασμού, η εντιμότητα-ακεραιότητα, η ιεράρχηση εργασιών και η υπευθυνότητα έχουν τους υψηλότερους μέσους δείκτες ικανοποίησης, ενώ η αντιμετώπιση προβλημάτων, η ανάθεση εργασιών, η λήψη αποφάσεων, οι οργανωτικές ικανότητες και το παράδειγμα μίμησης παρουσιάζουν χαμηλούς δείκτες ικανοποίησης.



Σχήμα 4.21. Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίου ηγεσίας

Για την ηγεσία οι δείκτες απαιτητικότητας των υποκριτηρίων είναι ποικίλοι. Άλλοι είναι θετικοί που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι είναι απαιτητικοί και άλλοι είναι αρνητικοί, με αρνητικότερο των δεικτών την έμπνευση σεβασμού που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί. Ωστόσο, οι δείκτες αποτελεσματικότητας σε όλες τις περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα χαμηλοί που σημαίνει ότι όλα τα υποκριτήρια της ηγεσίας συνεισφέρουν σημαντικά στη δυσaréσκεια.



Σχήμα 4.22. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίου ηγεσίας

4.3.3 Διαγράμματα δράσης και βελτίωσης υποκριτηρίων

Στο Σχήμα 4.23 παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης των υποκριτηρίων των γνώσεων, όπου φαίνεται ότι η γνώση βοηθημάτων αποτελεί το δυνατό σημείο των project managers, ενώ οι επιστημονικές μέθοδοι, παρά τη χαμηλή σημαντικότητα που έχουν, αποτελούν μια πιθανή μελλοντική απειλή.

Το διάγραμμα βελτίωσης των συγκεκριμένων υποκριτηρίων παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.24 όπου φαίνεται ότι το υποκριτήριο της γνώσης βοηθημάτων αποτελεί προτεραιότητα βελτίωσης, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα δυνατό σημείο. Το γεγονός αυτό αιτιολογείται από την υψηλή σημαντικότητά του, καθώς και σημαντικά περιθώρια βελτίωσης που παρουσιάζει. Γενικά παρατηρείται ότι η γνώση βοηθημάτων έχει υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα, γεγονός που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι μπορεί να είναι απαιτητικοί, αλλά η βελτίωση του συγκεκριμένου υποκριτηρίου μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ολική ικανοποίηση.

Όμοια, στο Σχήμα 4.25 παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης των υποκριτηρίων των δεξιοτήτων, όπου παρατηρείται ένα χάσμα ανάμεσα σε αυτό που επιθυμούν και στο αυτό που λαμβάνουν οι ερωτώμενοι. Πιο συγκεκριμένα, η επίλυση προβλημάτων αποτελεί μια σημαντική αδυναμία των δεξιοτήτων, δεδομένου ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο συγκεκριμένο υποκριτήριο.

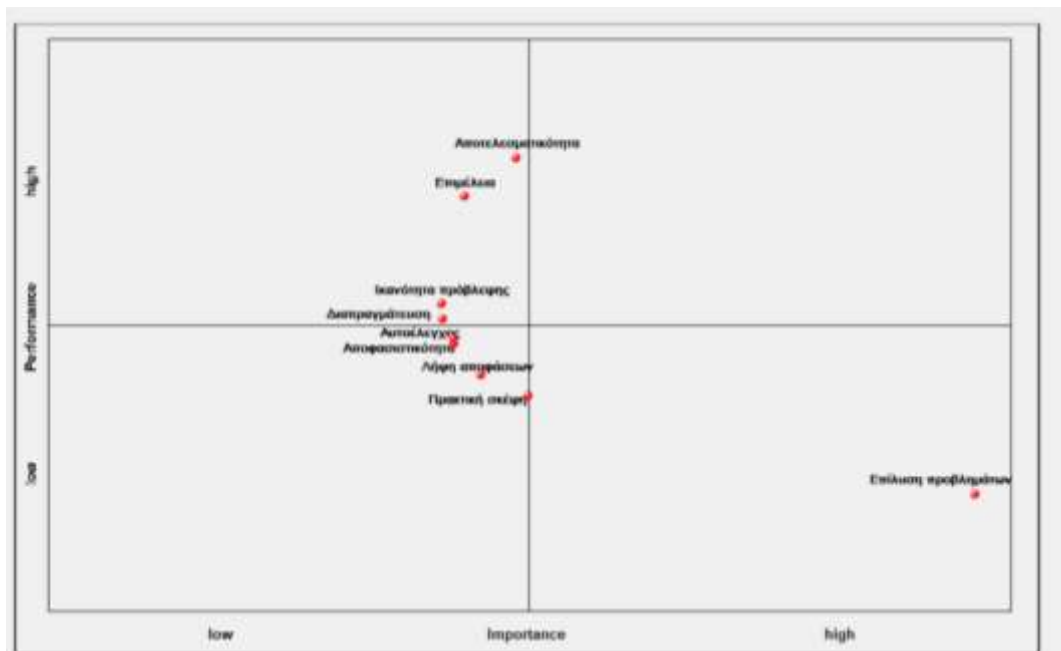
Η επίλυση προβλημάτων αποτελεί και μια από τις προτεραιότητες βελτίωσης, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.26, κυρίως λόγω της μεγάλης αποτελεσματικότητας που παρουσιάζει (παρά την υψηλή απαιτητικότητα των ερωτώμενων). Επίσης, προτεραιότητες βελτίωσης αποτελούν και τα υποκριτήρια της επιμέλειας και της αποτελεσματικότητας, στα οποία με μικρή σχετικά προσπάθεια βελτίωσης μπορεί να υπάρξει μια μικρή βελτίωση της ικανοποίησης.



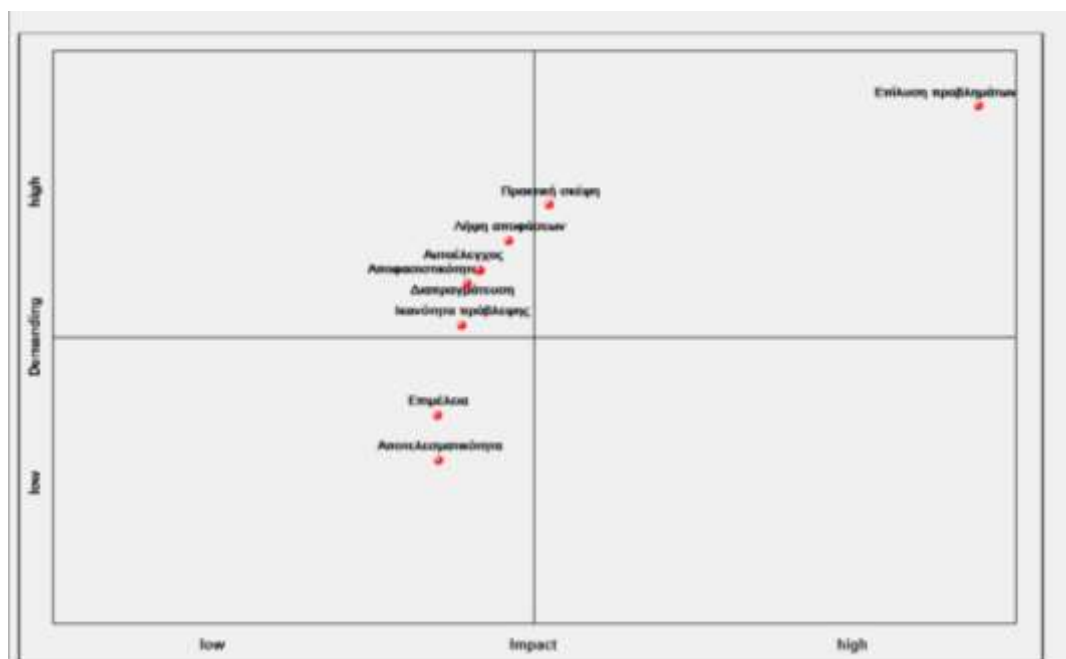
Σχήμα 4.23. Διάγραμμα δράσης κριτηρίου γνώσεων



Σχήμα 4.24. Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίου γνώσεων



Σχήμα 4.25. Διάγραμμα δράσης κριτηρίου δεξιοτήτων

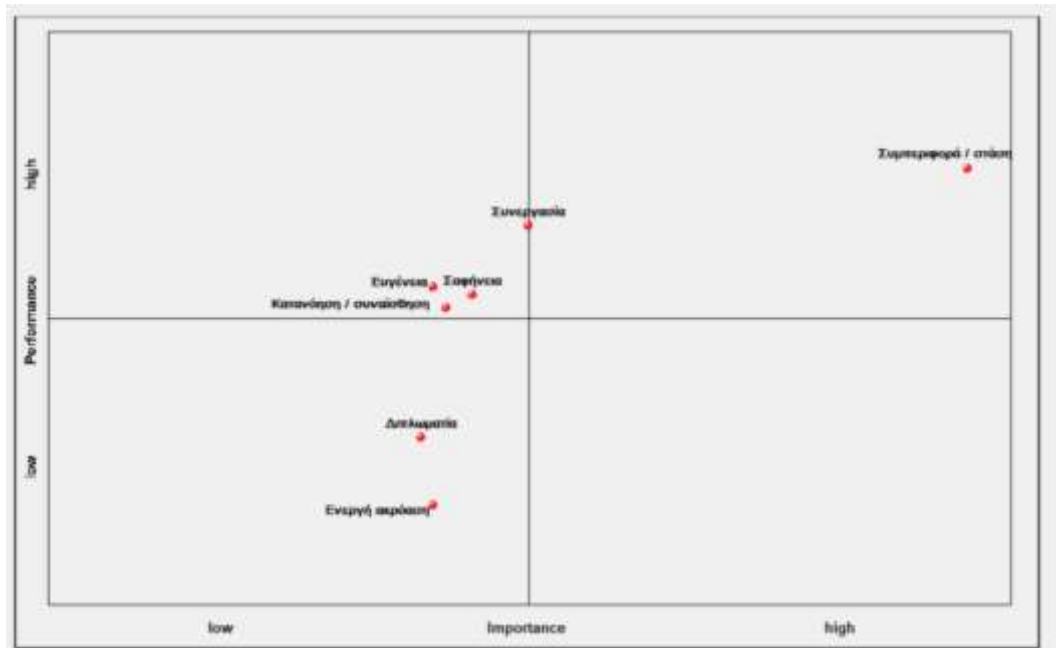


Σχήμα 4.26. Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίου δεξιοτήτων

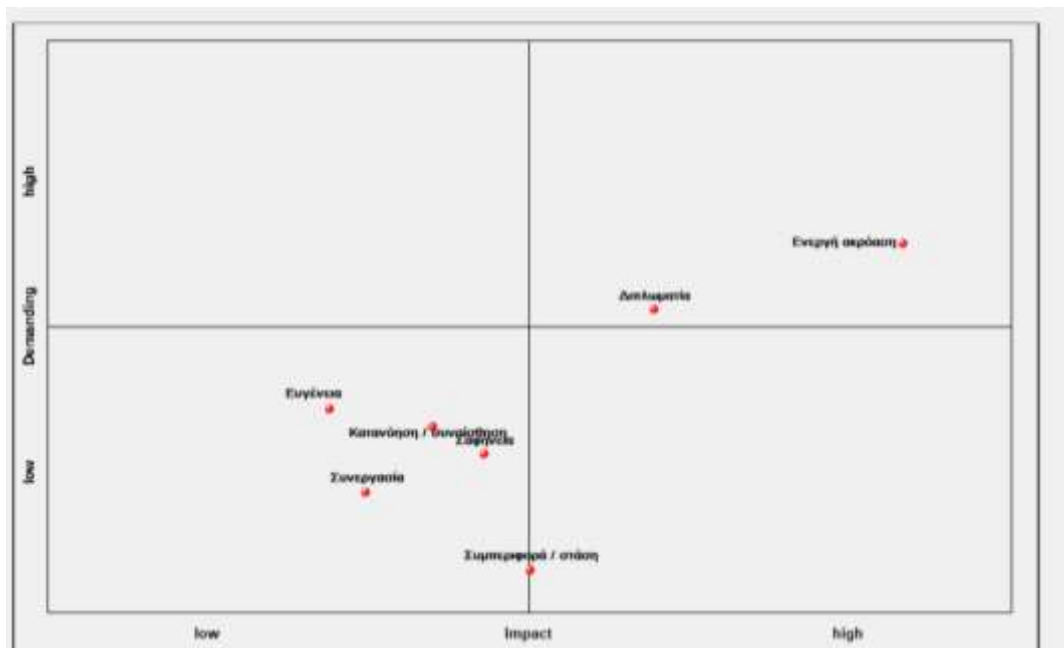
Το διάγραμμα βελτίωσης των υποκριτηρίων της επικοινωνίας (Σχήμα 4.27) δείχνει ότι η συμπεριφορά-στάση των project managers αποτελεί το δυνατό σημείο, ενώ η διπλωματία και ενεργή ακρόαση τις πιθανές απειλές του συγκεκριμένου υποκριτηρίου, ενώ δεν υπάρχει κάποιο υποκριτήριο στο τεταρτημόριο των αδυναμιών (υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή ικανοποίηση).

Στο διάγραμμα βελτίωσης (Σχήμα 4.28) η ενεργή ακρόαση και η διπλωματία βρίσκονται στην περιοχή της υψηλής απαιτητικότητας αλλά ταυτόχρονα και της

υψηλής αποτελεσματικότητας. Επίσης, το υποκριτήριο της συμπεριφοράς/στάσης είναι πάνω στον κάθετο άξονα, όμως βρίσκεται περισσότερο κοντά στο τεταρτημόριο της πρώτης προτεραιότητας βελτίωσης, γεγονός που σημαίνει ότι εκεί θα πρέπει να εστιάσουν οι πιθανές ενέργειες βελτίωσης. Τέλος, όλα τα υπόλοιπα υποκριτήρια είναι στην περιοχή της χαμηλής απαιτητικότητας και χαμηλής αποτελεσματικότητας.

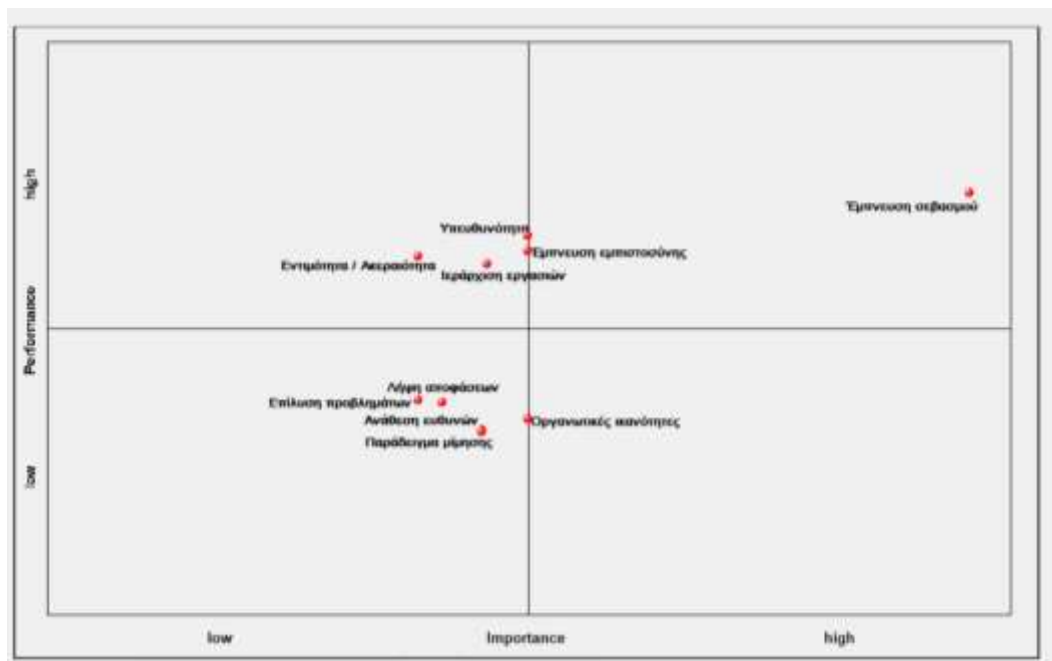


Σχήμα 4.27. Διάγραμμα δράσης κριτηρίου επικοινωνίας



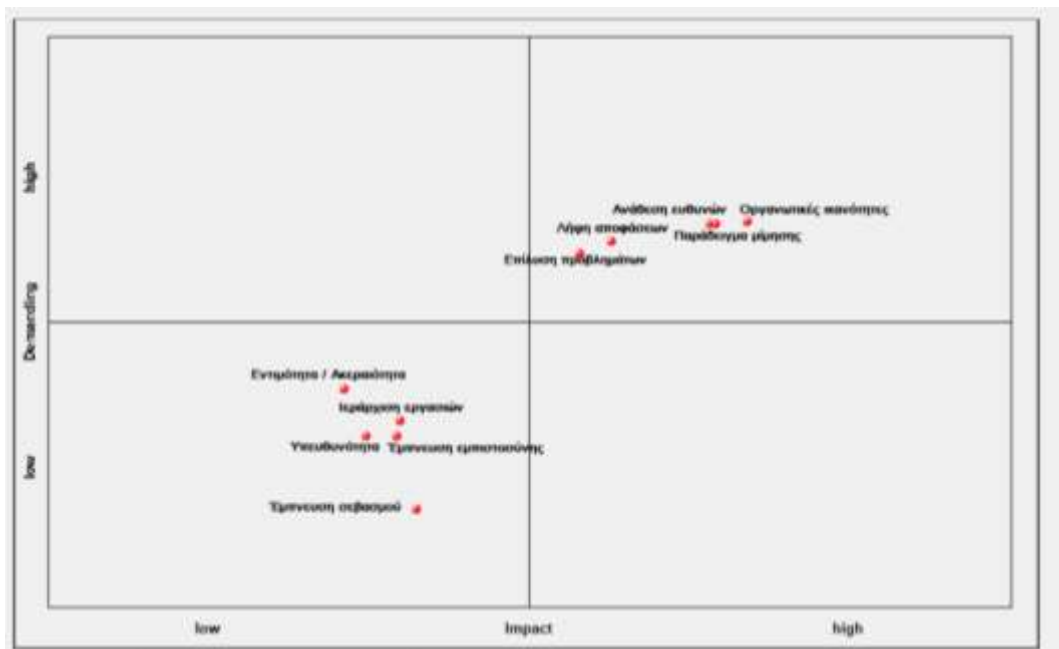
Σχήμα 4.28. Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίου επικοινωνίας

Το Σχήμα 4.29 παρουσιάζει το διάγραμμα δράσης των υποκριτηρίων της ηγεσίας. Όμοια με το προηγούμενο κριτήριο, δεν παρουσιάζεται κάποιο σημαντικό χάσμα ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη σημαντικότητα. Έτσι, το υποκριτήριο της έμπνευσης σεβασμού παρουσιάζεται ως το δυνατό σημείο του συγκεκριμένου κριτηρίου. Όμως ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο υποκριτήριο των οργανωτικών ικανοτήτων, δεδομένου ότι βρίσκεται ανάμεσα στο τεταρτημόριο των απειλών και των αδυναμιών.



Σχήμα 4.29. Διάγραμμα δράσης κριτηρίου ηγεσίας

Τέλος, το διάγραμμα βελτίωσης του Σχήματος 4.30 δείχνει ότι όλα τα υποκριτήρια έχουν την ίδια προτεραιότητα βελτίωσης, αν και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: η πρώτη αφορά υποκριτήρια με υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ η δεύτερη με χαμηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα. Η τελική απόφαση για την επιλογή των πιθανών ενεργειών βελτίωσης θα πρέπει να λάβει υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και το επιθυμητό επίπεδο βελτίωσης.



Σχήμα 4.30. Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίου ηγεσίας

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

Στα γενικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας συγκαταλέγεται αρχικά το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι, σε γενικές γραμμές, απαιτητικοί ως προς τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα στις περισσότερες απαντήσεις τους οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης, δεδομένου ότι απαντούν ότι δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η σημαντικότητα των τεσσάρων βασικών κριτηρίων (γνώσεις – δεξιότητες – επικοινωνία – ηγεσία) να μην έχει μεγάλη διαφοροποίηση. Πάντως, φαίνεται ότι η ηγεσία θεωρείται ως το σημαντικότερο και η επικοινωνία ως το λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό των project managers.

Αναφορικά με το δείγμα, υπάρχει μια καλή διασπορά όσον αφορά το φύλο (50% άνδρες -50% γυναίκες.), ενώ όμοια διασπορά παρουσιάζεται και στην ειδικότητα (ίδιο ποσοστό μηχανικοί και άλλο). Επίσης, οι ερωτώμενοι είναι 40 με 50 ετών σε ηλικία και είναι κυρίως κάτοχοι μάρστερ.

Τα αποτελέσματα της πολυκριτήρια ανάλυσης δείχνουν τα παρακάτω:

- Ο μέσος ολικής δείκτης ικανοποίησης εκτιμάται σε 76%, γεγονός που δείχνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τον project manager των ευρωπαϊκών προγραμμάτων.
- Τη χαμηλότερη σημαντικότητα έχει το κριτήριο της επικοινωνίας, ενώ την υψηλότερη σημαντικότητα το κριτήρια της ηγεσίας.
- Τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης έχει η επικοινωνία, ενώ τον χαμηλότερο η ηγεσία.
- Οι δείκτες απαιτητικότητας για τα βασικά κριτήρια είναι αρνητικοί που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι δεν είναι απαιτητικοί.
- Τον υψηλότερο μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας παρουσιάζει το κριτήριο της ηγεσίας, γεγονός που σημαίνει ότι αποτελεί το χαρακτηριστικό που έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στη δυσaréσκεια των ερωτώμενων
- Το αδύνατο σημείο των στελεχών διαχείρισης έργων ευρωπαϊκών προγραμμάτων είναι η ηγεσία, οι απειλές αφορούν τις γνώσεις, ενώ η επικοινωνία και οι δεξιότητες είναι οι ευκαιρίες (δηλ. προσπάθεια για την υψηλή επίδοση σε αυτό το χαρακτηριστικό θα μπορούσε να διοχετευθεί στα αδύνατα σημεία).
- Η πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης αφορά τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και των γνώσεων (μεγάλη αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα),

ενώ έπονται ως δεύτερη προτεραιότητα βελτίωσης τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας και των δεξιοτήτων (μικρή αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα).

Πρόσθετες αναλύσεις για τα υποκριτήρια αξιολόγησης είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα λεπτομερή δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς και τις προτεραιότητες βελτίωσης των project managers των ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Πιθανές μελλοντικές κατευθύνσεις της συγκεκριμένης έρευνας μπορεί να αφορούν τη διεύρυνση του δείγματος, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά. Για παράδειγμα, μελλοντικές έρευνες μπορεί να συμπεριλάβουν όχι μόνο στελέχη, αλλά και απλούς υπαλλήλους των δημόσιων φορέων που ασχολούνται με έργα της ΕΕ. Επίσης, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί έτσι ώστε να μην απευθύνεται μόνο σε ελληνικό κοινό. Μια τέτοια επέκταση του δείγματος θα δώσει τη δυνατότητα για πρόσθετες συγκριτικές αναλύσεις με στόχο τον εντοπισμό πιθανών διαφορετικών προτιμήσεων.

Βιβλιογραφία

- [1]. Παπούλιας, Δ. (2002). *Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- [2]. ΥΑ 137675/ΕΥΘΥ 1016/19.12.2018 (ΦΕΚ 5968/Β/31.12.18) Αντικατάσταση της ΥΑ 110427/ΕΥΘΥ/1020/20.10.2016 (ΦΕΚ 3521/Β/01.11.16) για τους Εθνικούς κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών - Ελέγχους νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων ΕΣΠΑ 2014-2020 (ΥΠΑΣΥΔ).
- [3]. ΚΥΑ 126829/ΕΥΘΥ 1217/8.12.2015 (ΦΕΚ 2784/Β/21.12.2015) Σύστημα δημοσιονομικών διορθώσεων και διαδικασίες ανάκτησης αχρεωστήτως ή παρανόμως καταβληθέντων ποσών από πόρους του κρατικού προϋπολογισμού ΕΣΠΑ 2014-2020.
- [4]. Project Management Institute (2013), *Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newtown Square.
- [5]. Horine, M. (2017). *Absolute Beginner's Guide to Project Management*, United state, Pearson Education, London.
- [6]. Richman, L. (2011). *Improving Your Project Management Skills*, Amacom, New York
- [7]. Brown, T.J. (2007). *The Handbook of Program Management*, McGraw – Hill, New York.
- [8]. Burke, R. (2002). *Διαχείριση Έργου Project Management*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- [9]. Brown, M. (1993). *Επιτυχημένο Project Management Σε Μια Εβδομάδα*, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
- [10]. Δημητριάδης, Α. (2019). *Διοίκηση, Διαχείριση Έργου*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- [11]. Κοκκόσης, Α. Ι, (2016). *Διαχείριση Έργων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- [12]. Ζερβάκη, Δ. Αυτο-αξιολόγηση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών ενός Project Manager. Ανακτήθηκε από: <https://dimitrazervaki.com/project-manager-self-assessment/>
- [13]. Siskos, Y. and A. Spyridakos (1999). Intelligent multicriteria decision support: Overview and perspectives, *European Journal of Operational Research*, Elsevier, 113(2), 236-246.
- [14]. Θωίδου, Ε. (2004). Χωρική ολοκλήρωση των πολιτικών και περιφερειακή ανάπτυξη: Χωρικές διαστάσεις του αναπτυξιακού προγραμματισμού στην

Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε από:
<http://www.srcosmos.gr/srcosmos/showpub.aspx?aa=6394>

- [15]. Grigoroudis, E. and Y. Siskos (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method, *European Journal of Operational Research*, 143(1), 148-170.
- [16]. Matsatsinis, N. and Y. Siskos (1999). MARKEX: An intelligent decision support system for product development decisions, *European Journal of Operational Research*, 113(2), 336-354.
- [17]. Kessler, S. (1996). *Measuring and managing customer satisfaction: Going for the gold*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [18]. Naumann, E. and K. Giel (1995). *Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer*, Thomson Executive Press, Cincinnati.
- [19]. Fowler, F.J. (1993). *Survey Research Method*, SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- [20]. Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning and Implementation*, NTC Business Books, Illinois.
- [21]. Vavra, T.G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [22]. Δόικος, Π. και Ε. Μαγκλάρα (2017) *Πρακτικός οδηγός διαχείρισης ευρωπαϊκών προγραμμάτων*, Εκδόσεις: Σταμούλη, Αθήνα.
- [23]. Woodruff R. B. and S. F. Gardial (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*, Blackwell Publishers, Oxford.
- [24]. Meredith, J.R. and S.J. Mantel (2006), *Project Management- A managerial Approach*, Wiley & Sons, New York.
- [25]. Massnick F. (1997). *The customer is CEO: How to measure what your customers want –and make sure they get it*, AMACOM, New York.

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION (MBA)

Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Χαρακτηριστικά ενός αποδοτικού στελέχους διαχείρισης έργων: Η περίπτωση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων στο δημόσιο τομέα»

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Αποδοτικού Project Manager

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Άνδρας ☐

Γυναίκα ☐

Ηλικία: 18 – 30 ☐

31 – 40 ☐

41 – 50 ☐

51 – 60 ☐

61 και άνω ☐

Εκπαιδευτική βαθμίδα: ΔΕ ☐

ΤΕ ☐

ΠΕ ☐

Μάστερ ☐

Δρ ☐

Ειδικότητα: Διοίκησης Επιχειρήσεων ☐

Λογιστής ☐

Μηχανικός ☐

Νομικός ☐

Οικονομολόγος ☐

Πληροφορικής Επιστήμης ☐

Άλλο

ΒΑΘΜΟΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΓΝΩΣΕΙΣ					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνώσεων του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;	Δυσανεστημένος	Μάλλον Δυσανεστημένος	Ούτε Δυσανεστημένος / Ούτε Ικανοποιημένος	Μάλλον Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Γνώση επιστημονικών μεθόδων εκτέλεσης της διοίκησης έργων					
Γνώση βοηθημάτων π.χ. υπολογιστικά προγράμματα, για την εκπλήρωση της διοίκησης έργων					
Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από τις γνώσεις του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;					

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά δεξιοτήτων του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;	Δυσανεστημένος	Μάλλον Δυσανεστημένος	Ούτε Δυσανεστημένος / Ούτε Ικανοποιημένος	Μάλλον Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Αποτελεσματικότητα					
Αποφασιστικότητα					
Αυτοέλεγχος					
Διαπραγμάτευση					
Επίλυση προβλημάτων					
Επιμέλεια					
Ικανότητα πρόβλεψης					
Λήψη αποφάσεων					
Πρακτική σκέψη					
Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από τις δεξιότητες του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;					

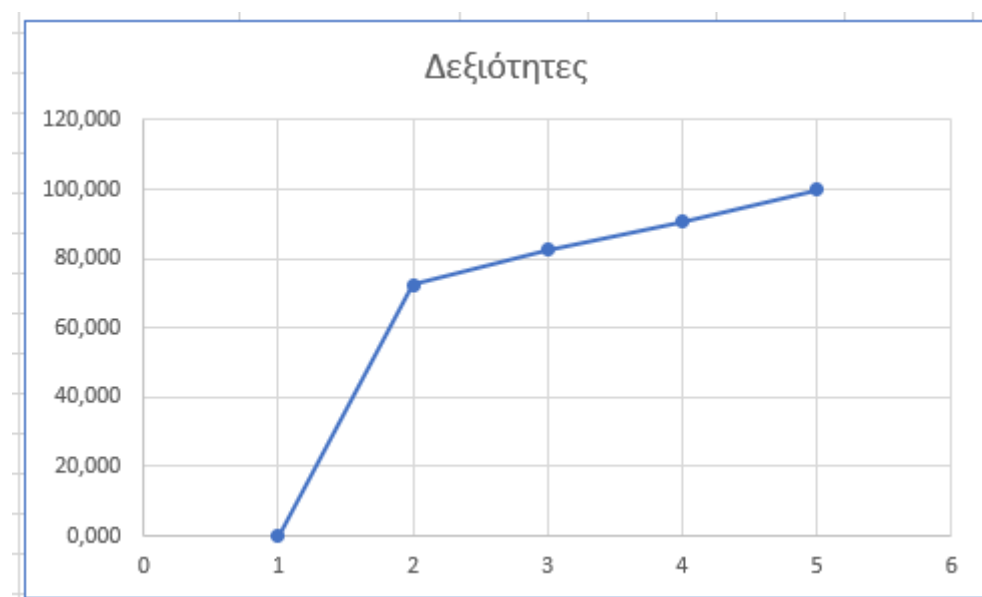
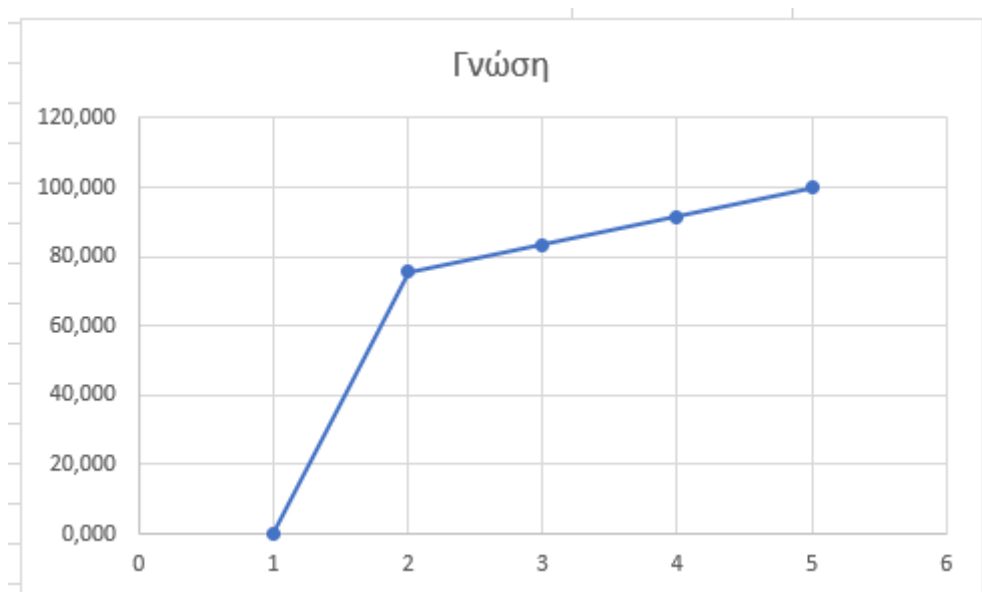
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα ακόλουθα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;	Δυσανεστημένος	Μάλλον Δυσανεστημένος	Ούτε Δυσανεστημένος / Ούτε Ικανοποιημένος	Μάλλον Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Διπλωματία					
Ενεργή ακρόαση					
Ευγένεια					
Κατανόηση / συναίσθηση					
Σαφήνεια					
Συμπεριφορά / στάση					
Συνεργασία					
Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από τις επικοινωνιακές ικανότητες του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;					

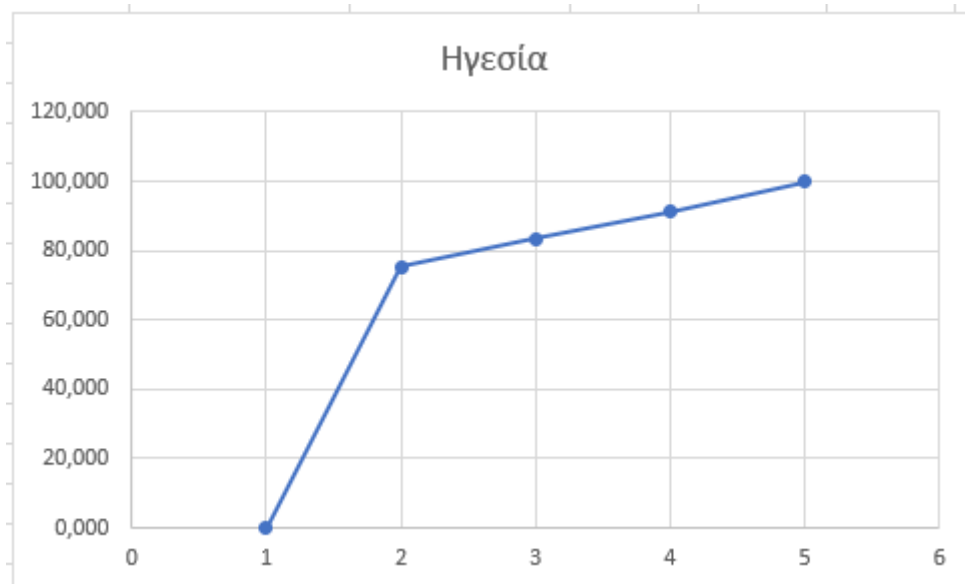
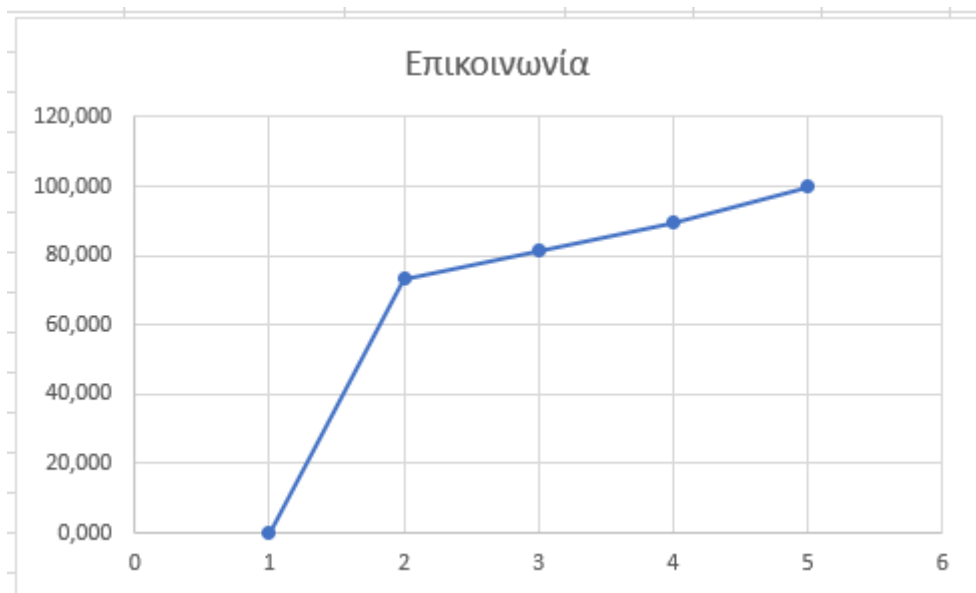
ΗΓΕΣΙΑ					
Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ηγεσίας του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;	Δυσανεστημένος	Μάλλον Δυσανεστημένος	Ούτε Δυσανεστημένος / Ούτε Ικανοποιημένος	Μάλλον Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Έμπνευση εμπιστοσύνης					
Έμπνευση σεβασμού					
Εντιμότητα / Ακεραιότητα					
Επίλυση σύνθετων προβλημάτων					
Ιεράρχηση εργασιών					
Ικανότητα ανάθεσης και απόδοσης ευθυνών					
Λήψη αποφάσεων κάτω από πιεστικές συνθήκες					
Οργανωτικές ικανότητες					
Παράδειγμα προς μίμηση					
Υπευθυνότητα					
Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από τις ηγετικές ικανότητες του Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;					

ΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Δυσανεστημένος	Μάλλον Δυσανεστημένος	Ούτε Δυσανεστημένος / Ούτε Ικανοποιημένος	Μάλλον Ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος
Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ποια είναι η συνολική ικανοποίηση από τη συνεργασία σας με τον Project Manager ευρωπαϊκών προγραμμάτων του δημοσίου τομέα, με τον οποίο συνεργάζεστε;					

Παράρτημα II: Συναρτήσεις αξιών

	Γνώση	Δεξιότητες	Επικοινωνία	Ηγεσία
Δυσανεστημένος	0,000	0,000	0,000	0,000
Μάλλον Δυσανεστημένος	75,471	72,533	73,442	75,317
Ούτε Δυσανεστημένος - Ούτε Ικανοποιημένος	83,471	82,533	81,442	83,317
Μάλλον Ικανοποιημένος	91,471	90,533	89,442	91,317
Ικανοποιημένος	100,000	100,000	100,000	100,000





Βλέπουμε ότι η μορφή και των τεσσάρων γραφικών παραστάσεων των τεσσάρων κριτηρίων (Γνώσεις, Δεξιότητες, Επικοινωνία και Ηγεσία) δείχνουν τα κοίλα ότι είναι προς τα κάτω, δηλαδή ότι δεν είναι απαιτητικοί οι πελάτες.

Έτσι, επιβεβαιώνεται ότι δεν έχουμε απαιτητικούς ερωτώμενους γιατί και για τα τέσσερα κριτήρια οι δείκτες απαιτητικότητας ήταν αρνητικοί και συγκεκριμένα για τις γνώσεις ήταν -67%, για τις δεξιότητες ήταν -64%, για την επικοινωνία ήταν -63% και για την ηγεσία ήταν -67%.