



**Ég er með MPM gráðu  
Hvers vegna að ráða mig?**

Sigríður Agnes Jónasdóttir

Ritgerð til  
**meistaraprófs (MPM)**

Máí 2012

Sigríður Agnes Jónasdóttir  
Vinnumálastofnun, Reykjavík, Ísland, sirry2202@gmail.com

Verkefni þetta er lagt fram til að uppfylla kröfur til lokaprófs í MPM námi – meistaranámi í verkefnastjórnun við tækni- og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík

## ÚTDRÁTTUR

Tilgangurinn með þessu lokaverkefni er að reyna átta sig á því hvort og þá hvað aðgreinir þá sem lokið hafa mastersgráðu í verkefnastjórnun (MPM) frá öðrum í atvinnuleit. Með viðtölum við hátt í 20 manns er gerð tilraun til að komast að hvort starfsmaður með MPM sé betri starfsmaður. Leitast er við að svara spurningum á borð við, er hann undirbúinn undir flókin verkefni, stenst námið væntingar og hvert er álit stjórnenda á vinnumarkaði á MPM gráðunni. Tekin voru hóp- og einstaklingsviðtöl. Rætt var við 12 starfsmenn með MPM gráðu og fjóra stjórnendur sem hafa stýrt starfsmönnum með MPM. Notast er við eigindlega aðferðafræði. Helstu niðurstöður eru að nemendur sem hafa útskrifast með MPM gráðu eru hæfir til að stýra verkefnum og námið stenst væntingar þeirra. Áhersla á skilning á mannlegu atferli stóð upp úr hjá nemendum. Það kom einnig í ljós að stjórnendur telja starfsmenn með MPM ekki betri í að leysa mannleg vandamál en að þeir séu afburðagóðir í stýringu verkefna. Niðurstaða höfundar er sú að starfsfólk með MPM getur nýtt aðferðafræði verkefnastjórnunar betur en aðrir vegna þeirrar áherslu sem lögð er á sjálfsskilning og verkfærni í MPM við Háskólann í Reykjavík.

## **Efnisyfirlit**

ÚTDRÁTTUR.....	2
INNGANGUR.....	4
FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR.....	5
RANNSÓKNARVERKEFNIÐ .....	6
Aðferðafræði rannsóknar.....	6
Hugarflugsspurningafundur .....	7
Niðurstöður QBS.....	7
Spurningarammi .....	8
Hópviðtöl.....	8
Einstaklingsviðtöl.....	9
NIÐURSTÖÐUR .....	10
Hópviðtöl.....	10
Einstaklingsviðtöl.....	11
Tölulegar niðurstöður .....	12
UMRÆÐA .....	14
Hugarflugsspurningafundur .....	15
Mannlegi þátturinn .....	15
Lærdómur höfundar.....	15
Umbætur á MPM náminu.....	16
Takmarkanir .....	16
Frekari skoðun.....	17
LOKAORÐ .....	17
ÞAKKIR .....	17
HEIMILDIR .....	18

## INNGANGUR

Ég stend á tímamótum, ég er að útskrifast og í leit að vinnu. Mig langar að vita hvað aðgreinir mig frá öðrum í atvinnuleit. Þróunin á vinnumarkaði á Íslandi er sú að sífellt fleiri og fleiri umsækjendur eru um hvert starf. Stjórnendur fá það erfiða verkefni að velja úr mörgum hæfum einstaklinum í hvert starf og þeir vilja hámarka líkur á að valið verði rétt. Við val á námi er það von nemenda að væntingar þeirra verði uppfylltar við úskrift. Væntingar eins og að í kjölfarið eigi handhafi skírteinisins meiri möguleika á að fá draumastarfið. Starf sem er áhugavert og ögrandi og nýfengin þekking sé nýtt til hlítar. En það er ekki auðvelt þar sem samkeppnin um spennandi störf er hörð og fleiri en einn er hæfastur í starfið.

Sumarið 2010 tók ég ákvörðun um að fara í nám í verkefnastjórnun. Mínar væntingar voru að efla hæfni í áætlanagerð og auka skilning á samhengi verkefnis við stefnu fyrirtækis. Ég vildi líka efla hæfni mína í að skipuleggja, verkstýra og leysa úr ágreiningi og leggja rækt við leiðtoga- og samskiptafærni. Nú þegar námið er næstum lokið og ég stend í þeim sporum að spyrja sjálfan mig: Hefur þetta ræst? Get ég án þess að hika haldið því fram að ég búi yfir þessari þekkingu? Hvaða eiginleikar eru það sem ég get haldið á lofti þegar ég fæ atvinnuviðtal? Hvað er það sem yfirmenn eru að leita að? Vita allir hvað þetta nám stendur fyrir? Var eitthvað kennt sem varð óvænt gott veganesti út í atvinnulífið án þess að vita það í upphafi vegferðar? Eru atvinnurekendur meðvitaðir um það?

Mastersnám í verkefnastjórnun (MPM) hefur verið kennt frá árinu 2006, fyrst í Háskóla Íslands síðan við Háskólann í Reykjavík. Námið er 90 einingar og spannar fjórar annir. Gert er ráð fyrir að nemandinn hafi kost á að sinna náminu samhliða starfi. Áhersla er lögð á að kenna stjórnun flókinna verkefna og hvernig má takast á við flóknar mannlegar aðstæður sem geta komið upp í teymum eða skipulagsheildum. Námsþættir eru meðal annars stefnumótun, gerð sóknaráætlana, fjármögnun verkefna, sjálfskilningur og aflfræði hópa. Á meðan á námi stendur hljóta nemendur alþjóðavottun í verkefnastjórnun („Gagnast nemendum og samfélagi“, 2010). MPM námið leitast við að skila nemendum út í samfélagið sem eru hæfari en aðrir að fást við krefjandi verkefni sem reyna á hugvit, verkvit og siðvit. Er það svo? Nýtast nemendum þessar aðferðir og tækni sem er kennd í MPM? Stendur námið undir væntingum? Hvað finnst þeim vanta? Er þekkingin sem verður til á þessum tveimur árum einhvers virði? Er hún eftirsóknarverð? Hvað ætti ég að leggja áherslu á í atvinnuviðtali þegar menntun mín er rædd?

Ritgerðin byggir á viðtölum og fræðilegum heimildum. Þær rannsóknarspurningar sem leitast verður við að svara eru:

- Undirbýr MPM námið nemendur nægjanlega vel til að leysa úr áskorunum í verkefnastjórnun?
- Stenst MPM námið væntingar nemenda?
- Hvert er mat þeirra sem hafa haft MPM nemendur sem undirmenn?

## FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Eru allir öruggir þegar þeir útskrifast úr námi um að þeir séu undirbúnir undir það sem biður þeirra á vinnumarkaði? Þessu velti ég fyrir mér. Er námið nægilegur undirbúningur fyrir mig? Framboð af hæfileikaríku fólki er til staðar og samkeppnin um störfin er hörð. Svo er það hin hliðin á peningnum. Stenst námið væntingar nemenda? Allir sem standa á tímamótum og taka ákvörðun um að fara í nám hafa væntingar til námsins og hvað það skilur eftir sig. Það að hafa starf er talin dyggð og telja menn sig standa utan samfélagsins hafi þeir ekki vinnu. Þegar ákvörðun er tekin að fara í nám eru nemendur bjartsýnir á að fá starf og má halda því fram að sú bjartsýni stafi að þeirra ákvörðun að bæta við sig menntun (Helga Rún Runólfsdóttir, 2011). MPM námið er ungt fag og fræðigreinar um árangur þess eða reynslu ekki margar. Engar greinar eru til um viðbrögð atvinnulífsins gagnvart þessari námsleið. Hvaða skoðun hafa atvinnurekendur á þessu námi og hvað segja þeir um starfsmenn með MPM gráðu sem starfa hjá þeim?

Verkefnastjórnun hefur þróast frá því að vera lítill partur af stjórnun í stórhuga framtak sem teygir anga sína til allra hluta stjórnunar og hefur áhrif á allar deildir fyrirtækis (Kerzner, 2006). Flest verkefni sem fengist er við eru býsna augljós í þeim skilningi að tilgangur verksins er að fara frá A til B. Helsti útgangspunkturinn í fræðum verkefnastjórnunar hefur verið að klára verkefni með tilliti til tíma, kostnaðar og gæða. Ef verkefnastjóri gerir það þá ætti hann að vera býsna farsæll verkefnastjóri (Meredith og Mantel 2003). Eða hvað? Það má segja að óþekktu breyturnar liggi í verkefnateyminu. Þar er hópur af fólki sem hefur þann tilgang að koma verkefni frá A til B. Þeirra persónur, líðan, viðhorf og siðferði hefur allt að segja með árangur verkefnisins.

Verkefnastjórnun innan skipulagsheilda er í hraðri þróun. Fyrirtæki þurfa að bregðast hraðar og hraðar við þörfum markaðarins og kröfum um arðsemi. Getu til að stýra verkefnum í síbreytilegu umhverfi og innan þröngs tímaramma á árangursríkan hátt þarf að vera til staðar ef fyrirtækið á að lifa af. Verkefnastjórnun og nám eins og MPM skipar mikilvægan sess í að mæta þessari þörf. Starf verkefnastjórans er því krefjandi og frábrugðið öðrum stjórnendastöðum. Verkefnastjórinn þarf að geta brugðist hratt við við breytingum og geta tekið fjölbreyttum verkefnum og áskorunum fagnandi. Farið er yfir niðurstöður nokkurra rannsókna sem fjalla um árangur í verkefnum út frá mannlega þættinum í grein Eðvalds Möller (2011). Þar dregur hann saman niðurstöður rannsókna sem benda til að áhersla í verkefnastjórnun sé að breytast. Áherslur í verkefnastjórnun eru að fara frá því að ljúka verkefni innan gæða, tíma- og kostnaðarmarka í árangursmiðaða verkefnastjórnun. Árangur verkefna er metinn út frá áhrifum þess á stöðu og samkeppnishæfni fyrirtækisins ekki einvörðungu út frá framkvæmd verkefnisins. Eðvald Möller bendir á þrjá meginþætti (2011) sem auka árangur. Í fyrsta lagi stuðningur stjórnenda við verkefnastjórnann, í öðru lagi sá hæfileiki verkefnastjórans að geta framkvæmt hlutina í gegnum aðra og í þriðja lagi stýring verkefnastjórans á teyminu.

Aðferðafræði verkefnastjórnunar er að miklu leyti meginleg og verkefnið er nálgast af hlutlægni. Verkefnið er hlutgert, það er afmarkað og áætlun um framkvæmd þess er lögð niður. Þess vegna hefur þetta fag þróast í hlutlægar áttir frekar en huglægar með traustar rætur í verkfræði (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2006). Verkefnastjórar nútímans vita hvað hún gengur út á og hve gagnleg hún er. En þeir gera sér líka grein fyrir þessi aðferð nær ekki nógu vel utan um huglæga hluta verkefnastjórnunar. Allir sem koma að verkefnum, stýringu þeirra og teymisvinnu vita hve mikil áhrif þessi þáttur getur haft á verkefni. Forsvarsmenn MPM námsins lýsa náminu sem völundarhúsi þar sem nemendur fara í gegnum ítarlegt nám í stjórnun og utanumhaldi verkefna en fara líka í ferðalag um undirheima mannlegs sálarlífs. Með þessari leið er tilraun gerð til að flétta saman því hlutlæga og því huglæga sem er hin nýja sýn á verkefnastjórnun um allan heim (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2006).

Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson gerðu samantekt árið 2009 á áhersluþáttum í verkefnastjórnun hér heima og erlendis. Með samantekt sinni vildu þeir fá greinargott yfirlit yfir áhersluþætti í verkefnastjórnun í heiminum til þess að geta gert MPM námið

betra, samkeppnishæfara og þróa MPM námið þannig að það stæðist samanburð. Þeirra samantekt sýndi að töluverð áhersla er enn á hina hefbundnu verkefnastjórnun í kennslu, það er að standast gæða, tíma- og kostnaðarmarkmið. Minna er fjallað um samblöndun verkfærni og sjálfsskilnings sem lögð er áhersla á í MPM náminu. En þeirra tilgáta er að námsbækurnar séu seinni til að þróast og þetta muni breytast í framtíðinni. Það er líka í samræmi við niðurstöður Eðvalds Möller (2011).

Rannsóknir á viðhorfi til MPM námsins eða þessarar blöndunar innan MPM námsins eru fáar. Hildur Helgadóttir gerði rannsókn árið 2007 á siðferðilegri hugsun í verkefnastjórnun. Hennar niðurstöður sýndu að nemendahópur úr MPM, sem hún rannsakaði hefðu ekki rætt til fullnustu hvernig ætti að takast á við ágreining. Allir voru þeir að vinna að verkefnum sem skiluðu raunverulegri afurð. Þeir höfðu allir sett saman kafla um samvinnu og áætlun um samskipti þar sem kveðið var á um traust, virðingu, stundvísi, ábyrgð og fleira í þeim dúr. En ekkert var kveðið á um viðbrögð við því ef einhver fer ekki eftir þessu. Hvað þá? Ekkert sett niður um hvernig skuli bregðast við ef sú siðferðislega klemma kemur upp. Niðurstaða Hildar Helgadóttur (2007) var sú að ef verkefnastjórar eru fengnir til að hugsa um siðferðisgildi sín og annarra á uppbyggilegan máta og hunsa ekki þá áhættu sem því fylgir að sleppa allri umræðu þá breytist viðhorf þeirra og sýn á val verkefna, tilgang verkefnis, áhættu, hagsmunaaðila, markmið og útkomu.

## RANNSÓKNARVERKEFNIÐ

Markmið þessarar rannsóknar er að leitast við að svara hvers vegna atvinnurekandi eigi að ráða mig. Er starfsmaður með MPM gráðu búinn undir að takast á við flókin verkefni í nýju starfi með aðstoð nýfenginnar menntunar? Stenst námið væntingar þeirra sem þegar hafa útskrifast? Hvað segja stjórnendur á vinnumarkaði um námið? Hér verður farið yfir þær aðferðir sem notaðar voru til þess að svara rannsóknarspurningum þessa lokaverkefnis.

### Aðferðafræði rannsóknar

Til þess að varpa ljósi á rannsóknarspurningar þessarar greinar þá var stóra spurningin hvaða leið skyldi fara. Ýmsar leiðir voru færar. Vissulega kom upp sú hugmynd að leggja fyrir stóra könnun. Aðgangur að núverandi og fyrrverandi nemendum MPM er frekar auðveldur, hægt væri að koma inn mörgum spurningum og kanna ólík viðhorf og bakgrunnsbreytur. En fyrir þessa rannsókn er slík könnun ópersónuleg og fjarlægðin við svarendur of mikil. Höfundur vildi fá að hitta fólk og spyrja spurninga auglitis til auglitis. Önnur aðferð hefði verið að hafa aðeins eitt viðfang, sjálfan sig. Fá fagmenn til að setja saman próf úr öllu sem í náminu er kennt og draga ályktanir um hæfni og möguleikum á vinnumarkaði út frá þeim niðurstöðum.

En til þess að fá meira út úr skrifunum valdi höfundur að styðjast við eigindlega rannsóknaraðferð og taka viðtöl. Samkvæmt Taylor og Bogdan (1998) þá er engin önnur aðferð jafn góð til að skilja viðmælandann og hvert hann er að fara. Til þess að uppfylla forsendur og tilgang rannsóknarinnar þá komu aðrar leiðir ekki til greina.

Forsendur fyrir áreiðanleika eru að skoðanir og viðhorf rannsakandans liti ekki niðurstöður. Höfundur er með rannsókn þessari að klára MPM nám og hefur ákveðnar skoðanir og viðhorf til námsins. Reynt var að fremsta megni að leggja eigin viðhorf til hliðar og vera meðvitaður um þau áhrif sem rannsakandinn getur haft á viðmælendur. Öllum sjónarmiðum var tekið af opnum hug og leitast var við að fá viðhorf allra sem höfundur átti viðtal við.

Í fyrri hluta upplýsingaöflunar voru viðtöl tekin við aðila sem hafa MPM gráðu. Notast var við hentugleikaúrtak og auðfundin netföng gerðu vinnuna auðveldu. Ýmist er hægt að hafa einstaklingsviðtöl eða hópviðtöl. Þar sem ekki er um að ræða viðkvæman málaflokk þar sem viðmælendur ættu erfiðara með að tjá sig í hópi þá var ákveðið að nota hópviðtöl. Hópviðtölin hafa það fram yfir einstaklingsviðtöl að góður möguleiki er á að fá umræður í gang og hitta fleiri á styttri tíma. Í hópviðtali geta meðlimir velt málefni fyrir sér, spurt spurninga, komið með staðhæfingar og örvað hvern annan til að tjá sig. Þar sem um var að ræða menntun sem allir viðmælendurnir hafa valið, þá

mátti búast við miklum skoðanaskiptum og umræðu. Því var ákveðið að í hverjum hópur væri aðeins fjórir þátttakendur.

Í seinni hluta rannsóknarinnar vildi rannsakandi fá innlegg stjórnenda sem hafa eða hafa haft starfsfólk með MPM gráðu í vinnu hjá sér. Ekki kom til greina að hafa þessi viðtöl í hóp þar sem fólkið þekktist ekki. Aðgengi að þeim var ekki eins auðvelt. Höfundur vildi hitta stjórnendur sem hefðu haft að minnsta kosti þrjá starfsmenn með MPM í vinnu hjá sér, annaðhvort nú eða á síðastliðnum árum til þess að tryggja að einhver reynsla af starfsmönnum með MPM væri til staðar. Slíkar upplýsingar voru ekki augljósar. En eftir að hafa spurst fyrir náði höfundur sambandi við samtals átta yfirmenn sem vitað var að hefðu reynslu af starfsfólki með MPM gráðu. Nokkrir svöruðu ekki fyrirspurn höfundar. Tekin voru fjögur einstaklingsviðtöl við stjórnendur þegar hópviðtölum var lokið.

## Hugarflugsspurningafundur

Ákveðið var að undirbúa hópviðtölin með því að nota nýstárlega aðferð. Kallaðir voru saman nokkrir samstarfsmenn höfundar á hugarflugsspurningafund (e. *question breakdown structure, QBS*). Þessi aðferð var kynnt fyrir MPM nemendum 13. janúar 2012 af Þór Haukssyni, samnemanda höfundar sem hefur þróað þessa aðferð. Aðferðin gengur út að kalla saman hóp af fólki til þess að leggja fram spurningar um ákveðið viðfangsefni. Ekki er ætlunin að finna svör, aðeins spurningar. Sá sem glímir við verkefnið, kynnir verkefnið, umfangið og tilgang. Samstarfsmennirnir sem valdir voru af hentugleika fengu post-it miða til þess að skrifa niður þær spurningar sem komu upp í huga þeirra varðandi yfirheiti verkefnisins. Ein spurning á einn post-it miða. Skrifin fóru fram í hljóði.

## Niðurstöður QBS

Höfundur fékk í hendur miða með 22 hugarflugsspurningum. Hægt var að flokka spurningarnar í ákveðna flokka (tafla 1).

### Tafla 1. Hugarflugsspurningar.

QBS	Fjöldi spurninga
Yfirburðir MPM	9
Handhafi gráðu	9
Verkefnastjórnun	2
Annað	2
<b>Samtals</b>	<b>22</b>

Í flokknum „Yfirburðir MPM“ voru níu spurningar. Dæmi um spurningar í þessum flokki eru: „Hvað hefur MPM fram yfir?“, „Er MPM mikilvægari þegar sótt er um stjórnunarstöður?“ og „Hvaða hæfni gefur nám í MPM þér sem almenn góð starfsreynsla gefur þér ekki?“

Aðrar níu spurningar flokkuðust undir „handhafi gráðu“. Þar komu upp spurningar eins og „Gæti atvinnurekandi hikað við að ráða MPM útskrifaðan í stöðu undirmanns? Kannski heldur hann að viðkomandi vilji bara vera í stjórnunarstöðu og rækist illa sem undirmaður“, „Hvaða hæfni býrðu yfir sem útskrifaður með MPM“ og „Er einstaklingur með

*MPM gráðu hæfari til að stýra verkefni heldur en einstaklingur með háskólagráðu í viðkomandi fagi“?* Í hinum tveimur flokkunum var velt upp spurningum varðandi ofnotkun á starfsheitinu verkefnastjóri og öðrum spurningum tengdum atvinnuviðtölum.

Eftir hugarflugsspurningafundinn var auðveldara að setja saman spurningarammann. Þessi aðferð gaf höfundu upplýsingar um skoðun og spurningar þeirra sem ekki hafa setið námskeið MPM námsins. Fundurinn var gott innlegg inn í næsta hluta rannsóknarinnar, viðtölin.

## **Spurningarammi**

Þegar kom að því að velja réttu spurningarnar var gott að vera búin að hita upp með hugarflugsspurningafundinum. Við útfærslu spurninganna og val á þeim var alls ekki verið að sækjast eftir að ákveðinn hópur fólks kæmist að ákveðinni sameiginlegri niðurstöðu. Heldur var tilgangurinn að fá hóp til að svara ákveðnum spurningum og upplýsa um væntingar og hugleiðingar í kringum þær.

Til þess að komast að nýrri þekkingu er nauðsynlegt að spyrja spurninga. Eru viðmælendur mínir að segja það sama? Eru svörin ólík? Er einhver rauður þráður í gegnum öll viðtölin? Allir rannsakendur vilja spyrja réttra (góðra) spurninga, spurninga sem ná til kjarna málsins. Svörin sem fást geta leyst úr öllum heimsins ráðgátum en geta líka vakið fleiri (Strauss, 1998). Oft verða góðar spurningar ekki til fyrr en í viðtalinu sjálfu og stundum er einni spurningu svarað með svari við annarri spurningu. Það sem góður rannsakandi þarf líka að hafa í huga er að mikilvægt er að halda sig við meginefni rannsóknarinnar og ekki fara út fyrir þann ramma (Sóley S. Bender, 2003).

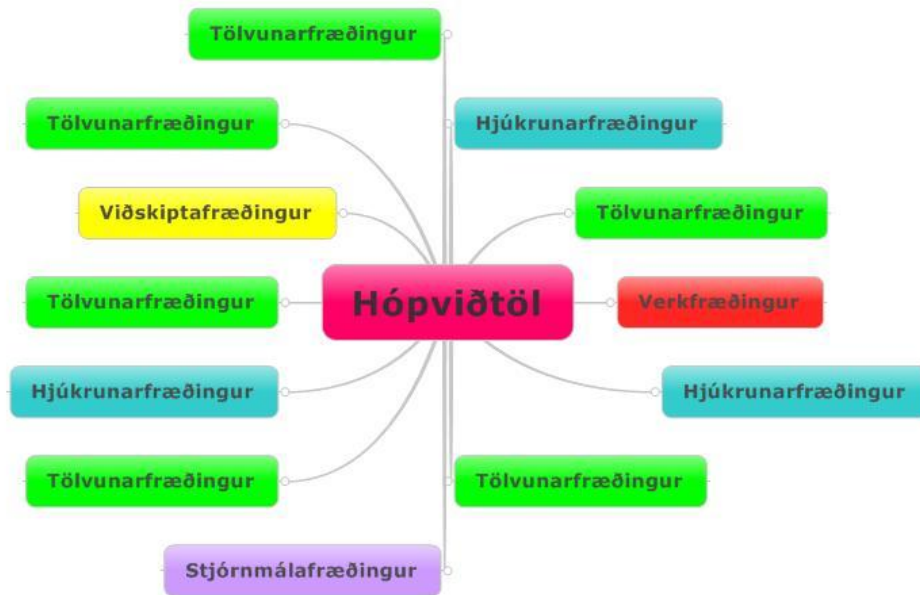
Tekið var forviðtal um miðjan janúar til þess að prófa spurningarammann. Fyrir valinu varð samnemandi úr MPM náminu sem gaf leyfi sitt til þess prófa spurningarnar á honum. Nemandinn var valinn af hentugleika. Menntunarbakgrunnur nemandans er úr tölvunarfræðum. Nemandinn var beðinn um að íhuga spurningarnar vel, orðalag og innihald. Viðtalið var tekið upp á segulband. Forviðtalið gekk vel og komu nokkrar athugasemdir frá nemandanum sem spyrillinn ákvað að taka tillit til og breyta spurningarammanum í samræmi við þær.

Þátttakendurnir í hópviðtölunum voru spurðir 12 spurninga en í einstaklingsviðtölunum var spurt 11 spurninga. Sumum spurningum var svarað þegar umræður hófust um aðra spurningu spyrils. Því var talið óþarfi að spyrja þeirra spurninga aftur.

## **Hópviðtöl**

Ekki eru mörg fyrirtæki á Íslandi sem hafa fleiri en þrjá starfsmenn í vinnu með MPM gráðu. En eftirgrennslan leiddi í ljós nokkra vinnustaði. Niðurstaðan á vali í hópviðtöl var ásættanleg. Þrjú vinnustaðir í þremur ólíkum geirum. Þátttakendur í hópunum komu úr banka, hugbúnaðarfyrirtæki og ríkisstofnun. Auðvelt var að nálgast aðila í hópunum og viðbrögðin voru góð þegar óskað var eftir viðtali. Var það gert í tölvupóstssamskiptum. Hópaviðtölin voru þrjú. Viðmælendur voru 12 nemendur úr MPM námi. Tíu þeirra höfðu útskrifast á árunum 2007 – 2011. Tveir þeirra stefna á útskrift vor 2012. Hver hópur innihélt fjóra einstaklinga, kynjahlutfall var jafnt, 6 konur og sex karlar. Viðtölin fóru fram á vinnustað þeirra starfsmanna sem tóku þátt. Viðtölin voru tekin á bilinu 31. janúar til 6. mars 2012. Í öllum þremur hópunum voru þátttakendur með ólíka grunnmenntun eins og mynd 1 sýnir.





**Mynd 1. Starfsgreinar þátttakenda í hópviðtölum.**

Rannsakandi leitaðist við að hafa hópana þrjá úr ólíkum starfstéttum til þess að koma í veg fyrir einsleitni svara. En afraksturinn má sjá á mynd 1.

Höfundur hafði gert viðmælendum grein fyrir tilgangi rannsóknar og markmiðum í tölvupósti þegar hann óskaði eftir viðtali. Rannsakandi útbjó lista yfir atriði til þess að fara yfir í upphafi viðtals. Greint var frá upptökunni og að hún yrði nafnlaus og órekjanleg, tímalengd viðtalsins og fjöldi spurninga og að óskað væri eftir upplýsingum um menntunarbakgrunn. Viðtölin voru öll rétt undir klukkustund að lengd. Viðtölin hófust með spurningum um ástæður vals á MPM náminu og væntingar við upphaf náms. Síðan spurt út í hverjar væru líklegar væntingar atvinnurekenda til starfsmanna með MPM, um starfsheitið verkefnastjóri og hvaða þekking stendur upp úr að loknu námi. Í lokin var farið í þarfir atvinnulífsins, styrkleika og veikleika námsins.

### Einstaklingsviðtöl

Tekin voru fjögur viðtöl við stjórnendur til að kanna þeirra viðhorf gagnvart MPM gráðunni og kanna reynslu þeirra af starfsmönnum með MPM gráðu (sjá mynd 2).



**Mynd 2. Atvinnugeiri stjórnenda í einstaklingsviðtölum.**

Tveir þeirra eru yfirmenn MPM nemenda hópa sem höfundur ræddi við. Ekki var hægt að fá viðtal við yfirmann þriðja hópsins þar sem sá hópur hafði ekki sama yfirmann líkt og hinir tveir hóparnir. Höfundur talaði við einn yfirmann í orkugeiranum sem hefur haft nokkra starfsmenn með MPM gráðu í vinnu og svo sérfræðing á starfsmannasviði lyfjafyrirtækis sem hefur komið að ráðningum starfsfólks með MPM gráðu. Haft var samband við aðilana í gegnum tölvupóst og viðtölin áttu sér stað á vinnustað þeirra. Viðtölin voru tekin á bilinu 27. febrúar til 3. apríl 2012.

Við greiningu á innihaldi viðtala voru bæði hópviðtölin og einstaklingsviðtölin skrifuð upp orð frá orði í forritið Excel. Þannig gat höfundur rýnt betur í svörin og skoðað hvað svör voru einsleit og hver voru ólík. Hvað var lagt áherslu á og hvað ekki og fleira í þeim dúr. Þessi greining hjálpaði líka við að greina svör við sumum spurningum í megindelegar niðurstöður. Farið er í niðurstöður í næsta kafla.

## NIÐURSTÖÐUR

Kaflinn er skiptur niður á tvo meginþætti. Annarsvegar eigindlegar niðurstöður úr einstaklings- og hópviðtölum og hinsvegar tölulegar niðurstöður sem höfundur dró út úr viðtölunum. Hér eru niðurstöður úr hópviðtölum við starfsmenn með MPM gráðu dregnar saman. Viðtölin við yfirmenn eru í sérkafla.

### Hópviðtöl

Í viðtölunum komu fram margskonar skoðanir á náminu og notagildi þess. Ekki reyndist erfitt að fá viðbrögð og viðhorf fram. Hér að neðan er stutt samantekt úr hópviðtölunum annarsvegar og einstaklingsviðtölunum hinsvegar.

Ein af opnunarspurningum hópviðtalanna snéri að ástæðum þess að velja MPM námið. Einn nefnir að ein af ástæðum þess að fara í MPM „*væri að vera ekki lengur að vinna fyrir ruslatunnuna*“. Hann segist hafa fengið nóg af því að vera að vinna að verkefnum sem fylgdu álag og mikil ferðalög sem fóru aldrei í loftið og enduðu í ruslatunnunni. Hann vildi „*stoppa ruglið*“ og fara að vinna að verkefnum sem höfðu tilgang og taldi að námið gæti styrkt hann í því. Annar sagði frá því þegar hann tók ákvörðun um að fara í MPM að það sem ýtti honum af stað var: „*Oft byrjuðu verkefnin skakkt, verkefnin voru stór, samningar stórir og heimurinn lítill. Þó að sölumennirnir væru glaðir að selja það sem átti að selja þá var erfitt var að skila því sem við áttum að skila*“. Það var ekki ánægjulegt að vinna þannig og hann vildi fá að vita hvernig ætti að vinna verkefni rétt. Einn viðmælandinn tók ákvörðun um að fara í námið til þess að eiga möguleika á starfi utan þess geira sem hann hafði starfað í mjög lengi. Hann hélt að námið væri leið út úr starfi en svo kom í ljós að aðferðir og tækni sem kennd var nýttist mjög vel í núverandi starfi og því varð ekkert úr því að skipta um starfsvettvang heldur leið til uppbyggingar á vinnustaðnum. Í þeim geira sem einn viðmælandinn starfar þá hefur áherslan á verkefnastjórnun síðastliðin ár gjörbreytt „*tungumálinu*“ sem talað er og gert starfsmennina, sérstaklega þá sem hafa farið í gegnum námið, gildandi víðar á vinnumarkaði.

Svör við spurningum um vinnumarkað og ráðningar voru ýmsar. Einn benti á að: „*þeir sem eru að ráða inn hafa ekki nægjanlega þekkingu á að því hvað felst í því að hafa þessa menntun. Eru kannski bara svo á endanum að leita að manneskju í daglegan rekstur*“. Annar taldi að: „*að fólk hafi verið uppgefið á því að taka þátt í vinnu sem endaði hvergi*“. Þess vegna væri þörf fyrir menntun eins og MPM býður upp á.

Allir hópmeðlimir voru sammála um gildi námsins í núverandi starfi og almennt á vinnumarkaði. Helstu styrkleikar sem nefndir voru, fyrir utan almennar umræður um nauðsyn náms í verkefnastjórnun af þessu tagi, eru listaðir upp hér að neðan. Röðun er handahófskennd:

- Sjálfsskilningur og skoðun
- Hagnýtt nám. Gefur mikið að tækjum og tólum
- Sambland þessara tveggja sem nefnt er að ofan
- Fjölbreytt kennaraflóra

Spurt var um hvað vantar í MPM námið eða veikleika námsins. Flestir nefndu eitthvað og undir sum atriðin var tekið, undir önnur ekki. En það sem var nefnt er listað hér að neðan í handahófskenndri röð.

- Vantar inn í námið tískubylgjur í stjórnunarfræðum sem atvinnulífið er að nota
- Vantar fleiri haldbær tæki og tól sem hægt er að grípa í daglegu starfi
- Skortur á kennslu og miðlun á þekkingu um *programs* og *portfolios*
- Of mikið um hópavinnu, mætti vera meira um einstaklingsverkefni
- Upplýsingatækniáfanginn er slakur og skilar ekki þekkingu til nemenda
- Vantar ítarlegri þjálfun í ræðumennsku.
- Vantar inn fleiri reynslusögur úr atvinnulífinu

Tekið skal fram að ekki höfðu allir skoðanir á styrkleika eða veikleika MPM námsins.

Starfsheitið verkefnastjóri kom líka upp í umræðunni. Starfsheitið er útbreytt og getur starfslýsing verkefnastjóra milli deilda/fyrirtækja/geira verið mjög ólík. MPM nemendurnir voru spurðir út í þetta. „Farið er frjálst með starfsheitið og stundum erfitt að útskýra hver hlutverk verkefnastjórans er út á við, jafnvel makinn hefur ekki fullan skilning. Það sem flækir þetta er þessi víðtæka notkun“. Einn viðmælandinn sagðist nota eftirfarandi til að útskýra MPM. „Við gerum eitthvað og á eftir er komið nýtt ástand. Breyting. Breytingastjórnun“.

Án þess þó að spyrja beint út í áfanga eða kennslu tengt sjálfsskilningi eða aflfræði hópa þá fór hluti viðtalanna allra þriggja út í umræður um þann lærdóm. Einn viðmælandinn sagði: „Hef verið að semja um ágreiningsefni og það sem við lærðum eins um sjálfan mig, hópa, hópdyamik, algjörlega ómetanlegt, það sem ég er að nota mest núna“. Annar komst svo að orði: „Eftirminnilegast var hópafllærðin. Svakalegur lærdómur. Hvað það er auðvelt að fá manneskju inn á viðkvæmt stig með einlægum samræðum. Svakalega upplífandi. Hópurinn sem þekkest lítið sem getur náð svona nánd. Hvað getur maður þá náð með vinnufélögunum?“.

Annar viðmælandi sagðist hafa gagngert farið út í námið vegna áherslu þess á mannlega hluta þess að stýra verkefnum. Hann sagðist hafa mikla trú á því að ef fólk líður vel í starfi þá nærðu því besta út úr þeim. „Við erum vissulega að vinna með ólík verkefni en oftast en ekki þá erum við að vinna eftir ferlum sem hafa jafnvel verið vel rannsakaðir og útfærðir og eru því áreiðanlegir og breytast lítið frá verkefni til verkefnis. En fólk breytist. Það getur breyst frá einum degi til annars“. Einn hélt því fram að verkefni sem ekki ná árangri séu vegna þess að fólk kom að þeim. „Það er langmikilvægast í verkefnastjórnunarferlinu. Þessi áhersla á mannlega hlutann gerir mann klárlega að öflugri starfsmanni“.

Margir minntust á að það besta við námið væri þessi blanda af aðferðafræði til þess að keyra verkefni áfram og að kenna fólk á sjálft sig og aðra. Allir voru sammála um að blöndunin gefur náminu meira vægi og allir nemendur kæmu sterkari út en ella.

## **Einstaklingsviðtöl**

Allir stjórnendurnir sem höfundur ræddi við höfðu heyrt um námið og þekkt til þess í nokkur ár, ýmist í gegnum undirmenn sína, af eigin reynslu, af afspurn eða úr fjölmiðlum. Allir höfðu setið styttri kúrsa um verkefnastjórnun ýmist í háskóla og undir stjórn forsvarsmanna MPM eða á námskeiðum í tengslum við vinnustað.

Allir viðmælendurnir tóku undir þá fullyrðingu að mikilvægt væri að ráða inn í stöðu verkefnastjóra einhvern sem hefði MPM gráðu, „koma aðferðafræðilega frábærir að borðinu, koma sterkir inn í deildina, tækin og tólin til að nýta sér á mismunandi stöðum. Þekking á hlutverkinu, skýra sýn á hvað þau vilja, þróa deildina, faglega mjög sterk, efla deildina mjög mikið og viljum fá fleiri“. Það var líka tekið fram að aðrir þættir eins og hvaða menntun er í grunninn spila líka stórt hlutverk.

Þegar spurt var út í upplifun þeirra á starfsmönnum sem hafa MPM gráðu tóku þau öll í sama streng. Starfsfólk með MPM kemur aðferðafræðilega sterkt að borðinu, hafa

tæki og tól til að nýta sér í ólíkum verkefnum. Vita hvað hlutverkið gengur út á og eru faglega mjög sterk í samburði við aðra starfsmenn. Einn sagði eftirfarandi: „*Þau átta sig á hvernig á að byggja upp hóp, hvert er hlutverk hvers og eins í hópnum. hvað þarf til að ná árangri, halda utan um umfang, halda í tímaáætlanir, afurðir, að hægt sé að stoppa verkefnið á miðri leið, fara ekki í framkvæmd án þess að vera búin að skilgreina og undirbúa. Það skapar ákveðið öryggi að vita að það eru ákveðnir einstaklingar sem hafa þessa hugsun alla leið*“.

Þegar spurt var um hvort nemendurnir stæðu frammar en aðrir í að takast á við vanda eða togstreitu sem kemur upp vegna mannlega þáttarins í öllum verkefnum þá var niðurstaðan sú að enginn þeirra vildi segja að þau stæðu frammar en aðrir starfsmenn. „*Þetta með það mannlega þá er það óljósara á milli þeirra og persónubundnara. MPM námið gerir þau ekki endilega gera þau sterklega mannlega frekar sterklega aðferðafræðilega, kerfislega, vita hvað þau eiga að gera en hversu flinkur þú ert í samskiptum er bara þjálfun. Lærir það ekki*“. Einn viðmælandi talaði líka um persónur hvers og eins og bætti við: „*Þessir hafa líka ákveðið forskot á aðra og geta líka valtað yfir með ákveðna hluti í skjóli yfirburða. Þeir fá heilmikil völd og áhrif sem þeir geta spilað úr*“. Þá á hann við þá sem hafa menntað sig í verkefnastjórnun (MPM).

Allir sögðu að þeir starfsmenn sem þeir höfðu undir sinni stjórn væru faglega mjög sterkir. En námið er ekki skila starfsmönnum afburðasterkum í leiðtogahæfni. Þegar spurt var út í getuna að standast áætlanir þá voru allir nema einn sammála um að starfsfólk með MPM er afburðagott í að setja saman áætlanir og standast þær miða við tíma, kostnað og gæði. Þessi eini sagðist ekki geta svarað því vegna vanþekkingar. Einn viðmælandinn segir frá aðstæðum á sínum vinnustað: „*Að geta lagt niður fyrir sig verkefni og haldið utan um, nýtt sér ákveðin forrit. Skiptir mjög miklu máli. Til dæmis á ákveðnu sviði að fylgja mjög ströngum tímalínunum í ferlinu þegar er verið að sækja um markaðsleyfi um allan heim. Þau með MPM eru búin að temja sér, eða að setja niður ákveðið plan og halda því. Auðvelda sér vinnunna með þennan bakgrunn*“.

Viðmælendurnir voru beðnir um að koma með tillögur að úrbótum í náminu. Ekki allir treystu sér til þess en þær tillögur sem komu er listaðar hér upp að neðan í handahófskenndri röð:

### **Vettvangsnám**

Góð viðbót væri að senda nemendurnar í vettvangsnám líkt og í kennaranámi. Byggja upp einhverskonar mentorakerfi með fyrirtækjum í íslensku atvinnulífi.

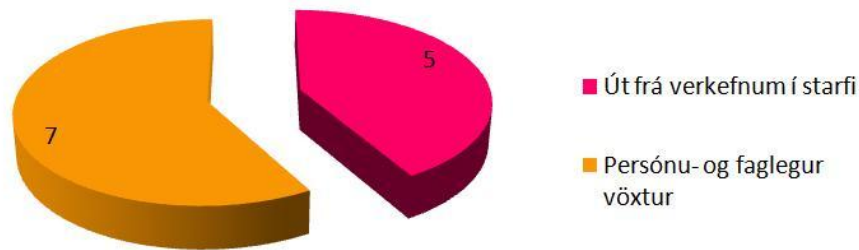
### **Aðferðafræði**

- Fara betur yfir Lean og Agile aðferðir.
- Vantar tengingu við önnur kerfi sem eru þarna út. Ekki bara hægt að lifa í sinni aðferðafræði. Það eru straumar og stefnur í gangi sem nemendurnir verða að vita af og taka tillit til.

### **Tölulegar niðurstöður**

Þátttakendur í hópaviðtölunum voru spurðir 10 - 12 spurninga. Út úr nokkrum þeirra var hægt að draga fram niðurstöður í tölum. Viðmælendurnir áttu allir kost á að svara öllum spurningum rannsakanda. Við sumum spurninganna kom ekki svar frá öllum. En við nokkrum spurninganna komu svör frá öllum og við greiningu kom í ljós að mörg þeirra voru einsleit og því hægt að flokka svörin.

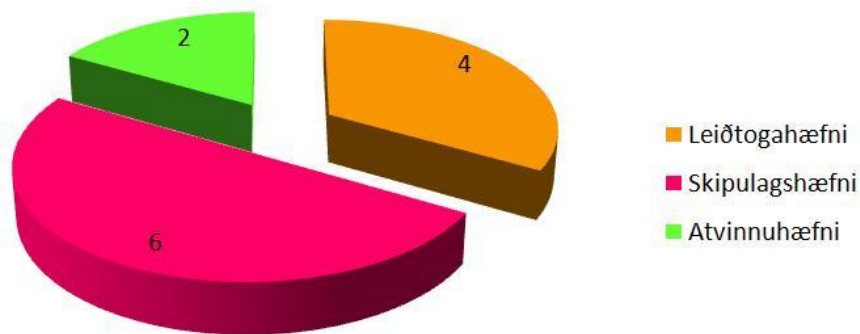
Til þess að kanna ástæður að baki ákvörðunar um að fara í MPM var beðið um að lýsa aðdraganda þeirrar ákvörðunar. Hægt var að skipta svörunum í tvo flokka sem má sjá á mynd 3.



**Mynd 3. Ástæður þess að velja MPM. Raunskipting svara.**

Þegar farið var yfir svörin úr viðtölum kom í ljós að hópurinn gaf ýmist þá ástæðu að verkefni í þáverandi starfi kölluðu á menntun (5) eða þá ástæðu að svarendum fannst kominn tími á að bæta við sig þekkingu til þess að vaxa bæði persónu- og faglega (7) (mynd 3).

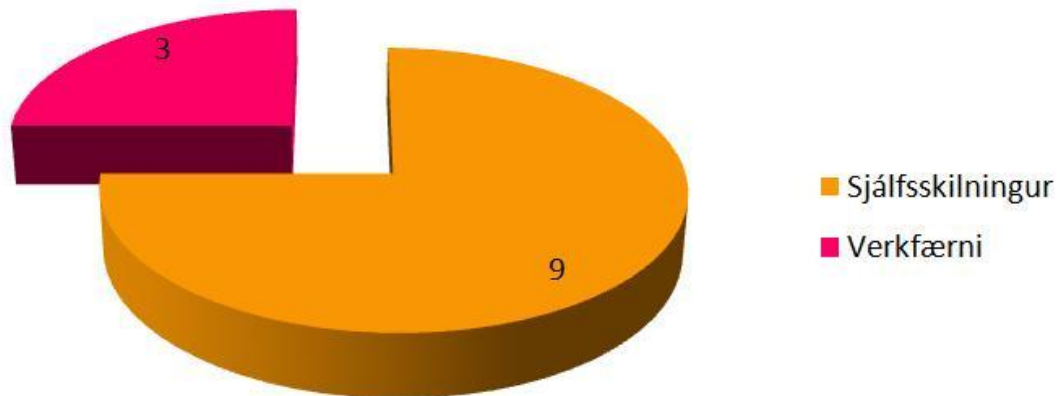
Mynd 4 sýnir að svör þátttakenda við spurningum sem snérist um væntingar og þá hæfni sem ætluin var að bæta með inngöngu í MPM námið.



**Mynd 4. Hvaða hæfni átti helst að auka í náminu? Raunskipting svara.**

Helmingurinn, eða 6 af 12 sem tekið var viðtal við vildu auka hæfni sína til þess að stýra verkefnum út frá betri áætlanagerð og skipulagi. Fjórir fóru í námið til að verða betri í mannlegum samskiptum og leggja rækt við leiðtogahæfni sína. Tveir viðmælendur fóru gagngert í námið með það markmið að skipta um starf.

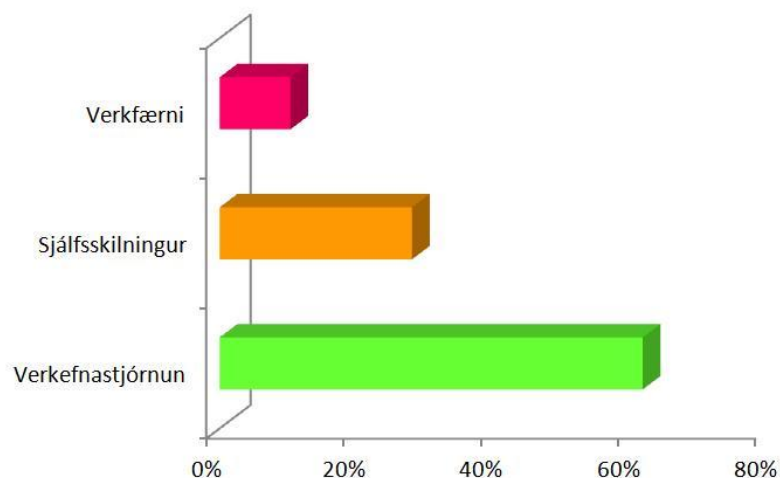
Spurt var út í hvað kæmi upp í huga starfsmannanna þegar þeir veltu fyrir sér hvaða áherslur í náminu stæðu upp úr. Niðurstaðan er sýnd í mynd 5.



**Mynd 5. Hvaða stendur upp úr að loknu námi? Raunskipting svara.**

¾ af þátttakendum í hópviðtölunum töldu námsþætti er snéru að sjálfskilningi, siðfræði og aflfræði hópa, stæðu upp úr þegar kom að því að rifja upp það sem var eftirminnilegast úr náminu (mynd 5). Þeir þátttakendur töluðu um þá færni sem þeir öðluðust til að skipuleggja og framkvæma verkefni sem það sem kom fyrst í huga þeirra.

Í greiningu á viðtölunum kom í ljós að umræður þátttakenda var um þrjá þætti. Í fyrsta lagi um verkefnastjórnun og námið í heild sinni. Í öðru lagi um þann hluta námsins sem nær yfir mannlegt atferli og í þriðja lagi um aðferðir, tæki og tól til áætlanagerðar. Umræða allra hópanna þriggja var skrifuð upp í forritið excel. Þar aðgreindi höfundur umræðuna eftir þessum þrem flokkum og lét forritið síðan telja orðin. Hve mörg orð viðmælendur sögðu um hvern flokk er sýnt í hlutföllum í mynd 6.



**Mynd 6. Um hvað var rætt? Hlutfallsskipting svara.**

Mynd 6 sýnir að viðmælendurnir 12 vörðu 1480 orðum eða 62% af viðtölunum í að ræða um verkefnastjórnun, MPM námið og fleira tengt almennri umræðu um námið. Þeir vörðu 28% (673 orðum) í að ræða um þann hluta námsins er fjallar um sjálfskilning, aflfræði hópa og leiðtogafræði. Þriðja og efsta súlan sýnir að þátttakendurnir í hópviðtölunum vörðu 10% (248 orð) af viðtalinu að ræða beint notagildi áætlaða, framkvæmd verkefna, áhættustjórnun og þess háttar er tengist framgangi verkefnis.

## UMRÆÐA

Í þessum hluta greinarinnar verða niðurstöður rannsóknarinnar ræddar út frá fræðunum og mati höfundar. Farið verður yfir takmarkanir og velt upp möguleikum á frekari rannsóknum. Þar sem um eigindlega rannsókn er að ræða þá er henni ekki ætlað að hafa alhæfingargildi, heldur auka skilning á viðfangsefninu.

## Hugarflugsspurningafundur

Notkunin á hugarflugsspurningafundinum gaf góða raun. Höfundur hafði litlar væntingar gagnvart aðferðinni vegna þess hve óreynd hún er. Fundurinn og afrakstur hans var ekki bara gagnlegur fyrir spurningarammann heldur varpaði hann einnig ljósi á þekkingu samstarfsmanna á MPM náminu. Miðað við gögnin sem höfundur fékk í hendur má álykta að þekking á gagnsemi og notagildi MPM námsins sé heldur takmörkuð. Niðurstöður sýndu fleiri fleti sem mætti skoða betur eins og markaðsetning á MPM náminu og sýnileiki námsins út á við.

## Mannlegi þátturinn

Tekin voru mörg viðtöl og viðmælendur voru úr ólíkum starfsstéttum. Höfundur reyndi að forðast einsleitni og hámarka líkur á að fá ólík og fjölbreytt svör. Segja má að það hafi þó ekki náðst. Svör viðmælenda innan hópviðtala og samanburði milli hópa voru mun einsleitari en höfundur átti von á.

Niðurstöður um ástæður og væntingar til námsins eru áhugaverðar í þeim skilningi að meirihluti þeirra sem rætt var við, fara í námið til að auka færni sína í að læra aðferðafræði og ná samhengi verkefna, eða að auka verkfærni sína, fremur en að skilja betur mannlegt atferli. Það kom því verulega á óvart að sjá hve fögin sem snéru að mannlegu atferli sátu ofarlega í huga viðmælendanna. Allir viðmælendurnir nema tveir höfðu sterka skoðun á því hve mikilvægt það væri í náminu að fara í sjálfsskoðun og öðlast skilning á eigin atferli og atferli annarra. Þetta átti við um alla, óháð því hvenær þeir kláruðu námið. Þetta er merkilegt í ljósi þess að niðurstöður þessarar rannsóknar sýna breytingar í áherslum verkefnastjórnunar. Áherslan var fyrst og fremst á tæknilega hluta verkefnis. Að halda verkefni innan gæða, tíma- og kostnaðarmarka. Gert var ráð fyrir að hæfnin til að stýra teyminu kæmi að sjálfu sér. Reynslan sýnir að svo er ekki. Fyrirtæki og verkefnastjórar gera sér sífellt betur grein fyrir mannlega þættinum og hversu mikil áhrif hann hefur á árangur verkefna og þar með árangur fyrirtækis (Berg og Karlsen, 2007).

Samkvæmt viðmælendum er það þessi blöndun á tæknilegum aðferðum, samhengi verkefna og mannlegu atferli sem gerir þetta nám ólíkt öðrum námsleiðum. Margir töluðu um hve mikið þetta kom þeim á óvart. Vissulega hluti af okkar lífi en augun voru opnuð gagnvart því að nýta þetta í starfi og stjórnun verkefna.

Í 90 eininga mastersnámi er um þriðjungur af náminu kennsla er varðar sjálfsskilning, siðfræði, samningatækni og aflfræði hópa. Ætti hlutfallið að vera hærra? Miðað við viðtölin þá var þessi þriðjungur sem stóð upp úr eftirminnlegastur. Þegar hópviðtölum lauk og þessi rauði þráður orðinn ljós, fór höfundur með fyrirfram ákveðnar ályktanir inn í einstaklingsviðtölin. Höfundur var sannfærður eftir hópviðtölin að stjórnendur myndu spegla þessa skoðun og segja frábærar sögur um starfsmenn með MPM sem leystu úr flóknum vandamálum sem lutu að mannlegu atferli. En svo reyndist ekki. Stjórnendur töldu ekki að starfsfólk með MPM væri betra í mannlegum samskiptum eða í að beita sér í að leysa ágreining eða mannlegan vanda. Það væri algjörlega persónulegt og hefði ekkert með gráðuna að gera. Hinsvegar kom í ljós að stjórnendur héldu fram að starfsfólk með MPM væri framúrskarandi í framkvæmd verkefna, hefði afburðaþekkingu á tækjum og tólum og væri betra í að ljúka verkefnum með tilliti til tíma, kostnaðar og gæða.

## Lærdómur höfundar

Hvers vegna þetta misræmi í svörum? Hvers vegna vildu MPM nemendurnir frekar minnst á það sem þeir lærðu um sjálfan sig og aðra, mannlega part námsins heldur en áætlanagerð og samhengi verkefna, þegar yfirmenn segja að þar liggja þeirra helsti styrkur?

Kenning höfundar er sú að vegna þessarar blöndunar í náminu, annarsvegar verkfærni og hinsvegar sjálfsskilningur þá verði til starfsfólk sem geti, meðvitað og jafnvel ómeðvitað, stjórnað verkefnum af mikill hæfni og getu. Því er lýst í viðtali við Milton D. Rosenau, ráðgjafa í verkefnum til fjölda ára og stofnanda Rosenau ráðgjafafyrirtækisins, að hægt sé að kenna verkefnastjórnun, aðferðafræði þess og samhengi verkefna. En góð verkefnastjórnun, árangursrík teymisvinna sem er

nauðsynleg fyrir farsælt verkefni þarfnast mannlegrar færni. Það að ná markmiðum í verkefnum er samblöndun lista og vísinda (Scanlan, 2006). Niðurstöður rannsóknar höfundar eru líka í takti við rannsókn Hildar Helgadóttur (2007) sem áður hefur verið minnst á. Þeir þættir sem hún bendir á í sinni grein eiga einnig við um þessa rannsókn, þó aðeins sé um vísbendingar að ræða vegna smæðar rannsóknar. En þessar vísbendingar gefa vissulega sterklega til kynna að úr náminu koma ekki heimspekilegir verkefnastjórar með sjálfskilning og aflfræði hópa í öndvegi heldur verða til verkefnastjórar sem stýra verkefnum á árangursríkari hátt vegna þess náms sem þeir stunduðu.

Rannsóknarspurningar snéru að gildi námsins og hvort að höfundur gæti með réttu flaggað henni án samviskubits. Eftir viðtöl við á annan tug einstaklinga sem tengjast náminu beint og óbeint eru vísbendingarnar þessar:

- námið undirbýr nemendur sína vel til þess að takast á við flókin verkefni með menntunina að vopni.
- Námið stenst væntingar nemenda
- Álit stjórnenda á MPM náminu er gott

Þessi rannsókn gefur ákveðnar vísbendingar um MPM námið sem nefndar eru hér að ofan. Helsti styrkleiki rannsóknarinnar sem koma fram eru lýsandi frásagnir verkefnastjóra sem starfa daglega að stýringu verkefna og hafa gengið í gegnum MPM. Námsleiðin er ung, ekki er mikið til skjalfest um mat nemenda og stjórnenda á gráðunni og því er grein þessi ágætt innlegg inn í umræðu og mat á gildi gráðunnar.

## **Umbætur á MPM náminu**

Almennt voru þátttakendur ánægðir með námið en alltaf má einhverju breyta. Í umræðunni um framkomu og tjáningu, er höfundur sammála því sem fram kom hjá einum viðmælandanum: Alltof lítið gert til þess að efla fólk í að koma fram og halda framsögu. Verkefnastjóri verður að geta staðið upp og talað. Spurt spurninga óhikað og fengið svör. Hann getur ekki leyft sér að vera hlédrægur. Þeir sömu veljast alltaf til að halda fyrirlestra í náminu og hinir sem þurfa að æfa sig, sleppa.

Annar viðmælandi minntist á reynslusögur. Forsvarsmenn námsins hafa staðið sig gífurlega vel í að fá inn fjölbreytta kennarafloðu en það vantar inn fleiri sem segja frá sinni reynslu. Það á sérstaklega við um að fá inn aðila til að segja frá hvernig þeir leystu úr ágreiningi eða vandamálum sem snéru að fólki. Þær sögur gefa innsýn og lærdóm.

## **Takmarkanir**

Viðtölin fyrir þessa rannsókn voru ágæt leið til að fá vísbendingar og svara rannsóknarspurningunum. Eins og áður hefur komið fram gekk vel að fá hópviðtöl með starfsmönnum MPM eftir að búið að var að vinna í að skoða hvar hægt væri að nálgast slíka hópa. Í tveimur hópviðtölum af þremur gekk umræðan mjög vel og allir höfðu mikinn áhuga á að tjá sig. Í þriðja hópviðtalinu gekk það ekki jafn vel þó að svörunin hafi vel verið viðunandi. Höfundur telur að ástæða fyrir því að ekki gekk jafn vel þá, að sá hópur vann ekki á sama svæði. Hópurinn vann vissulega fyrir saman atvinnurekanda en var ekki í daglegum samskiptum. Höfundur fann því fyrir að andrúmsloftið var ekki jafn afslappað og í hinum hópunum. Til þess að fá sem mest út úr viðtölum af þessu tagi er nauðsynlegt að þátttakendur finni fyrir löngun að segja sína skoðun og að andrúmsloft sé afslappað og notalegt.

Mjög fróðlegt og nauðsynlegt var að hitta ekki bara starfsmenn með MPM gráðu heldur einnig stjórnendur sem tjáðu sig um sína reynslu af starfsfólki með MPM gráðu. Tveir stjórnendur tjáðu sig af öryggi og voru mjög viljugir að aðstoða við að varpa ljósi á hæfni starfsmanna með MPM. Einn hafði vissulega slíka starfsmenn í vinnu en var mjög varkár í svörum og gaf lítið af sér. Það var miður. Ef til vill hefði mátt undirbúa viðtölin betur. Senda spurningarlista á undan, hafa fyrri hluta viðtals í síma og síðan að hittast til þess að auka öryggi viðkomanda til að tjá sig. Einn óvissuþátturinn í viðtölum er einmitt þessi. Ef viðmælandinn er þér ókunnugur þá er erfitt segja til um hve viljugur hann verði að tjá skoðanir sínar. Fjórði stjórnandinn sem rætt var við, var sérfræðingur í starfsmannahaldi. Hann gat upplýst um ýmislegt en sumum spurningum gat hann alls



ekki svarað og dattu þær niður. Ef önnur rannsókn færi fram þá er það tillaga höfundar að ræða aðeins við þá sem hafa beina reynslu af starfsmanninum með MPM gráðu.

## Frekari skoðun

Nokkur atriði mætti skoða frekar. Það er áhugavert að fá að vita hver gildi MPM námsins eru. Gildi eiga að endurspeglar framtíðarsýn og hugsjón og eru sett fram sem stök nafnorð, minnst þrjú þó ekki fleiri en fimm. Gildin segja til um raunverulegt gildismat persónu eða skipulagsheildar (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011). Þau hjálpa til við að gera sér grein fyrir hvað MPM námið stendur fyrir og hvort að þau gildi séu þau sem nemandinn er tilbúinn að vinna eftir meðan á námi stendur. Þau koma einnig að notum þegar MPM námið er kynnt fyrir atvinnulífínu og í markaðssetningu þess.

Ítarlegri rannsókn á viðhorfi nemenda til námsins yrði áhugaverð og upplýsandi. Hægt er að kortleggja væntingar nemendanna á fimm punkta kvarða og kanna hvort MPM námið nýtist betur fólki sem starfar til dæmis í hugbúnaðargeiranum en í fjármálageiranum. Aðgengi að útskrifuðum MPM nemendum er auðvelt og hægt væri að gera góða og ítarlega megindlega og eigindlega rannsókn.

Stærri könnun á viðhorfi stjórnenda til námsins væri líka mjög gagnleg fyrir námið. Slíkir aðilar eru áhrifavaldar þegar kemur að ráðningum og því er þeirra skoðun og viðhorf gagnvart náminu mikilvæg innsýn í það hvernig má hámarka tengsl þess við atvinnulífið. Hvaða þættir námsins eru að nýtast best að mati stjórnenda? Hvað mætti bæta? Mætti styrkja betur tengsl MPM nemenda við atvinnulífið yfir námstímann? Hvernig þá?

## LOKAORÐ

Viðtölin og fundirnir sem ég átti með hátt í tuttugu manns vegna verkefnisins voru lærdómsrík. Frá undirbúningi spurningarammans með vinnufélögunum, að fá að sjá hvaða spurningar vakna hjá þeim var bæði gaman og hafði notagildi. Það kom líka á óvart hve skemmtilegt það var að fá tækifæri til að ræða námið við fyrrum nemendur og fá innsýn inn í þeirra viðhorf til náms og atvinnulífs.

Ferlið reyndist mér lærdómsríkt og mun skemmtilegra en ég bjóst við. Það er jú víst ákveðin mýta þarna úti að það sé ekki samasem merki á milli masterverkefnis og ánægju. En kannski var það sú mýta sem ég var staðráðin í að hunsa sem gerði það að verkum að dagarnir á bókasafninu í Háskóla Reykjavíkur voru hreint ekki svo skelfilegir.

Skrif þessarar greinar hefur leitt ýmislegt áhugavert í ljós og er það von mín að hún varpi ljósi á MPM námið og hve tengsl verkfærni og sjálfsskilnings í MPM náminu eru í raun merkileg og mikilvæg. Það að vera vel tengdur við eigið sjálf gerir það að verkum að önnur verkþæfni verður sterkari. Í kjölfar þessarar vegferðar þá er önnur vegferð að hefjast en á meðan skrifum stóð bauðst höfundi nýtt starf á nýjum vettvangi. Verða niðurstöður þessa lokaverkefnis gott veganesti í það starf.

## ÞAKKIR

Höfundur vill þakka Hauki Inga Jónassyni og Helga Þór Ingasyni fyrir allar vinnuloturarnar sem voru ávallt áhugaverðar og skemmtilegar. Laufeyju Gunnlaugsdóttur fyrir góða leiðsögn og Guðjóni Ingasyni, eiginmanni, fyrir að gefa mér frí frá öllum verkefnum sem snéru að heimilisrekstri á meðan á náminu stóð.

## HEIMILDIR

- Berg, M.E., og Karlsen J. T. (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13.
- Eðvald Möller (2011). Árangursmiðuð verkefnastjórnun. Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (Ritstj.) *Á vorráðstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 13. apríl 2011*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Gagnast bæði nemendum og samfélaginu í heild (2010, 20. apríl). *Fréttablaðið* bls. 8.
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason (2011). *Leiðtogafærni: sjálfsskilningur, þroski og þróun*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Helga Rún Runólfsdóttir (2011). Atvinnuhæfni á tímum óvissu. *Háskóli Íslands. Óbirt MSc.-ritgerð*.
- Helgi Þór Ingason, og Haukur Ingi Jónasson. Hugvit, siðvit, verksvit: nýtt meistaranám í verkefnastjórnun (MPM) við verkfræðideild Háskóla Íslands. *Árbók VFÍ/TFÍ* 2006;12:309-13
- Helgi Þór Ingason, og Haukur Ingi Jónasson (2009). Contemporary Knowledge and Skill Requirements in Project Management. *Project Management Journal*, 40, 59-69
- Hildur Helgadóttir (2007). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management Journal*, 36, 233-242
- Kerzner, H. (2006). *Project management – A systems Approach to planning, scheduling and controlling* (9. útgáfa). New Jersey: John Wiley&sons.
- Meredith, J.R., og Mantel, S. J. (2003). *Project Management: A Managerial Approach* (5. útgáfa). New York: Wiley.
- Scanlan, J. (2006). What´s new in project management? *Consulting to Management*, 2, 35.
- Sóley S. Bender (Ritstj.) (2003). Rýnihópar. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 85-100). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Strauss, A. L. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2. útgáfa). Kalifornía: Sage Publications.
- Taylor, S. J., og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3. útgáfa). New Jersey: John Wiley&Sons.