



## **Úllen, dúllen doff og það varst þú.**

Rannsókn um val einstaklinga í verkefnahópa.

Ingibjörg Elísabet Garðarsdóttir

Ritgerð til  
**meistaraprófs (MPM)**

Máí 2013



# Úllen, dúllen doff og það varst þú.

Rannsókn um val einstaklinga í verkefnahópa.

Ingibjörg Elísabet Garðarsdóttir

Ritgerð við tækni- og verkfræðideild  
Háskólans í Reykjavík til  
**meistaraprófs (MPM)**

Máí 2013

Leiðbeinandi:

Kamilla Rún Jóhannsdóttir  
Lektor, Háskólanum í Reykjavík

Ingibjörg E Garðarsdóttir, Reykjavík, Ísland, boggag76@gmail.com  
Grein lögð fram sem hluti af skilyrðum fyrir meistaraþráðu í verkefnastjórnun  
(MPM) við Háskólann í Reykjavík - maí 2013.

## Útdráttur

Tilgangurinn með þessari ritgerð er að kanna hvernig staðið er að vali á einstaklingum í verkefnahópa. Kerzner (2009) talar um að eitt af lykilatriðum þess að verkefni heppnist vel er að réttum einstaklingum sé úthlutað til þess. Vegna þessa skiptir það sköpum hvernig staðið er að vali á einstaklingum í verkefnahópa. Framkvæmd var könnun sem send var á félagsmenn Verkefnastjórnunarfélags Íslands með það að markmiði að skoða hvernig er staðið að gangsetningu verkefnahópa. Í könnunni var leitast við að svara spurningum um hvernig staðið er að vali í verkefnahópa, hvaða eiginleikar skipta máli þegar einstaklingar eru valdir og hvort verkefnastjórar hafi vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa sem þeir stjórna. Og að lokum hvort verkefnastjórar telji að „auðlindabanki“ muni hjálpa til við val í verkefnahópa og hvaða upplýsingar þeir vilja sjá í auðlindabankanum. Helstu niðurstöður eru að einungis helmingur þátttakenda hefur vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa. Þátttakendum finnst mikilvægt að þekkja eða að það sé mælt með þeim einstaklingum sem þeir velja. Þeir eiginleikar sem þátttakendur telja að skipti mestu máli við valið eru; áhugi einstaklings á verkefninu, sérfræðipækking, samskiptahæfileikar, almenn reynsla og persónuleiki. Að lokum telur tæplega helmingur að auðlindabanki myndi nýtast þeim við valið í verkefnahópa.

**Lykilorð:** Verkefnastjórnun, verkefnastjóri, verkefnahópur, auðlindabanki

## Abstract

The purpose of this paper is to investigate how individuals are selected to project groups. Kerzner (2009) maintains that one of the key elements for the success of project's is that the right people are assigned to them. Because of this it is crucial how individuals are selected for projects. A survey was sent to members of the Project Management Association of Iceland with the aim to explore the start-up of projects. The survey seeks to answer questions on how individuals are selected for projects, what characteristics are important when individuals are selected and whether the project manager has the power to select the individual participants in the projects that they manage. And finally whether project manager's think that a "resource bank" would help in the selection of individuals and what information they want to see in the bank. The main findings are that only half of the participants have the power to select individuals in project groups. Participants think that it is important to know the individuals or that someone recommends them. The characteristics that participants think are most important when selecting individuals for project groups are; interest in the project, expertise, communication skills, general experience and personality. And finally almost half of the participants think that the resource bank would benefit them in selecting participants.

**Keywords:** project management, project manager, project groups, resource bank.

## 1. Inngangur

Í hröðum heimi eru skipulagsheildir sífellt að leita nýrra leiða til að mæta samkeppni á markaði og ná samkeppnisforskoti (Daft, 2001; Kotter, 1996). Hugtakið skipulagsheild á við um varanlegan hóp manna og einstaklinga sem koma saman til að framfylgja sameiginlegum markmiðum, eins og fyrirtæki, félag, stofnanir, góðgerðarsamtök eða eitthvað sem er háð ákveðnu skipulagi (Daft, 2001).

Ein aðferð til að auka á samkeppnisforskot er verkefnastjórnun, en skipulagsheildir eru í auknum mæli að skipuleggja verkefni til að bregðast við síbreytilegum aðstæðum á markaði (Hyväri, 2006). Einn af lykilþáttum þess að verkefni njóti velgengni er samsetning og virkni verkefnahópsins. Þar skiptir sköpum að verkefnahópurinn sé rétt settur saman af hæfum og viðeigandi einstaklingum. Ef passað er upp á rétta samsetningu mun verkefnahópurinn ná hámarksárangri (Kerzner, 2009). Allir í skipulagsheildinni verða að skilja mikilvægi verkefnastjórnunar, en til að réttir einstaklingar fái til verkefnisins er mikilvægt að allir innan skipulagsheildarinnar hafi hagsmuni hennar að leiðarljósi en ekki sér hagsmuni.

Í þessari ritgerð er skoðuð þróun verkefnastjórnunar og mikilvægi hennar í samkeppni. Rætt er um þroskalíkan verkefnastjórnunar og mikilvægi þess hvar skipulagsheildir eru staddar í líkaninu til að takast á við aðferðafræði verkefnastjórnunar. Skoðað er hvernig standa á að vali í verkefnahópa og hvaða vandamál koma upp við það val. Könnuð eru áhrif þátttöku í verkefnum á starfsmannaánægju og skilvirkni í verkefnastjórnun. Tilgangurinn með þessari ritgerð er einnig að kanna þá eiginleika sem verkefnastjórinn telur að sé mikilvægast að skoða þegar komið er að vali á einstaklingum í verkefnahópa, en auk þess er fróðlegt að sjá hversu mikið vald verkefnastjórinn hefur þegar einstaklingar eru valdir í verkefnahópa. Framkvæmd var könnun með það að markmiði að skoða hvernig er staðið að stofnun verkefnahópa. Í könnunni var leitast við að svara spurningunni um, hvernig er staðið að vali í verkefnahópa, hvaða eiginleikar skipta máli þegar einstaklingar eru valdir í verkefnahópa og hvort verkefnastjórar hafa vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa sem þeir stjórna. Og að lokum hvort verkefnastjórar telja að „auðlindabanki“ muni hjálpa til við val í verkefnahópa og hvaða upplýsingar þeir vilja sjá í auðlindabankanum. Rannsóknin er unnin upp úr könnun sem send var á félagsmenn Verkefnastjórnunarfélags Íslands. Ekki fannst sambærileg rannsókn sem skoðar þessa þætti út frá sjónarmiði verkefnastjórans, þ.a.s hvaða eiginleika verkefnastjórar vilja að einstaklingar í verkefnahópum þeirra hafi. Því er áhugavert að skoða þetta viðfangsefni.

## 2. Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1. Þróun Verkefnastjórnunar

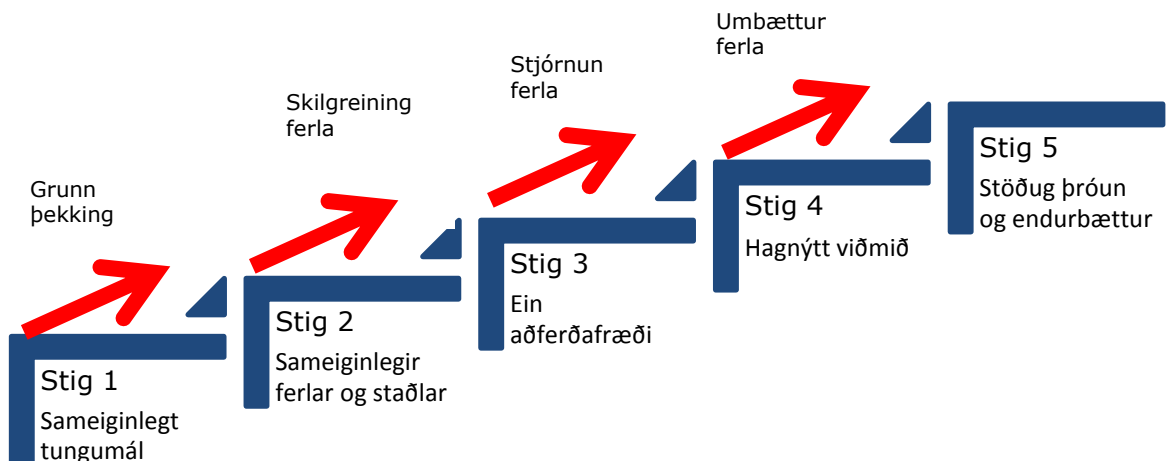
Verkefnastjórnun sem fag hefur þróast hratt á síðustu árum og orðið sýnilegri sem faggrein (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, 2006). Fyrir á árum voru það aðalega byggingar- og varnarmálaverkefni sem voru mest áberandi í faginu. Þau eru enn til staðar en komin í minnihluta. Í dag er verkefnastjórnun áberandi í flestum greinum eins og í upplýsinga- og samskiptatækni, skipulagsmálum, vöruþróun, markaðssetningu, framleiðsluþróun, rannsóknum, viðburðastjórnun, stjórnámálum, lagasetningu, menntun og félagsmálum í hinum ýmsu þáttum þjóðfélagsins (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, 2006).

Á síðustu fjörutíu árum hafa verkefnahópar og verkefnastjórnun orðið einn af mikilvægustu þáttum skipulagsheildar (Hera, Rico og Taberner, 2011). Þetta hefur verið staðfest með rannsóknum síðustu áratugi, en þær sýna fram á jákvæð tengsl milli verkefnahópa, gæðum vöru og þjónustu sem skipulagsheildir bjóða. Ástæðan fyrir þessu er að eftir því sem fjölbreytnin er meiri í verkefnahópi, þá leiðir það til aukinnar skilvirkni og auðveldar ferlið í kringum vöruþróun, ákvarðanatöku og lausn vandamála. Þetta hefur verið rannsakað á flest öllum mörkuðum, einkafyrirtækjum, opinberum fyrirtækjum og í

hernaði (Hera, Rico og Taberero, 2011). Gert er ráð fyrir að vöxtur og þróun verkefnastjórnunar og verkefnahópa muni halda áfram á komandi árum (Kerzner, 2009). Vöxt verkefnastjórnunar má rekja til breytinga í umhverfi skipulagsheilda þar sem horft er meira til skipulags þeirra og þá sérstaklega út frá hlutverki, ábyrgð, valdastigs, ákvarðanatöku og arðsemi. Fyrir tuttugu árum síðan höfðu skipulagsheildir val um hvort þær myndu nýta sér verkefnastjórnun. Í dag talar Kerzner(2009) um að þær hafi ekki lengur það val því framtíð skipulagsheildarinnar geti hvílt á því hversu fljótt og vel aðferðafræði verkefnastjórnunar og verkefnahópa er innleidd. Svo að skipulagsheildin geti verið samkeppnishæfi á þeim síbreytilega markaði sem ríkir í dag(Kerzner, 2009).

## 2.2. Þroskalíkan Verkefnastjórnun: mikilvægi þess hvar verkefni er í lífkúrfunni

Skipulagsheildir sem hafa náð þroska í verkefnastjórnun eru með stöðugan straum af vel stjórnðum verkefnum þar sem árangur er mældur út frá velgengni skipulagsheildarinnar og verkefnahópa en ekki sérhagsmunum hinna ýmsu deilda. Til þess að ná þessum árangri verður skipulagsheildin að hafa þróað með sér góðann grunn af verkfærum, tækni, ferlum og menningu með tilliti til verkefnastjórnunar (Kerzner, 2009). Til að verkefnahópum farnist vel í skipulagsheildinni er mikilvægt að allir einstaklingar allt frá æðstu yfirmönnum til undirmanna skilji mikilvægi verkefnastjórnunar og verkefnahópa. Grunninum að því að ná yfirburðahæfni í verkefnastjórnun er best lýst í þroskalíkani verkefnastjórnunar PMMM „e. Project Management Maturity Model“, sem samanstendur af fimm stigum, eins og sýnt er á mynd 1. Hvert þessara fimm stiga táknar mismunandi þroska í verkefnastjórnun þar sem stig 1 er lægsta stig verkefnastjórnunar og stig 5 er hæsta stig verkefnastjórnunar. Þroski skipulagsheilda getur haft áhrif á val einstaklinga í verkefnahópa með ýmsum hætti. T.d. a. gætu stjórnendur á neðra stigi þroska ekki verið tilbúnir að sjá af einstaklingi í verkefnahóp þar sem hann horfir frekar á sína sérhagsmuni og b. þeir einstaklingar sem eru valdir, eru ekki tilbúnir að vinna með einstaklingum úr öðrum deildum (Kerzner, 2009).



Mynd 1. Þroskalíkan verkefnastjórnunar PMMM (e. Project Management Maturity Model).

- **Stig 1. Sameiginlegt tungumál:** Skipulagsheildin viðurkennir og gerir sér grein fyrir mikilvægi verkefnastjórnunar. Á þessu stigi verður vitundarvakning og skipulagsheildin áttar sig á þörfinni fyrir góðan skilning á grunnþekkingu verkefnastjórnunar ásamt tilheyrandi tungumáli og tækni.

- **Stig 2. Sameiginlegir ferlar og staðlar:** Skipulagsheildin sér að sameiginlegir ferlar þurfa að vera skilgreindir og þróaðir frekar, svo hægt sé að nýta góðan árangur í einu verkefni til að tryggja stöðugan árangur í verkefnum framtíðar. Á þessu stigi er viðurkenning á að hægt er að beita verkefnastjórnunarlegum aðferðum til að styðja við það stjórnunarkerfi sem notuð eru hjá skipulagsheildinni.
- **Stig 3. Ein aðferðafræði:** Á þessu stigi viðurkennir skipulagsheildin samverkandi áhrif þess að sameina alla ferla og staðla hennar í eina aðferðafræði, sem er í grunninn verkefnastjórnunarleg. Þetta mun hafa þau samverkandi áhrif að stjórnun ferla og staðla verði auðveldari þar sem í grunninn er notuð ein aðferðafræði í stað margra. Kerzner talar um að þetta sé erfiðasta stigið.
- **Stig 4. Hagnýtt viðmið:** Aðferðarfræðin „hagnýtt viðmið“ „e.Benchmarking“ er notuð að staðaldri. Skilningur er á því að stöðug endurskoðun á ferlum er nauðsynleg til að viðhalda samkeppnisforskoti. Mikilvægt er að skipulagsheildin ákveði við hvern og með hvaða hætti á að sig bera saman við.
- **Stig 5. Stöðug þróun og endurbætur:** Bestun ferla þar sem skipulagsheildin greinir upplýsingar um starfsemina og árangur hennar. Metið er hvar umbóta er þörf og áhersla lögð á stöðugar úrbætur, lærdóm og úrbótaferli (Kerzner, 2009).

Kerzner telur að fáar skipulagsheildir gerir sér grein fyrir því að hægt sé að ná góðum árangri á stuttum tíma í innleiðingu verkefnahópa og verkefnastjórnunar með því að vinna markvisst í innleiðingu í gegnum stefnumótunarferli. Hann tekur fram dæmi um fyrirtækin Nortel og Ericsson sem náðu góðum árangri á árunum 1992-1998. Ástæða þess að þau náðu góðum árangri var notkun á aðferðum til að meta stöðu verkefnastjórnunar og nýting á því mati til að vinna markvist að uppbyggingu. Þannig náðu þessar skipulagsheildir betri árangri en flestir ná á áratugum. Þó vilja ekki allar skipulagsheildir ná efsta stiginu í þroskalíkaninu, því hægt er að ná verulegum ávinningi með því að komast á 3. Stig (Helgi Þór Ingason, 2010). Crawford skoðaði þróun verkefnastjórnunar í skipulagsheildum. Þar kom í ljós að þróun verkefnisstjórnunar er oft langt á eftir annarri þróun innan skipulagsheildarinnar. Það er ekki fyrr en þörf fyrir verkefnisstjórnun verður augljós sem farið er að bæta færni í verkefnastjórnun. (Crawford, 2006). Því er mikilvægt að skipulagsheildir byrji strax að hafa verkefnastjórnun í huga ef tilgangurinn er að ná árangri á markaði.

Niðurstöður rannsókna benda til þess að hönnun skipulagsheilda sé tengd skilvirkni þeirra (Hyväri, 2006). Samkvæmt rannsóknum eru þær skipulagsheildir sem eru byggðar upp á fléttuskipulagi „e.project matrix“ og verkefnaskipulagi „e. project team“ skilvirkastar. Skipulagsheildir eru því í meira mæli að leita til þess að nota verkefnahópa í daglegu starfi til að ná markmiðum sínum og viðhalda samkeppnisforskoti (Hyväri, 2006). Þetta er í samræmi við fyrri rannsóknir. Til að geta verið samkeppnishæfur á alþjóðlegum mörkuðum er mikilvægt að geta brugðist hratt við. Við slíka aðstæður eru hefðbundnar skipulagsheildir sem eru t.d. byggðar upp á deildarskipulagi ekki besta uppbyggingin. Skipulagsheildir sem nota deildarskipulag skipta skipulagsheildinni upp eftir deildum eins og framleiðslu, mannauðsmálum og fjármálum. Hefðbundnar skipulagsheildir þurfa oft að mynda þverfaglega verkefnahópa með einstaklingum úr öllum deildum til þess að bregðast við síbreytilegum aðstæðum á markaði (Hyväri, 2006). Til þess að verkefnahópar verði skilvirkir og skili árangri er mikilvægt að skapa menningu þar sem þeir fá að dafna. „Þroski í verkefnastjórnun er framkvæmd verkefna af staðlaðri aðferðafræði og fylgjandi ferlum þannig að auknar líkur eru á endurtekinni velgengni verkefna“ (Kerzner, 2009, bls. 58).

### 2.3. Val í verkefnahópa

Einn af mikilvægustu þáttum verkefnastjórnunar er val einstaklinga í verkefnahópa (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011). Kerzner (2009) talar um að eitt af lykilatriðum í að verkefni heppnist vel er að réttum auðlindum sé úthlutað til verkefnisins. Ein af meginstöðum auðlinda í verkefnum eru þeir einstaklingar sem taka þátt í

verkefninu. Verkefnastjórinn ber megin ábyrgð á að byggja upp verkefnahópa, það felur í sér allt litrófið í stjórnunarhæfni. Hæfnin felur meðal annars í sér að finna réttu einstaklingana í verkefnið, fá einstaklinga til þess að helga sig verkefninu og að samþætta mismunandi hópa frá skipulagsheildinni í eitt verkefni. Til að þetta takist þarf að skapa góð samskipti og liðsanda, hafa skýr skilgreind markmið og hafa stuðning og þátttöku æðstu stjórnenda (Kerzner, 2009). Oft eru hendur verkefnastjórans bundnar í vali á einstaklingum. Helstu ástæður fyrir því eru að yfirmenn eru ekki tilbúnir til þess að láta bestu einstaklingana í verkefnið og því er mikilvægt að fá yfirmenn með sér í lið og skapa traust áður en hafist er handa. Stundum eru góðir einstaklingar uppteknir í öðrum verkefnum og í öðrum tilfellum er verkefnastjóra úthlutað einstaklingi þar sem yfirmaður ákveður að veita viðkomandi tækifæri vegna góðrar frammistöðu jafnvel þó að hann sé ekki sá besti í verkefnið (Kerzner, 2009). Til þess að verkefnahópnum gangi vel er mikilvægt að velja réttu einstaklingana og þá þarf meðal annars að horfa á menntun, starfsreynslu, áhuga á verkefninu og rétt viðhorf gagnvart verkefninu og verkefnavinnu (Kerzner, 2009).

Kerzner (2009) talar um að það hindri framgang verkefnis þegar einstaklingnum finnst óréttlátlega komið fram við þá, sérstaklega við mönnun verkefnis. Einstaklingar eru líklegri til að hafa meiri hvata til að vinna vel að verkefni ef hann hefur vald til að hafna eða samþykkja þátttöku í verkefninu. Þetta á sérstaklega við þegar einstaklingum finnst verkefninu þröngvað upp á þá af yfirmanni. Þetta getur valdið mörgum vandamálum t.d. vegna lágs hvata til að standa sig vel, óánægju og áhugaleysi. Vegna þessa telur Kerzner að öllu jafnan sé best að vald verkefnastjórans sé meira þegar kemur að vali í verkefnahópinn. Það muni leiða til þess að líklegra er að uppbygging liðsandans muni ganga betur sem þar af leiðandi hefur bein áhrif á framgang verkefnisins (Kerzner, 2009). Ástæða þess að verkefnastjórinn ætti að hafa meira vald í upphafi verkefna er að hann veit betur en nokkur annar hvaða eiginleikum einstaklingarnir þurfa að búa yfir til þess að þeir vinni vel saman í verkefnahóp sem leiðir til velgengis verkefna.

Framkvæmd verkefna þarf að hafa sterkan stuðning yfirstjórnar svo hægt sé að fá rétta einstaklinga í verkefnið (Dingsøyr, Moe og Dybå. 2010). Rangt val á einstaklingum getur haft nokkrar afleiðingar; lengt framkvæmdatímann og dregið úr starfsanda. Sumir einstaklingar geta reynt að grafa undan verkefninu með hegðan sinni og minnkað vægi verkefnastjórans (Kerzner, 2009). Réttir einstaklingar eru þeir sem hafa hæfni til að sinna verkefninu og hafa áhuga á því að taka þátt í verkefnahópnum. Þess vegna skiptir það sköpum að einstaklingarnir skuldbindi sig verkefninu og finnst þeim ekki þvingaðir til að taka þátt í verkefnahópnum. Að þeir hafi vald til að neita þátttöku ef þeir hafi ekki áhuga á því að taka þátt í hópnum. Verkefnahópnum þarf að finnast að hann eigi hlut í verkefninu og hafi eitthvað að segja um framgang þess. Í rannsóknum kemur fram að þeir þættir sem skipta máli þegar horft er á skuldbindingu og viðhorf einstaklinga er meðal annars sjálfstæði í verkefninu, stuðningur þegar á við, endurgjöf, andrúmsloft og fjölbreytileiki. Til að einstaklingur skuldbindi sig verkefninu þarf hann að eigna sér það, þar skiptir sköpum að hann finni fyrir sjálfstæði til að taka viðeigandi ákvarðanir og hann viti hvað ákvarðanir hann megi taka. Að hann aðlagist verkefnahópnum og finnst hann tilheyra honum en, þar skipir fjölbreytileiki og andrúmsloft sköpum (Riasudeen og Srinivasan, 2011; Ameijde og Dewettinck, 2011; Cooper, Holland, Pyman, og Teicher, 2011). Niðurstöður rannsóknar Tohidi (2011) sýndu að athygli mannauðsstjórnunar í verkefnastjórnun á sviði upplýsingatækniverkefna er ein af mikilvægustu stöðum í stjórnun og vanræksla á því að sinna því hlutverki verður til þess að upplýsingatækniverkefni nái ekki settum markmiðum. Þetta sýnir enn frekar mikilvægi þess að skapa rétta andrúmsloftið og veita stuðning og endurgjöf þegar það á við.

Þegar kemur að mannauðspættinum skiptir líka máli að horfa á það vinnuálag sem er fyrir á einstaklingnum og hvernig hægt sé að hjálpa einstaklingnum til að vaxa í starfi (Kerzner, 2009), því jafnvel þó að hann sé ekki að fá aukin laun þá er hann að fá aukna reynslu sem nýtist honum til framfara. Það að fá að taka þátt í verkefnahóp sem einstaklingurinn hefur áhuga á veitir honum meiri starfsánægju. Mikilvægt er að skapa gott andrúmsloft, samstöðu, traust og fá skuldbindingu einstaklinga í verkefnin strax frá upphafi. Rannsóknir hafa sýnt fram á að ef þetta er ekki til staðar hefur það neikvæð áhrif á framgang verkefnisins (Lilly og Porter, 1996; Dingsøyr, Dybå og Moe, 2010;

Hoegl, Gemuenden og Weinkauf, 2004). Einnig hafa rannsóknir sýnt fram á að mikilvægi þess að horfa á samsetningu verkefnahópsins en ólíkir persónuleikar geta átt erfitt með að vinna saman og ná árangri (Gorla og Lam, 2004), en á móti getur ólíkur verkefnahópur líka unnið vel saman (Boynton og Fischer, 2005). Því er mikilvægt að fá réttu samsetninguna af einstaklingum (Boynton og Fischer, 2005; Gorla og Lam, 2004; Tohidi, 2011; Hera Taberner og Rico, 2011). Með „ólíkum persónuleikum“ er t.d. átt við viðhorf, hæfni, persónuleika og samskiptahæfni einstaklinga. Staðreyndin er sú að öll erum við ólík með ólík viðhorf og skoðanir. Stundum getur það komið verkefnahópnum til góðs og skapað jákvætt andrúmsloft þar sem ólíkir einstaklingar bæta hvorn annan upp en stundum getur það leitt til átaka í verkefnahópnum (Dingsøyr, Dybå og Moe, 2010). Vegna þessa er vandasamt að setja saman réttan verkefnahóp sem mun vinna vel að settu markmiði. Rannsóknir á verkefnahópnum hafa sýnt fram á að gott er að nota próf sem greina persónulega eiginleika til að setja saman ákveðna blöndu af persónueinkennum sem vinna vel saman (Gorla og Lam, 2004). Ýmis persónuleikapróf hafa verið þróuð í gegnum tíðina. Dæmi um þessi próf eru Belbin próf og Myers-Briggs prófið (Dingsøyr, Dybå og Moe, 2010). Auk þess hefur komið fram í rannsókn að fjölbreytilegri verkefnahópar deila frekar upplýsingum og þekkingu, Í rannsókn Cummings (2004) sem skoðaði 182 verkefnahópa í fjarskiptafyrirtæki á Fortune 500 listanum, sem er með starfstöðvar víða um heim kom fram að meira var deilt af þekkingu ef hópurinn var fjölbreyttari, þ.a.s. með ólíkum og fjölbreyttum einstaklingum t.d. af mismunandi sviðum, með misjafna menntun og jafnvel í mismunandi heimshlutum (Cummings, 2004). Mikið hefur verið rannsakað hvernig verkefnahópar vinna saman, hvað eykur skilvirkni þeirra og hvaða áhrif persónuleikar einstaklinganna í verkefnahópnum hafa. Ekki fannst nein rannsókn sem skoðar hvernig verkefnastjórar velja einstaklinga í verkefnahópa og hvort þeir hafi vald til þess. Vegna þess er áhugavert að skoða hvaða eiginleika verkefnastjórar telji að skipti máli í vali verkefnahópa, hvort þeir hafi vald til að velja einstaklinga í þá og hvort þeir telji að einhverskonar „auðlindabanki“ myndi gagnast þeim. Auðlindabanki er skrá þar sem til eru upplýsingar um einstaklinga sem myndu hjálpa verkefnastjórum að velja í verkefnahópa. Því ákvað höfundur að gera rannsókn um þessa þætti á Íslandi.

### **3. Rannsóknin**

#### **3.1. Markmið rannsóknarinnar**

Markmiðið með rannsókninni er að skoða hvernig staðið er að upphafi verkefnahópa. Í rannsókninni var leitast við að svara spurningunni um hvernig staðið er að vali í verkefnahópa; hvaða eiginleikar skipta máli þegar einstaklingar eru valdir í verkefnahópa, hvort verkefnastjórar hafa vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa sem þeir stjórna. Og að lokum var spurt hvort verkefnastjórar telji að „auðlindabanki“ muni hjálpa til við val í verkefnahópa og hvaða upplýsingar þeir vilji sjá í auðlindabankanum. Rannsóknin er unnin upp úr könnun sem send var á félagsmenn Verkefnastjórnunarfélags Íslands.

#### **3.2. Aðferðafræði rannsóknarinnar**

Hér er um megindelega rannsókn að ræða. Við undirbúning spurningalistans var rætt við tvo reynda verkefnastjóra til að kanna hug þeirra um málefnið og einnig ýmsar fræðigreinar skoðaðar, en ekki fannst sambærileg rannsókn. Auk þess var kannað hvernig unnið er með auðlindabanka Frístundamiðstöðvarinnar Kamps í Reykjavík og reynslu stjórnenda og starfsmanna af bankanum. Að lokum var spurningarlistinn unninn af höfundi út frá þeim upplýsingum sem aflað var. Auk þess fóru einn verkefnastjóri og framkvæmdastjóri Verkefnastjórnunarfélags Íslands yfir spurningalistann áður en hann var sendur út til þátttakenda og komu allir með tillögur að breytingum. Spurningarlistinn er samsettur af 15 spurningum; 3 spurningar eru opnar; 12 spurningar eru lokaðar



krossaspurningar. Spurningarnar skiptust í; fullyrðingar, já, nei, stundum, „á ekki við“ og opnar spurningar. Dæmi um spurningu er; Hefur þú vald til þess að velja einstakling í verkefnahóp? Allar nema ein krossaspurning eru í einum lið. Spurning 13 er sett fram í 12 liðum. Settar eru fram 8 bakgrunnsspurningar; 4 spurningar um val í verkefnahópa; 1 spurning í 12 liðum snerist um mikilvægi eiginleika einstaklinga í verkefnahóp og 2 spurningar um auðlindabanka. Hægt er að sjá spurningalistann í heild sinni í Viðauka 1. Spurningalistinn var sendur út í netkönnunarformi og notast var við netforritið „SurveyMonkey“ til að setja upp spurningalistann og senda út rannsóknina. Netkönnunin var send á alla félagsmenn Verkefnastjórnunarfélags Íslands sem eru á tölvupóstlista félagsins. Tölvupóstur var sendur út til allra 461 félagsmanna á tölvupóstlista fimmtudaginn 21.febrúar 2013, en auk þess var sendur út ítrekunartölvupóstur til allra félagsmanna föstudaginn 8.mars 2013. Könnuninni var lokað laugardaginn 16 mars 2013. Tekið var fram að þátttaka í könnuninni væri frjáls og ekki væri hægt að rekja svör þátttekanda aftur til þeirra.

### 3.3. Þátttakendur

Fjöldi félagsmanna á netfangalista Verkefnastjórnunarfélags Íslands er 461. Eftir að tekið var tillit til þeirra sem fengu ekki tölvupóstinn stóðu eftir 418 þátttakendur. Ástæða þess að félagsmenn fengu ekki tölvupóstinn var meðal annars óvirk netföng, félagsmenn hættir í starfi og félagsmenn í frí á þeim tíma sem könnunin fór fram. 222 félagsmanna svöruðu könnuninni og er því svarhlutfall 53%. Í töflum hér fyrir neðan er hægt að sjá upplýsingar um þátttakendur. 77,5% þátttakenda starfa við verkefnastjórnun og af þeim hafa flestir þátttakenda starfað við verkefnastjórnun í 5-9 ár eða 31,4% og 66 eða 29,7% þátttakenda eru með starfsheitið verkefnastjóri. Hægt er að sjá nánari útlistun á starfsheitum og öll svör í Viðauka 2.

<b>Kyn</b>	
KK	65,3%
KVK	34,7%
<b>Aldur</b>	
25-34 ára	10,8%
35-44 ára	32,9%
45-54 ára	29,3%
55-64 ára	19,8%
65 ára eða eldri	7,7%
<b>Starfsaldur</b>	
1-4 ár	9,5%
5-9 ár	16,2%
10-14 ár	17,1%
15-19 ár	9,5%
20-24 ár	14,9%
25-29 ár	10,4%
30 eða fleiri ár	23,0%
<b>Menntun</b>	
Grunnskólapróf	2,7%
Grunnskóla og viðbót	2,7%
Framhaldsskólapróf	8,6%
Háskólapróf	41,4%
Framhaldsgráða á háskólastigi	56,3%

Tafla 1. Bakgrunnsupplýsingar.

<b>Starfar þú við verkefnastjórnun</b>	
Já	77,5%
Nei	23,4%
<b>Fjöldi ára við verkefnastjórnun</b>	
1-4 ár	15,3%
5-9 ár	31,2%
10-14 ár	17,1%
15-19 ár	14,7%
20-24 ár	10,0%
25-29 ár	2,9%
30 eða fleiri ár	10,0%
<b>Í hvaða starfsstétt starfar þú</b>	
Skapandi	3,6%
Fjármál	11,3%
Hugbúnaður	15,3%
Framkvæmdir	28,8%
Opinber	18,9%
Heilbrigðismál	1,4%
Ferðamál	0,9%
Annað	25,7%

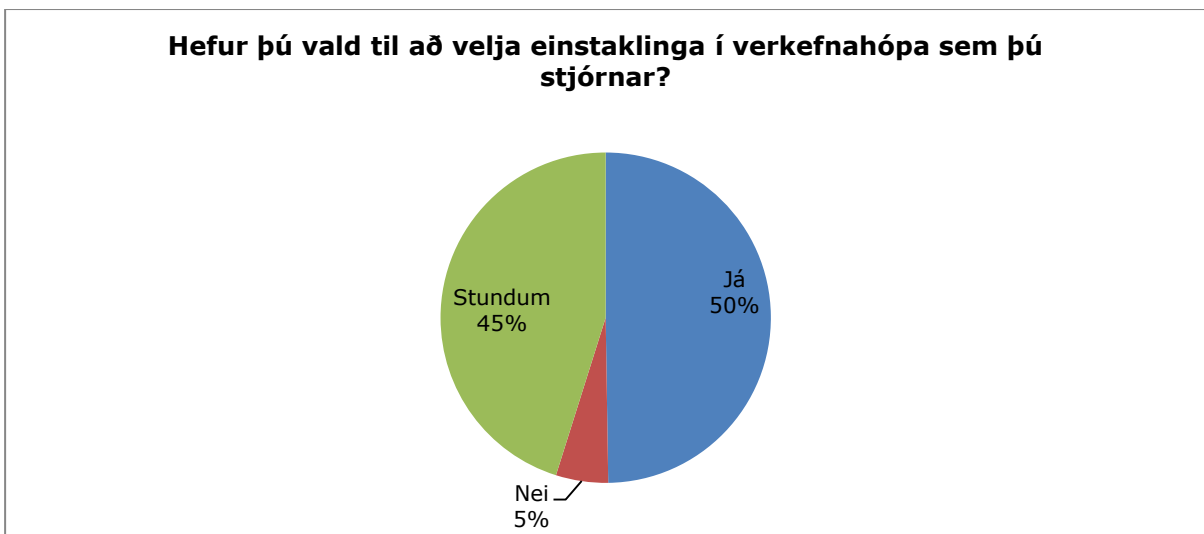
Tafla 2. Starfar þú við verkefnastjórnun.

## 4. Niðurstöður rannsóknar

### 4.1 Val í verkefnahópa

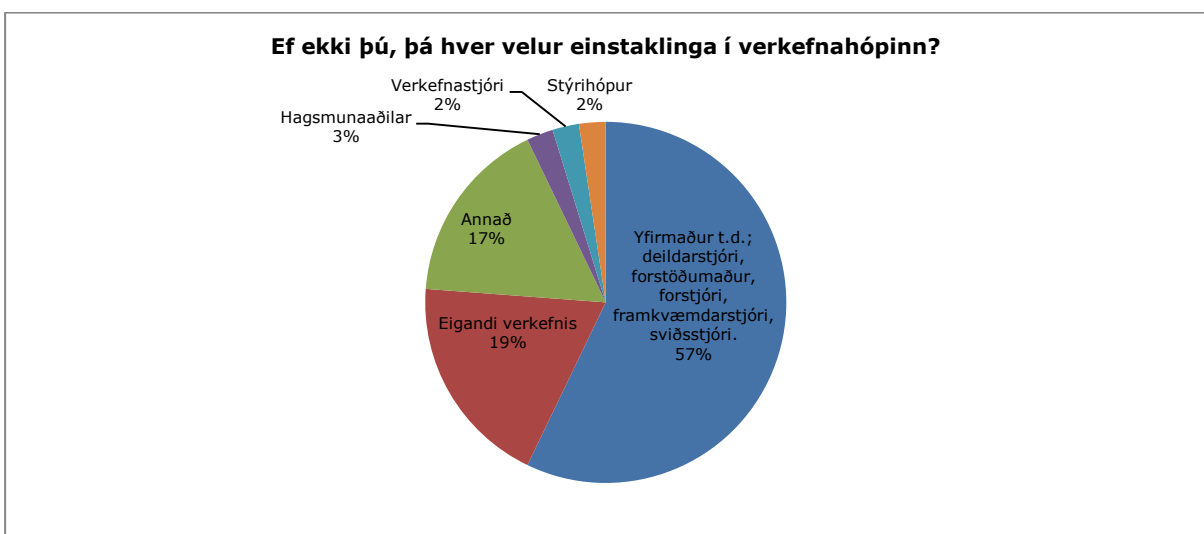
Spurningar um val í verkefnahópa eru 4, en einungis voru gögn frá þeim þátttakendum sem starfa við verkefnastjórnun notuð hér (spurning 7). 77,5% eða 172 þátttakendur svöruðu spurningu 7 játandi.

**Hefur þú vald til að velja einstakling í verkefnahóp?** 50% þátttakenda svara spurningunni játandi, en 45% hafa stundum vald til að velja einstakling í verkefnahóp og 5% hafa ekki vald til þess. Þeir þátttakendur sem svöruðu þessari spurningu nei eða stundum svöruðu opnu spurningunni, „ef ekki þú, þá hver velur einstakling í verkefnahóp“.



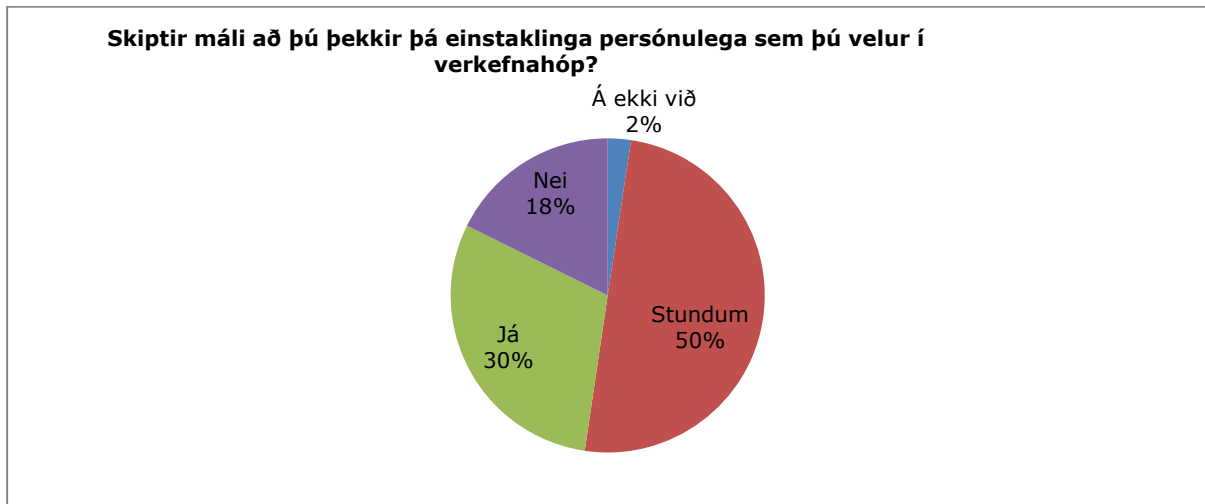
Mynd 2. Hefur þú vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa sem þú stjórnar?

**Ef ekki þú, þá hver velur einstaklinga í verkefnahópinn?** Í flestum tilfellum eða 57% tilfella er það yfirmaður sem velur einstakling í verkefnahóp. Þetta á bæði við um yfirmann verkefnastjóra og yfirmann einstaklingsins. Næst á eftir er eigandi verkefnis eða í 19% tilfella. Hagsmunaaðilar og stýrihópur verkefnis kemur að valinu í 5% tilfella. Hægt er að sjá nánari útlitun og öll svör í Viðauka 3.



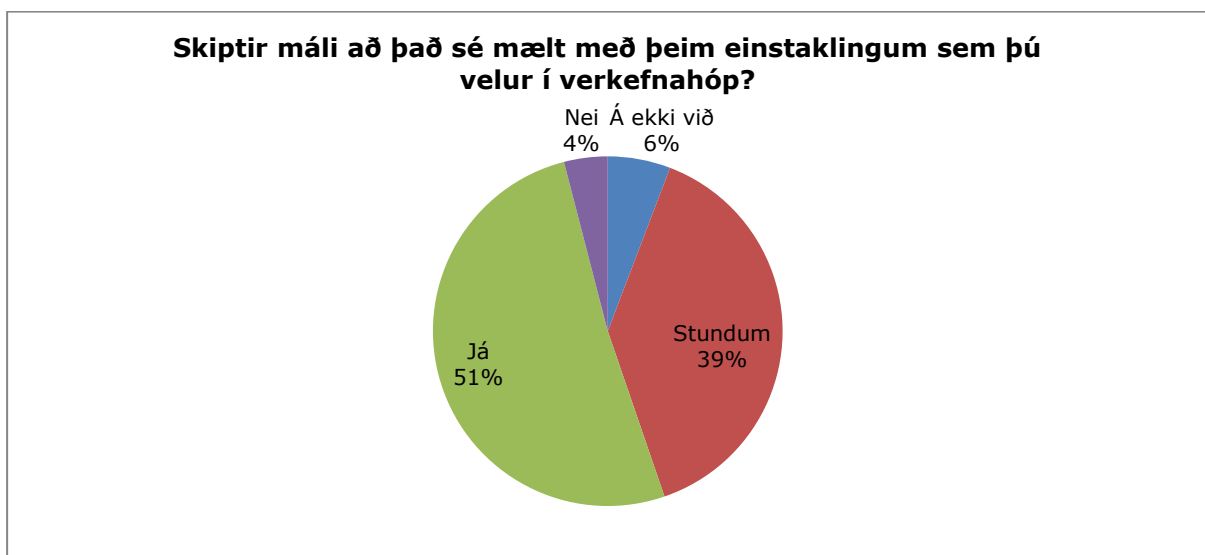
Mynd 3. Ef ekki þú, þá hver velur einstaklinga í verkefnahópinn?

**Skiptir máli að þú þekkir þá einstaklinga persónulega sem þú velur í verkefnahóp?** 50% þátttakenda svöruðu stundum við þessari spurningu, auk þess svöruðu 30% þátttakenda að það skipti stundum máli að þekkja einstaklinginn. Því eru 80% þátttakenda sem telja að það skipti alltaf eða stundum máli að þekkja einstaklinginn sem þeir eru að velja í verkefnahópinn. Einungis 18% svara þessari spurningu neitandi.



Mynd 4. Skiptir máli að þú þekkir þá einstaklinga persónulega sem þú velur í verkefnahóp?

**Skiptir máli að það sé mælt með þeim einstaklingum sem þú velur í verkefnahóp?** 51% þátttakenda telur að það skipti máli að mælt sé með þeim einstaklingum sem þeir velja í verkefnahóp, en auk þess svara 39% þátttakenda að það skipti stundum máli að fá meðmæli um einstakling. Því eru 90% þátttakenda sem telja að það skipti alltaf eða stundum máli að einstaklingur fái meðmæli með sér þegar valið er í verkefnahóp. Einungis 4% svara þessari spurningu neitandi.



Mynd 5. Skiptir máli að það sé mælt með þeim einstaklingum sem þú velur í verkefnahóp?

## 4.2. Hversu mikilvægir að þínu mati eru eftirfarandi eiginleikar þegar valdir eru einstaklingar í verkefnahópa?

Allir þátttakendur svöruðu spurningunni um hvaða eiginleikar séu mikilvægastir við val í verkefnahópa. Settar voru fram 12 fullyrðingar og þátttakendur beðnir um að svara eftir því hversu mikilvægur hver eiginleiki er. Notaður var skalinn 1-5 þar sem 1 þýðir að sá eiginleiki skipti ekki miklu máli og 5 þýðir að sá eiginleiki skipti miklu máli. Hér á eftir verður eiginleikum raðað í röð með því að leggja saman svör þeirra þátttakenda sem svöruðu að eiginleikarnir skiptu miklu máli og skiptu máli.

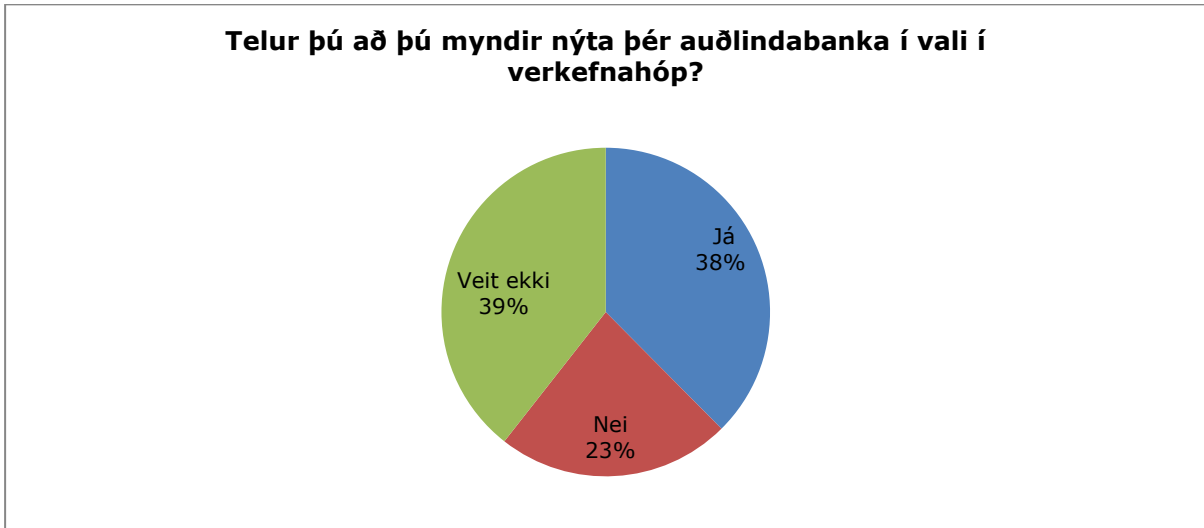
1. Sá eiginleiki sem þátttakendur telja að skipti mestu máli hjá einstaklingum sem þeir velja í verkefnahóp er áhugi einstaklings á verkefninu en 53,4% telja að það skipti miklu máli og 37,0% telja að það skipti máli.
2. Næst á eftir er sérfræðiþekking en 44,7% telja að það skipti miklu máli og 39,4% telja að það skipti máli.
3. Í þriðja sæti eru samskiptahæfileikar en 38,5% telja að það skipti miklu máli og 45,7% telja að það skipti máli.
4. Í fjórða sæti er almenn reynsla í starfi en 30,8% telja að það skipti miklu máli og 50% telja að það skipti máli.
5. Í fimmta sæti er persónuleiki einstaklings. Er hann jákvæður eða neikvæður en 29,8% telja að það skipti miklu máli og 49,5% telja að það skipti máli.
6. Í sjötta sæti er álag á einstakling. Er hann í fleiri verkefnahópum á tímabilinu en 19,7% telja að það skipti miklu máli og 42,3% telja að það skipti máli.
7. Í sjöunda sæti er almennt vinnuálag á einstakling en 36,1% telja að það skipti miklu máli og 23,1% telja að það skipti máli.
8. Í áttunda sæti er reynsla einstaklings í vinnu með verkefnahóp, en 15,4% telja að það skipti miklu máli og 38,9% telja að það skipti máli.
9. Í níunda sæti er menntun einstaklings en 7,2% telja að það skipti miklu máli og 26,9% telja að það skipti máli.
10. Í tíunda sæti er hvort einstaklingur þekkir aðra einstaklinga í verkefnahópnum en 1,9% telja að það skipti miklu máli og 9,6% telja að það skipti máli.
11. Í ellefta sæti er áhugamál einstaklings utan vinnu en 2,4% telja að það skipti miklu máli og 2,4% telja að það skipti máli.
12. Í tólfta og síðasta sæti er kyn einstaklings en 1,4% telja að það skipti miklu máli og 1,4% telja að það skipti máli.

Röð	Hversu mikilvægir að þínu mati eru eftirfarandi eiginleikar þegar valdir eru einstaklinga í verkefnahópa. 1 = skiptir ekki miklu máli 5=skiptir miklu máli.	1	2	3	4	5
1	Áhugi einstaklings á verkefninu?	1,4%	1,4%	6,7%	37,0%	53,4%
2	Sérfræði þekking einstaklings?	1,0%	1,4%	13,5%	39,4%	44,7%
3	Samskiptahæfileikar?	1,4%	2,9%	11,5%	45,7%	38,5%
4	Almenn reynsla einstaklings í starf?	1,4%	3,4%	14,4%	50,0%	30,8%
5	Persónuleiki einstaklings(jákvæður/neikvæður)?	0,5%	4,3%	15,9%	49,5%	29,8%
6	Verkefnavinna/vinnuálag, er einstaklingurinn í fleiri verkefnahópum á tímabilinu?	1,9%	5,8%	30,3%	42,3%	19,7%
7	Almennt vinnuálag einstaklingsins?	1,4%	5,3%	34,1%	36,1%	23,1%
8	Almenn reynsla einstaklings í vinnu með verkefna hópi?	1,4%	3,4%	14,4%	50,0%	30,8%
9	Menntun einstaklings?	6,7%	19,7%	39,4%	26,9%	7,2%
10	Að einstaklingur þekkir aðra einstaklinga í verkefnahópnum?	27,4%	31,7%	29,3%	9,6%	1,9%
11	Áhugamál einstaklings fyrir utan vinnu?	60,1%	22,1%	13,0%	2,4%	2,4%
12	Kyn einstaklingsins?	86,1%	7,7%	3,4%	1,4%	1,4%

Tafla 3. Hversu mikilvægir að þínu mati eru eftirfarandi eiginleikar þegar valdir eru einstaklingar í verkefnahópa?

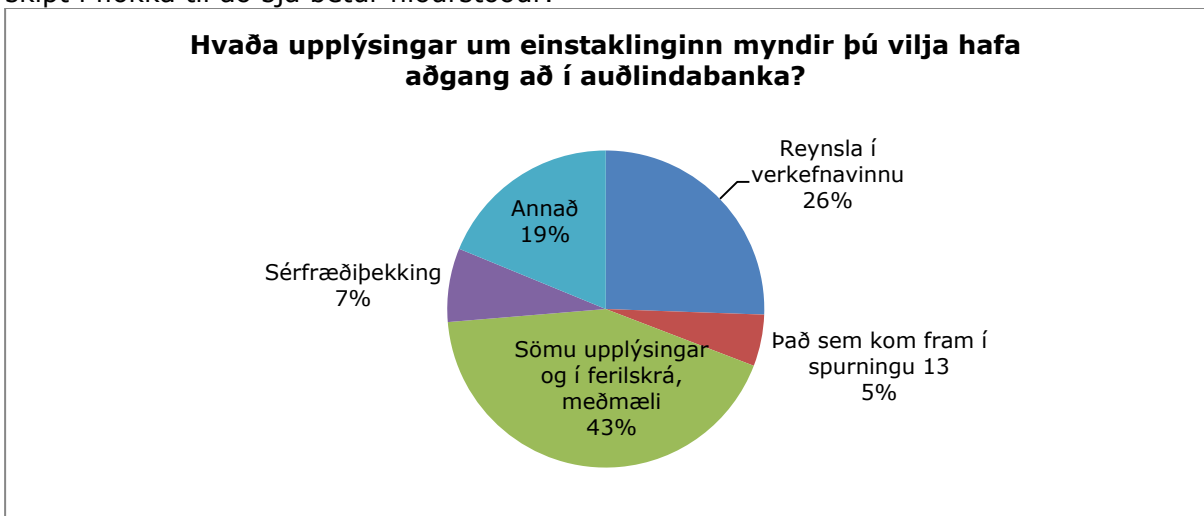
### 4.3 Auðlindabanki

**Telur þú að þú myndir nýta þér auðlindabanka í vali í verkefnahópa?** Allir þátttakendur svöruðu spurningunni og fengu útskýringuna á auðlindabankanum sem kemur hér á eftir. Auðlindabankinn er mannauðsbanki þar sem teknar eru saman upplýsingar um starfsmenn s.s. menntun, reynsla, áhugamál. Bankinn er hannaður þannig að auðveldlega er hægt að finna starfsmenn með t.d. ákveðna menntun eða reynslu. 38% þátttakenda svöruðu spurningunni játandi; 39% vissu ekki hvort að hann myndi gagnast og 23% svöruðu spurningunni neitandi.



Mynd 6. Telur þú að þú myndir nýta þér auðlindabanka í vali í verkefnahóp?

**Hvaða upplýsingar um einstaklinginn myndir þú vilja hafa aðgang að í auðlindabanka?** Allir þátttakendur fengu tækifæri til að svara þessari spurningu. Þátttaka var valfrjál og ákváðu 133 þátttakendur að svara henni eða 59,9%. Helsti þráðurinn sem kemur fram í svörum þátttakenda er að þeir töldu að það væri mikilvægt að fá yfirlit yfir feril einstaklinga, einsskonar ferilskrá. Bæði var bent á ferilskrá eða ýjað að henni í svörum. Margir töldu mikilvægt að fá meðmæli um einstaklinga, og það er í takt við svör fyrr í könnuninni þar sem kom fram að þátttakendum þykir mikilvægt að þekkja einstaklinginn. Meðal þeirra þátta sem komu fram í svörum eru; samskiptafærni, persónuleiki, jákvæður/neikvæður, vinnuálag, reynsla, áhugamál fyrir utan vinnu, meðmæli, sérfræðiþekking, karaktereinkenni, stærð og flækjustig verkefna, hlutverk og ábyrgð í verkefnum og virkni. Hægt er að skoða nánari svör í viðauka 4. Svörum var skipt í flokka til að sjá betur niðurstöður.



Mynd 7. Hvaða upplýsingar um einstaklinginn myndir þú vilja hafa aðgang að í auðlindabanka?

#### 4.4. Samantekt niðurstaða

Þar sem enginn sambærileg rannsókn fannst er ekki hægt að bera niðurstöður þessarar rannsóknar við aðrar rannsóknir. Áhugavert er að sjá að einungis helmingur þátttakenda hefur alltaf vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa og í 45% tilvika hefur þátttakandi stundum vald til að velja. Það væri áhugavert að rannsaka betur hvað veldur þessu. Val í verkefnahópa er oft háð pólitík innan skipulagsheildarinnar og stundum er þátttaka í verkefnahóp notuð sem tæki til að launa fyrir vel unnin störf eða til að hjálpa einstaklingnum til að komast áfram innan skipulagsheildarinnar. Vandamálið við þetta er að þá getur verið horft framhjá einstaklingi sem er hæfari í verkefnið (Kerzner, 2009). Þeir sem svöruðu að þeir hefðu stundum vald og ekki vald til að velja einstaklinga í verkefnahóp svöruðu með opinni spurningu hver hefði það, ef ekki þeir. Í langflestum tilfellum eða 57% tilfella er það yfirmaður og þá er væntanlega bæði átt við yfirmann viðkomandi verkefnastjórnar sem og yfirmenn einstaklinga sem valdir eru í verkefnahópinn. Oft er málum háttað þannig að ákveðið er að fara út í verkefni og hópurinn settur saman áður en verkefnastjórnin er valinn. Þá eru yfirmenn ýmissa deilda beðnir um að tilnefna einstaklinga í verkefnið. Vandamál við þetta eru nokkur t.d. að þessir yfirmenn eru oft ekki nógu vel að sér í því hvaða hæfni einstaklingurinn verður að búa yfir og stundum eru yfirmenn ekki tilbúnir að láta bestu einstaklingana í verkefni þar sem þeir eru að huga frekar að hagsmunum sinnar deildar heldur en skipulagsheildarinnar sem einnar heildar. Vegna þessa er mikilvægt að allir einstaklingar innan skipulagsheildarinnar skilji mikilvægi verkefnisins og hugsi frekar um hagsmuni skipulagsheildarinnar en sína sérhagsmuni. Þær skipulagsheildir sem hafa náð hærra þroskastigi í verkefnastjórnun skilja þetta og þess vegna gengur þeim betur að bregðast hratt við aðstæðum (Kerzner, 2009).

Þegar skoðaðar eru niðurstöður úr spurningum sem fjalla um hvort það skipti máli að þekkja einstakling eða að það sé mælt með einstaklingi kemur það sterklega í ljós að þátttakendum finnst það skiptir máli. Þessar niðurstöður benda til þess að þeir einstaklingar sem eru duglegir við að skapa sér tengslanet innan skipulagsheildarinnar séu líklegir til að verða valdir í verkefnahóp. Vegna þessa er líklegt að oft sé horft framhjá hæfari einstaklingum þar sem að sá sem velur í verkefnahópinn þekkir ekki til þeirra. Ástæður fyrir þessu geta verið nokkrar t.d. að sá sem velur vill ekki bregðast og velur því einstakling sem hann veit að vinnur vel, verið er að hygla einstaklingi, gefa einstaklingi sem yfirmaður þekkir til tækifæri til starfsþróunar, hræðsla við að vinna með nýjum einstakling og skilvirkni verkefnahópsins en það fer alltaf ákveðinn tími í aðlögun þar sem einstaklingar kynnast og finna taktinn í samstarfinu. Það gæti verið áhugavert að rannsaka þetta nánar. Þessar niðurstöður sýna enn frekar fram á mikilvægi þess að mannauður skipulagsheildarinnar verði kortlagður þannig að alltaf sé hægt að velja rétta einstaklinginn í verkefnið. En eins og rannsóknir hafa sýnt er mikilvægt fyrir velgengi verkefnahópsins að velja saman réttu einstaklingana (Riasudeen og Srinivasan, 2011; Ameijde og Dewettinck, 2011; Cooper, Holland, Pyman, og Teicher, 2011).

Áhugavert er að sjá að af þeim fyrstu fimm eiginleikum sem þátttakendur telja að skipti máli þegar einstaklingar eru valdir í verkefnahóp eru þrjár sem myndu flokkast undir mannlegt eðli, áhugi á verkefni, persónuleiki og samskiptahæfileikar og aðeins tveir sem fjalla um hæfni, sérfræðipækking og almenn reynsla í starfi. Þetta styður við þá þróun sem hefur verið í verkefnastjórnun síðustu árin, þar sem horft er meira á hina mjúku þætti, sem fjalla um mannlegt eðli og samskipti í verkefnahópum. Þetta skýrir líka að einhverju leyti hvers vegna þátttakendur telja að það skipti miklu máli að þekkja eða fá meðmæli með einstaklingum sem þeir velja í verkefnahóp því erfitt er að meta mjúku þættina á prófskirteinum og afköstum í vinnu. Næst á eftir er vinnuálag í starfi og hvort þátttakendur eru í öðrum verkefnahópum, sem er jákvætt því í dag er horft meira á álag á einstaklinga og mikilvægi þess að passa upp á heilsu og öryggi þeirra. Jákvætt er að neðarlega er hvort einstaklingur þekkir aðra einstaklinga í verkefnahópnum en það ætti að ýta undir það að fjölbreyttari verkefnahópar séu valdir. Að lokum er gaman að sjá að kynjajafnrétti ríkir í þessum hóp en kyn einstaklings lendir í síðasta sæti og 93,8% svara að kyn skipti ekki máli og skipti ekki miklu máli.

Að lokum voru þátttakendur spurðir að því hvort þeir myndu nýta sér „auðlindabanka“ í vali í verkefnahópa og hvaða upplýsingum þeir myndu vilja hafa aðgang að í auðlindabankanum. Einn þátttakandi tók fram að auðlindabanki væri notaður á sínum vinnustað. Það kom á óvart að ekki væru fleiri sem sögðust vera að nota svipuð tæki. Meirihluti þátttakenda svöruðu að þeir vissu ekki hvort auðlindabanki myndi gagnast þeim eða töldu að hann myndi ekki gagnast þeim. Líklega er ástæðan sú að margir þekkja ekki til notkunar auðlindabanka eða svipaðra tækja við val í verkefnahópa. Jákvætt er að 59,9% svöruðu spurningunni um hvað þeir myndu vilja sjá í auðlindabankanum en þar var í meiri hluta eða 69% svara tekið fram að þeir vildu sjá upplýsingar um almenna reynslu þá reynslu í verkefnavinnu og sömu upplýsingar og í ferilskrá. Þetta styður við niðurstöður við spurningu um hvaða eiginleika þátttakendur horfa til þegar einstaklingar eru valdir en t.d. með því að leita meðmæla er hægt að kanna hvernig einstaklingur vinnur, persónuleika og aðra þætti tengda mannlegu eðli.

## 5. Umræða

Mikilvægt er að skipulagsheildir horfi til verkefnastjórnunar til að bregðast við síbreytilegum aðstæðum á markaði (Hyväri, 2006). Algengt er að hefðbundnar skipulagsheildir stofni til verkefna til að bregðast við aðstæðum með misjöfnum árangri. Ef verkefnin eigi að takast vel er mikilvægt að öll skipulagsheildin vinni saman að því markmiði og hafi hagsmuni skipulagsheildarinnar að leiðarljósi en ekki sérhagsmuni. Kerzner (2009) talar um að til þess að ná góðum árangri í verkefnastjórnun innan skipulagsheildar verði hún að hafa þróað með sér góðan grunn af verkfærum, tækni, ferlum og menningu með tilliti til verkefnastjórnunar. Einn af lykilþáttunum í verkefnastjórnun er val í verkefnahóp en árangur verkefnisins ræðst meðal annars af því. Einungis helmingur þátttakenda hefur vald til að velja einstaklinga í verkefnahóp. Af þessu má ráða að verkefnastjórar komi annað hvort of seint inn í verkefnið eða að stjórnendur eru ekki tilbúnir að veita verkefnastjórum vald til að velja einstaklinga inn í verkefnahóp. Við þetta styður niðurstaða um hverjir velji einstaklingana þegar verkefnastjóri gerir það ekki, en í 57% tilfella er það stjórnandi. Þetta gæti verið vegna uppbyggingar skipulagsheilda eða vegna þess að skipulagsheildir eru ekki nógu langt á veg komnar í þroskalíkani verkefnastjórnunar.

Til þess að réttu einstaklingarnir séu valdir er mikilvægt að verkefnastjórinn fái það vald og samþykki allra stjórnenda. Oft eru sömu einstaklingar valdir í verkefni þar sem sá sem velur í verkefnið vill ekki taka neina áhættu og velur einhvern sem hann þekkir eða er mælt með. Vegna þessa er oft horft framhjá einstaklingum sem eru hæfir. Rannsóknin sýnir fram á að þátttakendur horfa mikið til mannlegra þátta þegar valið er í verkefnahóp. Þátttakendum finnst mikilvægt að þekkja einstaklinginn eða fá meðmæli með honum, sem eðlilegt er miðað við að þrjár af topp fimm eiginleikum eiga við mannlega hegðun, sem erfitt er að greina þegar vinnuafköst og menntun eru skoðuð. Að lokum skín mannlegi þátturinn í gegn þegar skoðað er hvaða þættir ættu að vera í auðlindabanka, en þar skiptir mestu máli að fá upplýsingar um reynslu í verkefnavinnu og ferilskrá. Mannlegt eðli er erfitt að geta sér til um út frá menntun og starfsreynslu einstaklinga.

Ein leið til að bæta skilvirkni í vali í verkefnahóp er auðlindabanki þar sem allir sem velja í verkefni hafa aðgang að nauðsynlegum upplýsingum um einstaklinga sem eru innan skipulagsheildarinnar. Auk þess er auðlindabanki góð leið til að bæta starfsþróun og um leið starfsánægju þar sem allir einstaklingar hafa jafna möguleika á að taka þátt í verkefnum óháð hvern þeir þekkja og hvort yfirmaður vill hygla honum eða ekki. Auðlindabankinn er unninn út frá hugmyndafræði jákvæðrar sálfræði á vinnumarkaði sem gengur út á það að draga fram styrkleika einstaklingsins, leyfa einstaklingnum að njóta sín og blómstra í starfi t.d. með því að taka þátt í verkefnum sem hann hefur áhuga á og getu til að sinna (Peterson, 2006). Hugsunin er sú að sigur eins starfsmanns sé sigur hinna líka. Starfsánægja hefur þær jákvæðu afleiðingar fyrir skipulagsheildina að það dregur úr veikindum, eykur ánægju, skilvirkni í starfi og minnkar líkurnar á því að

einstaklingar hætti. Þetta hafa ýmsar rannsóknir sannað (Avey, Reichard, Luthans, Mhatre, 2011; Yan, 2010; Lent, Nota, Soresi, Ginevra, Duffy, Brown, 2011; Nielsen, Yarker, Randall, Munir, 2009; Morris, Ian og Erla, 2012). Auðlindabanki fellur undir persónuverndarlög og þessvegna er mikilvægt að einstaklingar viti hvaða upplýsingar eru um hann og samþykki þær. Einnig er mikilvægt að einstaklingurinn skilji til hvers auðlindabankinn er. Upplýsingar sem gætu komið að gagni eru ferilskrá, menntun, þátttaka í verkefnum, meðmæli bæði skrifleg og munnleg. Til þess að skipulagsheildir geti nýtt sér auðlindabankann og verkefnastjórnun á skilvirkan hátt er mikilvægt að allir innan hennar skilji mikilvægi verkefnastjórnunar og mikilvægi þess að velja rétta einstaklinga í rétt verkefni. Allir einstaklingar ættu að setja hag skipulagsheildarinar í forgang í stað þess að huga einungis að sínum sérhagsmunum.

## **6 Þakkir**

Höfundur vill þakka Kamillu Rún Jóhannsdóttur fyrir góða leiðsögn. Verkefnastjórnunarfélagi Íslands (VSF) fyrir að veita aðgang að tölvupóstlista félagsins, öllum þátttakendum í spurningakönnuninni fyrir að sýna henni áhuga, skilning og svara henni. Theodór Ottóssyni framkvæmdastjóra VSF, Ragnheiði Eyjólfsdóttur deildarstjóra barnastarfs hjá Kampi og Auði Kristínu Welding verkefnastjóra hjá Íslandsbanka fyrir aðstoð við gerð könnunar. Helga Þór Ingasyni og Hauki Inga Jónassyni fyrir allar vinnuloturnar sem voru ávallt áhugaverðar og fullar af fróðleik. Starfsmönnum Frístundamiðstöðvarinnar Kamps fyrir skilning, stuðning og aðgang að upplýsingum. Garðari Ingvarssyni, hagfræðingi föður mínum og Fanney Sigurðardóttir fyrir yfirlestur á ritgerðinni. Og að lokum Ólafi Steindórssyni unnusta mínum og fjölskyldu minni fyrir stuðning og skilning á meðan á náminu stóð.



## Heimildaskrá

- Ameijde, M og Dewettinck, K. (2011). "Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment". *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. og Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 22(2), 127-152.
- Boynton, A og Fischer, B. (2005). Virtuoso teams. *Harvard Business Review*. 83(7), 116-23.
- Brown S.D., Duffy, R.D., Ginevra, M.C., Lent, R.W., Nota, L., og Soresi, S. (2011). Predicting the job and life satisfaction of Italian teachers: Test of a social cognitive model. *Journal of Vocational Behavior*. 79(1), 91-97.
- Dingsøy, T, Dybå T og Moe, N. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*. 52(5), 480-491.
- Crawford J. (2006). The Project Management Maturity Model . *Information Systems Management*. Volume 23(4), 50-58.
- Cooper, B, Holland, P., Pyman, A. og Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management, Special Issue: Special Section: Employee Voice*, 50(1), 95-111.
- Cummings, J. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*. 50(3), 352-364.
- Draft, R.L. (2001). *Organization theory and design* (7.útg.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Erla Kristjánsdóttir og Morris, I. (2012) *Að sitja á fíl: Náms í skóla um hamingju og velferð*. Kópavogur. Námsgagnastofnun.
- Gemuenden, H Hoegl, M. og Weinkauff, K. (2004). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, 15(1), 38-55.
- Gorla, N. og Lam, Y. (2004). Who should work with whom?: building effective software project teams. *Communications of the ACM Wireless sensor networks*, 47, 79-82.
- Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra (2006). VFS. sótt 16.04.2013 af [http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001\\_461337709.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001_461337709.pdf)
- Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2011). *Skipurlagsfærni, Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík. Nordic ráðgjöf Fjölritun til kennslu haustið 2011, byggt á próförk.
- Helgi Þór Ingason (2010). Þroskalíkan verkefnastjórnunar og staða verkefnastjórnunar í stjórnarráði Íslands. *Verktækni Árbók VFÍ/TFÍ*, 13-19
- Hera, C.M, Rico, R. og Taberner, C. (2011). WORK TEAM EFFECTIVENESS, A REVIEW OF RESEARCH FROM THE LAST DECADE (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57-79.

- Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24(3), 216–225.
- Kerzner, H. (2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*(Tenth edition). New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lilly, B.S og Porter, T.W. (1996). "THE EFFECTS OF CONFLICT, TRUST, AND TASK COMMITMENT ON PROJECT TEAM PERFORMANCE". *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361–376.
- Munir, F., Nielsen, K., Randall, R. og Yarker, J. (2009) The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies (impact factor: 1.91)*,46(9), 1236-44.
- Peterson, C. (2006). *A primer in Positive Psychology*.England. Oxford, university press.
- Riasudeen, S. og Srinivasan, P.T.(2011). Predictors of Organisational and Job Commitment in Diverse Organisation. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 7(3), 188-197.
- Tohidi, H. (2011). Human resources management main role in information technology project management. *Procedia Computer Science*, 3, 925–929.
- Yan, C. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *J Occup Health Psychol*, 15(3), 237-51.

## Viðauki 1

Spurningingarlisti.

Spurning 1(allir svara) Hvert er kyn þitt? kk,kvk.

Spurning 2(allir svara) Hver er aldur þinn? 24 ára eða yngri, 25-34 ára, 35-44 ára, 45-54 ára, 55-64 ára, 65 ára eða eldri.

Spurning 3(allir svara) Hvert er starfsheiti þitt? Opinn spurning.

Spurning 4(allir svara) Hver er starfsaldur þinn? 1-4 ár, 5-9 ár, 10-14 ár, 15-19 ár, 20-24 ár, 25-29 ár. 30 eða fleiri ár.

Spurning 5(allir svara) Í hvaða starfsstétt starfar þú? Skapandi,Fjármál, Hugbúnaður, framkvæmdir, opinbera, heilbrigðismál, ferðmál, annað.

Spurning 6(allir svara) Hver er menntun þín? Grunnskólapróf, Grunnskóla og viðbót, Framhaldsskólapróf, Háskólapróf, Framhaldsgráða (MSc, MA, MPM, MBA, phd)

Spurning 7(allir svara) Starfar þú við verkefnastjórnun? Já,Nei

Spurning 8(þeir sem svara já í sp7 svara) Hversu lengi hefur þú starfað við verkefnastjórnun? 1-4 ár, 5-9 ár, 10-14 ár, 15-19 ár, 20-24 ár, 25-29 ár. 30 eða fleiri ár.

Spurning 9(þeir sem svara já í sp7 svara) Hefur þú vald til að velja einstaklinga í verkefnahópa sem þú stjórnar? Já,Nei, stundum.

Spurning 10(þeir sem svara nei eða stundum í sp 8 svara) Ef ekki þú, þá hver velur einstaklinga í verkefnahópinn? opin spurning.

Spurning 11(þeir sem svara já í sp7 svara) Skiptir máli að þú þekkir þá einstaklinga persónulega sem þú velur í verkefnahóp? Já, Nei, á ekki við, stundum.

Spurning 12(þeir sem svara já í sp7 svara) Skiptir máli að það sé mælt með þeim einstaklingum sem þú velur í verkefnahóp? Já, Nei, á ekki við, stundum.

Spurning 13(allir svara) Hversu mikilvægir að þínu mati eru eftirfarandi eiginleikar þegar valdir eru einstaklinga í verkefnahópa. 1 = skiptir ekki miklu máli 5=skiptir miklu máli.

- 1) Almenn reynsla einstaklings í starf?
- 2) Almenn reynsla einstaklings í vinnu með verkefna hópi?
- 3) Sérfræði þekking einstaklings?
- 4) Menntun einstaklings?
- 5) Almennt vinnuálag einstaklingsins?
- 6) Verkefnavinna/vinnuálag, er einstaklingurinn í fleiri verkefnahópum á tímabilinu?
- 7) Áhugi einstaklings á verkefninu?
- 8) Kyn einstaklingsins?
- 9) Persónuleiki einstaklings(jákvæður/neikvæður)?
- 10) Samskiptahæfileikar?
- 11) Að einstaklingur þekkir aðra einstaklinga í verkefnahópnum?
- 12) Áhugamál einstaklings fyrir utan vinnu?

Spurning 14(allir svara) Auðlindabankinn er mannauðsbanki þar sem teknar eru saman upplýsingar um starfsmenn s.s. menntun, reynsla, áhugamál. Bankinn er hannaður þannig að auðveldlega er hægt að finna starfsmenn með t.d. ákveðna menntun eða reynslu. Telur þú að þú myndir nýta þér auðlindabanka í vali í verkefnahóp. Já, Nei, Veit ekki

Spurning 15(allir svara) Hvaða upplýsingar um einstaklinginn myndir þú vilja hafa aðgang að í auðlindabanka? Opin spurning

## Viðauki 2

### Spurning 3(allir svara) Hvert er starfsheiti þitt?

1. Aðstoðardeildarstjóri
2. Aðstoðarforstjóri
3. Aðstoðarframkvæmdastjóri
4. Aðstoðarútibússtjóri
5. Arkitekt
6. Arkitekt, innahúsarkitekt, verkefnastjóri
7. atvinnulaus
8. Bókari og skjalavörður
9. Byggingafræðingur
10. Byggingafræðingur
11. Byggingafræðingur - Verkefnastjóri
12. Byggingafræðingur
13. Byggingafræðingur
14. Byggingafræðingur
15. Byggingafræðingur
16. Byggingatækni-fræðingur
17. Deildarstjóri
18. Deildarstjóri
19. Deildarstjóri
20. Deildarstjóri
21. Deildarstjóri
22. Deildarstjóri
23. Deildarstjóri
24. Deildarstjóri
25. Deildarstjóri
26. Deildarstjóri
27. Deildarstjóri
28. Deildarstjóri / Verkefnastjóri
29. Deildarstjóri/Verkefnastjóri
30. Deildarstjóri
31. Director, Project Management R&D
32. Dósent
33. Ekkert
34. ekkert svar
35. Faghópsstjóri
36. Fagstjóri rafmagns (áður verkefnastjóri)
37. Fjármálastjóri
38. Forritari
39. Forstjóri
40. Forstjóri
41. Forstodumaður
42. Forstöðumaður
43. Forstöðumaður
44. forstöðumaður
45. forstöðumaður
46. Forstöðumaður
47. Forstöðumaður
48. Forstöðumaður
49. forstöðumaður
50. Forstöðumaður
51. Forstöðumaður
52. forstöðumaður
53. Forstöðumaður
54. forstöðumaður
55. Forstöðumaður
56. Framkvæmdarstjóri
57. Framkvæmdastjóri
58. Framkvæmdastjóri
59. Framkvæmdastjóri
60. Framkvæmdastjóri
61. Framkvæmdastjóri
62. Framkvæmdastjóri
63. Framkvæmdastjóri
64. Framkvæmdastjóri
65. Framkvæmdastjóri
66. Framkvæmdastjóri
67. Framkvæmdastjóri
68. Framkvæmdastjóri
69. Framkvæmdastjóri
70. Framkvæmdastjóri
71. Framkvæmdastjóri
72. Framkvæmdastjóri
73. Framkvæmdastjóri
74. Framkvæmdastjóri
75. Gæða- og starfsmannastjóri
76. Gæðastjóri
77. Gæðastjóri
78. Háskólakennari
79. Head of project management
80. Head of Projects
81. Hópstjóri
82. Hönnunarstjóri
83. ICT Director
84. Iðnaðarverkfræðingur
85. Iðnaðarverkfræðingur
86. Iögræðingur
87. Manager Agile Center
88. Markaðssviðstjóri
89. Project & Engineering Manager
90. Project Manager
91. Project Manager
92. Rafmagnsverkfræðingur
93. Rannsóknastjóri
94. Ráðgjafarverkfræðingur
95. ráðgjafi
96. Ráðgjafi
97. Ráðgjafi
98. Ráðgjafi
99. Ráðgjafi
100. Ráðgjafi / Verkefnastjóri
101. Ráðgjafi og verkefnastjóri
102. Resource Allocation Manager
103. Safety Analysis Officer
104. SAP ráðgjafi / Verkefnastjóri
105. SAP Senior consultant
106. Scrum Master
107. Sérfræðingur
108. Sérfræðingur
109. sérfræðingur
110. Sérfræðingur
111. Sérfræðingur
112. Sérfræðingur
113. sérfræðingur - fagstjóri
114. Sérfræðingur í jarðtækni
115. Sjálfstæt strafandi
116. skrifstofumaður
117. Starfsmannastjóri
118. Stjórnandi
119. Stjórnandi
120. Stjórnarformaður, verkefnastjóri
121. Sviðsstjóri
122. Sviðsstjóri
123. Sviðsstjóri
124. Sviðsstjóri
125. Sviðsstjóri
126. sviðsstjóri
127. Sviðsstjóri
128. Sviðsstjóri
129. sölu- og þjónustustjóri
130. tæknifræðingur
131. tæknifræðingur
132. Útibússtjóri
133. Verkefnastjóri
134. Verkefnastjóri
135. Verkefnastjóri

136.	Verkefnastjóri	180.	Verkefnastjóri
137.	Verkefnastjóri	181.	Verkefnastjóri
138.	Verkefnastjóri	182.	Verkefnastjóri
139.	Verkefnastjóri	183.	Verkefnastjóri
140.	Verkefnastjóri	184.	Verkefnastjóri
141.	Verkefnastjóri	185.	Verkefnastjóri
142.	Verkefnastjóri	186.	Verkefnastjóri
143.	Verkefnastjóri	187.	Verkefnastjóri
144.	Verkefnastjóri	188.	Verkefnastjóri verkfræðipjónustu
145.	Verkefnastjóri	189.	verkefnastjórnun og prófanir
146.	Verkefnastjóri	190.	verkefnisstjóri
147.	Verkefnastjóri	191.	Verkefnisstjóri
148.	Verkefnastjóri	192.	Verkefnisstjóri
149.	Verkefnastjóri	193.	Verkefnisstjóri
150.	Verkefnastjóri	194.	verkefnisstjóri
151.	Verkefnastjóri	195.	Verkefnisstjóri
152.	Verkefnastjóri	196.	Verkefnisstjóri
153.	Verkefnastjóri	197.	verkefnisstjóri
154.	verkefnastjóri	198.	Verkefnisstjóri
155.	verkefnastjóri	199.	Verkfræðingur
156.	Verkefnastjóri	200.	Verkfræðingur
157.	Verkefnastjóri	201.	Verkfræðingur
158.	Verkefnastjóri	202.	Verkfræðingur
159.	verkefnastjóri	203.	Verkfræðingur
160.	verkefnastjóri	204.	Verkfræðingur
161.	Verkefnastjóri	205.	verkfræðingur
162.	Verkefnastjóri	206.	Verkfræðingur
163.	Verkefnastjóri	207.	verkfræðingur
164.	Verkefnastjóri	208.	verkfræðingur
165.	Verkefnastjóri	209.	Verkfræðingur, framkvæmdastjóri
166.	Verkefnastjóri	210.	Verklagsstjóri/ATS Procedures specialist
167.	Verkefnastjóri	211.	Vélfræðingur
168.	Verkefnastjóri	212.	Vélfræðingur í orkuveri
169.	Verkefnastjóri	213.	viðskiptastjóri
170.	Verkefnastjóri	214.	Vörustjóri
171.	verkefnastjóri	215.	Yfirmaður markaðar og þróunar
172.	Verkefnastjóri	216.	Yfirmaður tæknimála
173.	Verkefnastjóri	217.	Yfirmaður verkefnastýringar (Project Controls Manager)
174.	Verkefnastjóri	218.	Yfirverkefnastjóri
175.	Verkefnastjóri	219.	Yfirverkefnisstjóri
176.	Verkefnastjóri	220.	Þjónustustjóri
177.	Verkefnastjóri	221.	Öryggisstjóri
178.	Verkefnastjóri	222.	Öryggisstjóri
179.	Verkefnastjóri		

### Viðauki 3

Spurning 10(Þeir sem svara nei eða stundum í sp 8 svara) Ef ekki þú, þá hver velur einstaklinga í verkefnahópinn? opin spurning.

1. Verkefniseigendur.
2. Eigandi
3. Yfirmaður
4. Tillögu réttur, en endanleg ákvörðun eigandans
5. Næsti yfirmaður
6. Þetta ræðst af verkefnum. Í mínu tilfalli ræðst það af þeim aðilum/stofnunum sem ég er að vinna fyrir eða með. Flest verkefni eru þó þess eðlis að ég stjórna verkefnum en með samskiptum í gegnum tölvupósta eða slíkt. Varðandi spurningar 11 og 12 þá er það þannig að ég hef lítið um það að segja hvaða einstaklingar veljast til samstarfs með mér. Þeir eru tilnefndir af viðkomandi stofnunum.
7. Hagsmunaaðilar
8. Framkvæmdastjóri - eigendur fyrirtækisins
9. Yfirverkefnisstjóri
10. Skipaðir af öðrum hagsmunaaðilum
11. Fer eftir verkefnum.
12. yfirstjórinn
13. Yfirleitt er það 3 til 4 manna hópur sem velur í hópinn
14. Sviðsstjórinn
15. Fólkið sjálf eða næstu yfirmenn þess.
16. Eigandi verksins eða stýrihópur
17. Forstöðumaður
18. Yfirmenntæknisins
19. Hugbúnaðarbirgi
20. Næstu yfirmenn
21. Sviðsstjóri (næsti yfirmaður)
22. Einhver annar
23. Yfirmenn
24. Verkefnastjóri
25. Eigandi verkefnis og viðskiptavinir
26. fagstjórar
27. Framkvæmdastjóri
28. Framkvæmdastjóri(ar)
29. Fer eftir verkefnastöðu
30. Næsti yfirmaður
31. samvinna við eiganda verkefnis
32. Eigandi verkefnisins
33. Einstaklingar eru sjálfskipaðir vegna sérþekkingar.
34. Sem verkefnastjóri vinn ég áætlun fyrir verkefni í samráði við eiganda/kaupanda verkefnis þar sem m.a. er dregið fram hvers konar þekkingu og aðila þurfi í verkefnahópinn. Út frá því er gerð tillaga um einstaklinga sem uppfylla kröfurnar og þær ræddar við þá aðila sem stýra þeim deildum og sviðum sem koma við sögu, eru hagsmunaaðilar í verkefninu og þurfa að leggja til fólk. Þannig að tillagan að einstaklingum er yfirleitt gerð af mér sem verkefnastjóra í samráði við eiganda (og jafnvel stýrihóp) og síðan staðfesting og endanlegt val fer fram með þeim sem "eiga" viðkomandi einstaklinga byggt á því hvort þeir eru tiltækir á þeim tíma sem þarf og geta lagt til það vinnuframlag sem þarf.
35. Yfirmaður minn
36. Þeir í rauninni fylgja verkefninu
37. Viðskiptavinir
38. forstöðumaður / tilnefningar frá aðilum sem koma að verkefninu
39. Forstöðumaður, deildarstjóri, vörustjóri
40. Forstjóri
41. Viðkomandi yfirmaður
42. Yfirmenn á vinnustaðnum mínum eða sá sem ég er að vinna fyrir
43. Deildarstjóri
44. Næsti yfirmaður (hópstjóri)
45. Þeir velja sig sjálfir í verkefni. Enginn hefur "vald" yfir öðrum. Ég get hins vegar beðið þá um að vera með.
46. Sviðstjóri, fagstjóri
47. Hópstjórar
48. Framkvæmdastjóri fyrirtækisins skaffar mannaúðinn í flest verkefni.
49. Yfirmenn eða fólk úr öðrum deildum, stundum.
50. Forstöðumaður eða framkvæmdastjóri
51. Eigandi verkefnisins (greiðandi vinnunnar)
52. Deildarstjóri eða framkvæmdastjóri
53. stjórnunarteymi
54. vörustjóri / deildarstjóri þeirrar einingar sem starfsmenn koma úr
55. Val byggist á skipulagsheildum
56. Stundum ég, stundum stjórnendur
57. Getur verið verkefni sem er verið að vinna milli fyrirtækja.
58. Yfirmaður
59. Næsti yfirmaður
60. Yfirmenn í þeirra deildum.
61. Eigandi verkefnisins
62. Þegar ég vel þá ekki (sem er oftast) þá er það stýrihópur sem tilnefnir einstaklinga í verkefnahóp.
63. Stýrist mest af verkefnum sjálfum.
64. Misjafnt, stundum vinnuveitandi
65. Misjafnt. Ef um er að ræða vinnuhóp skipaðan fulltrúum frá mismundandi aðilum utan míns vinnustaðar er óskað eftir tilnefningum frá viðkomandi yfirvaldi ( og þá hefur maður minna um slíkt að segja.) Stundum minn æðsti yfirmaður.
66. Yfirmenn/hópstjórar hvers hóps fyrir sig
67. Deildarstjóri, Framkvæmdastjóri
68. Verkefnastjóri + ég
69. Framkvæmdastjóri
70. Eigandi verkefnis hefur mikil áhrif.
71. Yfirmaður viðkomandi einingar
72. Eigandi verkefnis
73. deildarstjóri
74. Deildarstjórar og vörustjórar. Verkefnastjóri getur reyndar óskað eftir ákveðnum aðilum en fyrir því þurfa að liggja mjög góð rök.
75. Yfirmaður deildar en hefur samráð við mig.
76. Framkvæmdastjóri eða stjórnandi einingar tilnefna aðila, ef þeir eru ekki sjálfir í verkefnahópnum.
77. Eigendur verkefna
78. yfirmaður
79. verkkaupi
80. Einhver annar
81. Verkefni boðin út
82. Yfirmenn
83. Misjafnt, yfirmaður samstarfsfólk
84. Yfirmenn, stjórnir

## Viðauki 4

Spurning 15(allir svara) Hvaða upplýsingar um einstaklinginn myndir þú vilja hafa aðgang að í auðlindabanka? Opinn spurning.

1. Starfsreynsla, verkefnistegundir, sjórnunarreynsla
2. Menntun, fjölskylduhagi og áhugamál ásamt uppl. um reynslu
3. Reynslu, þekkingu,
4. Menntun. Fyrri verkefni. Reynsla. Sérhæft þekking.
5. Vilji til að vinna yfirvinnu til að klára ákveðna verkþætti
6. Starfsferli, reynslu, menntun,
7. þarf að þekkja hann persónulega, reynslu hans og störf. Hafa tilfinningu fyrir því hvernig hann myndi spjara sig.
8. þarf að vera nægjanlega ítarlegur
9. Reynslu, menntun, aðkoma að örðum verkefnum, karaktereinkenni
10. Europass CV upplýsingar
11. Sjá svör við spurningu 13
12. Sérfræðiþekkingu og reynslu
13. engar upplýsingar
14. Reynsla, þekking, vinnualag
15. Fyrri störf og verkefni.
16. ferilskrá
17. reynslu og áhuga á verkefnum sem vinna á
18. Myndi ekki nota
19. nei
20. Eins og lýst er í spurningu 12.
21. ?
22. þekkingu,
23. Menntun, reynsla, sérfræðiþekking
24. Fyrri störf, menntun, aldur
25. Stærð og flækjustig verkefna, hlutverk og ábyrgð í verkefnum.
26. Reynslu, menntun, fyrri störf, sérþekkingu
27. Sérfræði svið, reynsla, staðsetning m.t.t. vinnustaðar, vinnualag annarstaðar.
28. Sérfræðiþekkingu, fyrri reynslu
29. Reynsla og hæfni
30. Reynslu úr fyrri verkefnum. Helsta sérfræðiþekking Menntun, einkum sérmenntun.
31. Skiptir ekki máli
32. á ekki við
33. Reynsla, menntun
34. Alla hér að ofan
35. fyrri verkefni, reynsla, þekking,
36. Tæknilega þekkingu og reynslu af verkefnavinnu ( samskiptahæfni væri sennilega ekki skráð )
37. Innan míns fyrirtækis er auðlindabanki. Þar eru allar þær upplýsingar sem þarf til að hægt sé að velja verkefnahópinn.
38. Sérþekking, menntun og tiltæki
39. aldur, menntun, reynsla, fjölskylduhagir, áhugamál, tungumálakunnátta, persónuþrófill (dúfa, páfugl..), mynd, reference ofl.
40. Hvaða verkefni viðkomandi hefur unnið og hvaða hlutverki hann gegndi þar. Menntun og námkskeið sem viðkomandi hefur setið. Faglegt áhugasvið.
41. Menntun og fyrri störf
42. sérfræðiþekking og þekking og hæfni á hlutum er tengjast starfsemi fyrirtækisins
43. Sérþekkingar svið. t.d. framleiðsluferli
44. það sem talað er um í sp. 14
45. t.d. hvaða verkefnum hefur viðkomandi tekið þátt í, hvaða stjórnunarreynslu hefur viðkomandi (ef einhver), tæknileg þekking/reynsla (ef við á), þekking á vörum / þjónustu fyrirtækisins
46. Engar
47. reynslu og meðmæli
48. reynsla og menntun aldur og kyn ættu ekki að vera að vera greinileg
49. Margt af því sem að í spurningu 12 er telið
50. þekking, fyrri verkefni og niðurstöður úr rýni þeirra t.d. hvernig gekk m.t.t. tíma, kostnaðar
51. Áhugasvið - menntun og sérfræðiþekking - reynsla
52. N/A
53. fyrri störf
54. Hvaða verkefni einstaklingar hafa unnið. Og jafnvel að það sé hægt gefa verkefnum einkunn.
55. Cv viðkomandi
56. Menntun tungumál verkefnareynsla (vísun í fyrri verkefni)
57. Reynsla, sérfræðiþekking, vinnutengd áhugamál, umsagnir frá þeim sem unnið hafa með einstaklingnum þar sem fram koma umsagnir um persónuleika og samskiptahæfileika svo eitthvað sé nefnt.
58. Reynslu af verkefnastjórnun. aldur, helstu verkefni
59. Slíkur banki ætti að geta verið til bóta.
60. þekkingarsvið, starfsreynslu, tungumálakunnátta
61. Reynsla
62. Reynsla
63. Upplýsingar um verkefni sem hann hefur unnið að
64. Myndi ekki nýta mér auðlindabanka.
65. Reynslu og árangur í starfi
66. Menntun, sérsvið - er sjálfur með skrár yfir persónur og leikendur. Þar er að finna t.d. motivation factors fyrir hvern og einn.
67. Almennar CV, Portfolio
68. ?
69. CV og meðmæli
70. Menntun Starfsreynslu
71. Margt, t.d nafn, heimili, netfang, GSM, þekking/kunnátta, aldur, kyn, störf (fyrri/núverandi), mynd,...
72. þekking og reynsla
73. Á ekki við.
74. slíkir bankar eru háðir lögum um persónuvernd
75. Reynsla, aldur, kyn, menntun, umsagnir frá fyrri verkum,
76. starfsreynsla og sérþekking
77. sérfræðiþekking
78. Reynsla, menntun, sérþekking, starfssvið
79. Menntun, sérhæfing, verkefnareynsla
80. persónuleika
81. Reynsla, sérþekking
82. Menntun og hvaða skóla og hvenær Hvað störfum og hvaða verkefnum hefur viðkomandi leyst
83. Hvaða/Hvers konar verkefni viðkomandi hefði unnið við og hvað sá einstaklingur hafi gert í viðkomandi verkefnum.
84. menntun, sérþekking, aldur, reynsla af sambærilegu/svipuðu verkefni
85. Allar almennar upplýsingar sem koma fram í CV



86. Meðmælendur
87. Menntun, starfsvettvangur, sérfræðiþekking
88. Að mestu það sem er ofangreint. Einnig hæfni til samskipta og samstarfs.
89. Reynsla
90. Mat á samviskusemi, samskiptahæfileikum og faglegri færni sem tengist verkefninu
91. Menntun og reynsal - CV
92. Upplýsingarnar þyrftu að vera þannig að ég gæti séð hvort einstaklingurinn hefði þá reynslu og þekkingu sem nýtist í þessu tiltekna verkefni. Til dæmis lýsing á núverandi störfum og verkefnum, fyrri verkefni, öþh. Áhugamál eru kannski sýst mikilvæg yfirleitt en geta haft áhrif á td hvort maður fær einhvern með sér í vinnuhóp til að útfæra eitthvað fyrir viðskiptavin sem tengist hrossarækt (bara svona sem dæmi).
93. Samskiptahæfileikar, menntun og önnur störf
94. Menntun, starfsreynslu, kyn(gæti skipt máli í viðkvæmum verkefnum), persónuleikapróf (t.d. Belbin), meðaltals fjölda verkefna sem viðkomandi glímur við, og sennilega eitthvað meira sem ég man ekki í augnablikinu.
95. Menntun, aldur, sérhæfing, reynsla, tungumál, kyn
96. Menntun og reynsla
97. Menntun, reynsla, umsögn
98. reynsla,þekking,menntun
99. þekkingu eftir fagsviðum. Mögulega einhverja niðurstöðu um samskiptahæfni, einnig jákvætt/ neikvætt viðhorf til breytinga. Vil fá að vita hvort viðkomandi er duglegur og leggur sig fram eða áhugalaus og leggur ekkert til. Veit að það gæti verið erfitt að nálgast slíkt, þess vegna spyrst maður frekar fyrir. um fólk.
100. Reynsla
101. Menntun, reynsla, sérfræðiþekking, tölvuþekking/-reynsla
102. Menntun reynslu af rannsóknum yfirlit yfir birtar greinar Starfsreynsla Áhugasvið innan fræðigreinar
103. Reynsla úr fyrri verkefnum, starfssvið, hvernig verkefni gengu +/- í kostnaði, áætlun.
104. Reynslu
105. Færni, starfsferil, áhugasvið,
106. N/A
107. reynslu
108. Hæfni þekking færni - hvort einstaklingur sé jákvæður eða neikvæður
109. Tegund reynslu, virkni, ákveðni,
110. sérfræðiþekkingu, helstu verkefni sem viðkomandi hefur unnið að, cv-ið
111. mjög nánar upplýsingar um reynslu af starfi sem viðkomandi er í.
112. Sérþekking Fyrri verk (verkefnaskrá) Umsagnir úr fyrri verkum
113. Nota fellival. Mér finnst spurningarnar skrátnar margar.Þáttaka í meira en einu verkefni er annað en vinnuálag. Persónuleiki varðar mikið meira en j/n, sjá td. belbin. Það þurfa ekki allir í hópnum að hafa samskiptahæfileika en nauðsynlegt að leiðandi hafi það, það að þekkjast er bæði mikilvægt og skiptir ekki máli ef unnið er faglega. Áhugamál utan vinnu segja mikið um einstaklinginn en ekki svo algilt að hægt sé að gefa einhlýtt svar. Sérfræðiþekking er val, ef þarf að byggja hana upp þá er verkefnið með annan karakter.
114. Hvaða verkefnahópum viðkomandi hefur verið í áður.
115. Reynsla,áhugamál,
116. Sérfræðiþekking, reynsla, staða
117. Að hversskonar verkefnum einstaklingurinn hefur komið. og hver aðkoma hans var að verkinu
118. Veit ekki, en væri sniðugt að tengja þetta Fésbók? Hvað með persónuvernd? Jú, myndi gjarnan vilja vita hvort hann hefði áorkað einhverju sem er óhefðbundið ...
119. Reynsla, almenn þekking og sérfræðiþekking. Menntun.
120. yfirlit yfir verkefni sem viðkomandi hefur unnið
121. Reynslu og meðmæli
122. Menntun, reynsla, fyrri störf
123. Menntun Tækniþekkingu Fyrri verkefni
124. Verkefni sem hann/hún hefur starfað að áður
125. Menntun fyrri reynslu
126. menntun, reynslu og þekkingu. Meðmæli
127. engar, því mundi ekki treysta þeim
128. Verkefni sem hann hefur unnið að sem verkefnastjóri
129. Afar takmarkað gagn að slíku.
130. reynslu
131. Menntun, starfsreynslu, félagsmál, aldur.
132. eitthvað
133. Áhuga og þekkingarvið