



**Notagildi þroskalíkans við
innleiðingu verkefnastjórnunar**

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir

12 ECTS eininga ritgerð til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Máí 2014



Notagildi þroskalíkans við innleiðingu verkefnastjórnunar

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild

Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Maí 2014

Leiðbeinandi:

Dr. Ásbjörg Kristinsdóttir
Háskólanum í Reykjavík

Verkefnastjórnunarlegur þroski í Stjórnarráði Íslands

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Maí 2014

Nemandi:

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir

Leiðbeinandi:

Dr. Ásbjörg Kristinsdóttir

Prófdómari:

Verkefnastjórnunarlegur þroski í Stjórnarráði Íslands

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir

Háskólinn í Reykjavík¹

Ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík til meistaraþrófs í verkefnastjórnun (MPM) maí 2014

ÚTDRÁTTUR

Stjórnarráð Íslands hefur undanfarin ár unnið að innleiðingu verkefnisstjórnunar. Var farið í þá vegferð í framhaldi af skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis þar sem kom fram mikil gagnrýni á stjórnsýsluna vegna skorts á faglegum vinnubrögðum. Úttekt á stöðu verkefnastjórnunarlegs þroska innan stjórnsýslunnar var gerð á svipuðum tíma sem staðfesti það mat. Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á hvernig hægt er að nýta þroskalíkan verkefnastjórnunar markvisst samhliða innleiðingu verkefnisstjórnunar til að setja markmið, meta árangur og gera áætlanir um áframhaldandi úrbætur.

Rannsóknin byggir að hluta til á skrifborðsrannsókn en einnig voru tekin viðtöl við embættismenn og sérfræðinga í sex ráðuneytum af átta.

Í niðurstöðum kemur berlega í ljós að mikil tækifæri liggja í markvissri notkun þroskalíkans til að styðja enn frekar við framgang innleiðingar verkefnisstjórnunar innan Stjórnarráðsins.

Lykilorð: Verkefnastjórnun, Verkefnastjórnunarlegur þroski, Opinber stjórnsýsla, Stjórnarráð, ferlar, SMART, Þroskalíkan, markmið, sjálfsmat

¹ Háskólinn í Reykjavík, Tækni- og verkfræðideild, Reykjavík Ísland, kristbjorg.jonsdottir@gmail.com

1 INNGANGUR

Innan fræðigreinar verkefnastjórnunar hefur undanfarin ár verið reynt að finna leiðir til að meta stöðu verkefnastjórnunar innan skipuheilda (félaga, stofnana, fyrirtækja). Ein af þeim leiðum sem farin hefur verið er að nota þroskalíkan verkefnastjórnunar. Til eru nokkuð margar útgáfur af þeim, en helst má nefna P3M3 sem byggir á hæfnisþáttum Prince2 aðferðafræðinnar, Kerzner sem byggir á hæfnisþáttum PMBok, þroskalíkan Crawford sem byggir einnig á hæfnisþáttum PMBok og OPM3-líkanið (e. Organizational Project Management Maturity Model) sem á uppruna sinn í Bandaríkjunum og er þróað af PMI (Project Management Institute, 2008).

Gerð var könnun á verkefnastjórnunarlegum þroska innan Stjórnarráðs Íslands árið 2010. Niðurstaða könnunarinnar var sú að meðaltal verkefnastjórnunarlegs þroska væri 1,3 (á skalanum 1 – 5) sem þýðir að verkefnastjórnunarlegur þroski er í frumbersku og veruleg sóknarfæri eru til að auka skilvirkni og ná árangri. (Ingason, 2010)

Síðan þessi könnun var gerð hefur mikil vinna átt sér stað innan Stjórnarráðsins við innleiðingu á aðferðafræði verkefnastjórnunar. Kemur það í kjölfar skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis þar sem fram kom mikil gagnrýni á stjórnsýsluna vegna skorts á faglegum vinnubrögðum. Í framhaldi af þeirri úttekt hófst Forsætisráðuneytið handa við að efla formlega verkefnastjórnun innan Stjórnarráðsins. Þetta var meðal annars gert með því að efla Stjórnsýsluskólann þar sem boðið var uppá námskeið í verkefnastjórnun fyrir alla í Stjórnarráðinu auk þess sem tekin var í notkun handbók um verkefnastjórnun innan Stjórnarráðisins. (Halldórsdóttir, 2014)

Segja má að með þessu hafi ákveðin stefnubreyting átt sér stað og vakti það áhuga rannsakanda á því hvort hægt sé að nýta þroskalíkanið til að setja markmið, meta árangur við innleiðingu á aðferðafræði verkefnastjórnunar og gera áætlanir um áframhaldandi úrbætur. Einnig vaknaði sú spurning hvort að unnið sé eftir ferlum sem ekki mælast með þroskalíkaninu.

2 FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Hér verður fjallað stuttlega um þroskalíkön verkefnisstjórnunar og notagildi þeirra. Þroskalíkön byggja almennt á svipuðum þroskastigum en hæfnisþættir sem þau styðjast við geta verið mismunandi. Þau styðjast ýmist við viðurkennda staðla eða kenningar og útfærslur þar á. Einnig eru dæmi um að fyrirtæki útbúi sína eigin staðla og má til dæmis nefna PricewaterhouseCoopers. Tekin verða dæmi um uppbyggingu þriggja þekkra þroskalíkana. Einnig verður fjallað stuttlega um þekkingarstjórnun, þar sem að mikilvægt er að fanga verkþekkingu og óformlega ferla sem ekki mælast með þroskalíkönunum.

2.1 Þroskalíkön verkefnastjórnunar

Aðferðafræði kennd við þroskalíkön er ekki ný af nálinni og eiga þroskalíkön uppruna sinn að rekja til altæktrar gæðastjórnunar (e. Total Quality Management) sem aftur byggja á þroskalíkani (e. Capability Maturity Model) sem þróað var af Software Engineering Institution (Axelos, 2014).

Þroskalíkön verkefnastjórnunar gera ráð fyrir að gæði verkefna aukist með aukinni stöðlun og þannig sé fast samband milli þroskastigs í verkefnastjórnun og rekstri verkefna (Young, Young, & Julio Romero, 2011) (Ingason, 2010). Í rannsókn sem PricewaterhouseCoopers gerði á verkefnastjórnunarlegum þroska árið 2004 komust þeir meðal annars að þeirri niðurstöðu að aukinn þroski ferla bæti heildarþroska skipuheildarinnar og niðurstöður rannsókna benda til þess að það sé jákvæð fylgni milli hækkandi þroska verkefnastjórnunar innan skipuheildar og batnandi árangurs verkefna. (Evrard & Nieto-Rodriguez, 2004)

Samkvæmt Harold Kerzner eru æ fleiri skipuheildir farnar að tileinka sér verkefnastjórnun og einhverjar þeirra eru byrjaðar að meta árangur sín á milli með tilliti til viðmiðunargilda (e. Benchmarking). Kerzner bendir jafnframt á að hægt er að stytta sér leið í innleiðingu á verkefnastjórnun með markvissri uppbyggingu á grundvelli stefnumótunar. Þessum árangri má ná með því að nýta hagnýtar aðferðir svo sem þroskalíkan til að meta stöðu verkefnisstjórnunar og nota niðurstöðurnar

til að byggja markvisst upp innviði og þekkingu. Ekki er þó sjálfgefið að fyrirtæki vilji ná efsta stigi þroskalkansins. (Kerzner, 2013)

Í rannsókn sem KPMG gerði á stjórnsýslu Nýja Sjálands kom fram að allt bendi til þess að vaxandi flækjustig þeirra verkefna sem stjórnvöld fást við séu áskorun sem komi til með að reynast stofnunum með lítinn verkefnastjórnunarlegan þroska erfitt að takast á við. Rannsóknin bendir til þess að búast megi við slælegum árangri verkefna hjá stjórnvöldum nema að verkefnaþroski eflist verulega. (Avery, 2011)

Niðurstöður rannsóknar KPMG sýndu að minnka mætti kostnað verkefna um 3-6% með bættri verkefnastjórnun auk þess sem betri verkefnastjórnun gæti leitt til þess að óarðbær og illa grunduð verkefni væru stöðvuð strax á fyrstu skrefum þeirra með tilheyrandi sparnaði í tíma og peningum. Loks er talið að með því að efla altæka verkefnastjórnun sem felur í sér verkefnastjórnun, verkstofnastjórnun og stjórnun verkskráa (e. Portfolio, Programme and Project Management (P3M3)) ásamt notkun á P3M3 þroskalíkaninu, megi efla verkefnastjórnun í stjórnsýslu Nýja Sjálands verulega. (Avery, 2011)

2.2 Útfærslur af þroskalíkönum

Til eru fjölmargar útfærslur af þroskalíkönum og velja þarf það sem hentar hverju sinni. (Rose, 2013) Hér verður lýst nánar þroskalíkani Crawford sem byggir á hæfnisþáttum verkefnastjórnunar í PMBok (Crawford J. K., 2012), P3M3 þroskalíkaninu sem byggir á aðferðafræði PRINCE2 og var þróað af enskum stjórnvöldum (Axelos, 2014) og loks þroskalíkani Kerzner sem lýsir PMMM líkani (Project Management Maturity Model).

2.2.1 Þroskalíkan Crawford

Crawford byggir þroskalíkan sitt á níu þekkingasviðum PMBok (PMI, 2013) og 5 þroskastigum sem byggja á skilgreiningu Software Engineering Institute (SEI)

Þessir hæfnisþættir eru :

1. Samþætting (e. Integration Management)
2. Umfangsstjórnun (e. Scope Management)

- | | |
|----------------------|--------------------------------|
| 3. Tímastjórnun | (e. Time Management) |
| 4. Kostnaðarstjórnun | (e. Cost Management) |
| 5. Gæðastjórnun | (e. Quality Management) |
| 6. Mannauðsstjórnun | (e. Human Resource Management) |
| 7. Samskiptastjórnun | (e. Communications Management) |
| 8. Áhættustjórnun | (e. Risk Management) |
| 9. Innkaupastjórnun | (e. Procurement Management) |

Það eru fimm þroskastig sem skilgreindir eru í SEI þroskálkaninu sem Crawford notar til að meta hæfnisþættina:

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1. Upphafsfæri | (e. Initial Process) |
| 2. Endurtakanlegir ferlar | (e. Structured Process and Standards) |
| 3. Skilgreindir ferlar | (e. Organizational Standards) |
| 4. Stýrðir ferlar | (e. Managed Process) |
| 5. Staðlaðir ferlar | (e. Optimized Process) |

(Crawford, 2007)

Crawford leggur einnig áherslu á að eftirfarandi þrjú þættir hafi umtalsverð áhrif á innleiðingu verkefnisstjórnunar (Crawford K. J., 2006)

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| 1. Verkefnastofa | (e. Project Office) |
| 2. Stuðningur yfirmanna | (e. Management Oversight) |
| 3. Þroski í starfi | (e. Professional Development) |

2.2.2 P3M3 Þroskálkanið

Breska ríkið hefur lengi verið leiðandi í verkefnastjórnun með verkefnastjórnunarstaðlinum PRINCE2 (e. Projects in Controlled Environments, version 2) og hefur aðferðin verið notuð í opinbera geiranum þar síðan 1989. Aðferðin er núna notuð bæði í opinbera og einkageiranum m.a. í Bretlandi og Ástralíu. Viðskiptaráðuneytið sér um að viðhalda staðlinum og setur reglulega inn umbætur til að halda í við þróun. Helsta umkvörtunarefni þeirra sem notuðu aðferðina var umfangsmikil skjölun og segja má að þeir hafi þótt skjala sig út af

borðinu og margir urðu afhuga aðferðinni. Ný og endurbætt útgáfa af PRINCE2 leit dagsins ljós árið 2009 þar sem sett var fram grundvallarbreyting. Þetta eru nú 2 handbækur, *Stýring árangursríkra verkefna* (e. Directing successful projects) sem miðar að stýrihóp og eigendum verkefna og *Stjórnun árangursríkra verkefna* (e. Managing successful projects) sem miðar að þeim sem vinna verkefnin, en að auki hefur uppsetningin verið einfölduð og meiri áhersla lögð á hinn mannlega þátt verkefnastjórnunar. (Percy, 2014).

P3M3 er safn þroskalíkana verkefnastjórnunar, verkefnastofna og verkefnaskrár sem byggja á hæfnisþáttum PRINCE2 aðferðafræðinnar. (Axelos, 2014)

Þessir hæfnisþættir eru:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1. Verkefnastjórnun | (e. Management Control) |
| 2. Hagsmunastjórnun | (e. Benefits Management) |
| 3. Fjárhagsstjórnun | (e. Financial Management) |
| 4. Hagsmunaaðilastjórnun | (e. Stakeholder Management) |
| 5. Áhættustjórnun | (e. Risk Management) |
| 6. Stjórnskipulag | (e. Organizational Governance) |
| 7. Aðfangastjórnun | (e. Resource management) |

Í P3M3 þroskalíkani verkefnastjórnunar er eiginleikum hvers hæfnisþáttar lýst nákvæmlega út frá þroskastigi. Hæfnisþættirnir eru svo metnir með tilliti til þroskastigs sem eru skilgreind á eftirfarandi hátt:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Ferlavitund | (e. Awareness of Process) |
| 2. Endurtakanlegir ferlar | (e. Repeatable Process) |
| 3. Skilgreindir ferlar | (e. Defined Process) |
| 4. Stýrðir ferlar | (e. Managed Process) |
| 5. Staðlaðir ferlar | (e. Optimized Process) |

Þrátt fyrir að þessi 3 þroskalíkönn (verkefna-, verkstofna-, verkskráarstjórnun) séu eins uppbyggð tengjast þau ekki innbyrðis og má því nota hvert fyrir sig eða saman allt eftir því sem hentar hverju sinni (Limited, 2013).

2.2.3 Þroskalíkan Kerzner KPM3

Kerzner bendir á að tilgangurinn með því að nota ferli verkefnisstjórnunar sé að auka líkur á því að stýring verkefna innan skipuheilda verði árangursrík. Aðferðafræðin verður einnig að geta lagað sig að hverju verkefni fyrir sig og styðja við menningu skipuheildarinnar. Annars verður hún ekki samþykkt og notuð. (Kerzner, 2013)

Harold Kerzner telur að hæfni verkefnisstjórnunar byggi á fjórum grundvallaratriðum, skilvirkum samskiptum, skilvirkri samvinnu, skilvirku samstarfi og trausti. KPM3 þroskalíkanið byggir á hæfnisþáttum PMBok staðlinum eins og Crawford en leggur áherslu á skoðun á atferli. Þroski verkefni er til staðar þegar fólk vinnur saman á skilvirkan hátt. Aðferðafræðin leggur því megin áhersluna á byggja upp heilbrigð og traust samskipti frekar en að beina athyglinni einungis að tækjum verkefnisstjórnunar (International Institute for Learning, 2014).

1. Vitund um mikilvægi verkefnisstjórnunar (e. Common language)
2. Vitund um ferli (e. Common process)
3. Vitund um samræmingu (e. Singular Methodology)
4. Vitund um samanburð (e. Benchmarking)
5. Stöðugar umbætur (e. Continuous Improvement)

Kerzner tekur fram að þegar talað er um þroskastig ríki algengur misskilningur um að fara þurfi stig af stigi. Það er ekki endilega svo heldur geta sum stig skarast. Hversu mikil skörunin er veltur á því hversu mikla áhættu fyrirtækið er tilbúið til þess að taka. Sem dæmi geta skipuheildir verið að útbúa ferla og gátlista til að styrkja aðferðafræðina á sama tíma og það er að þjálfa verkefnisstjóra sína (Kerzner, 2013).

Þó að skörun sé til staðar þá er ekki hægt að breyta röð skrefanna. Til dæmis geta stig eitt og tvö skarast, en stigi eitt verður að vera lokið áður en stigi tvö lýkur og svo framvegis.

2.3 Beiting þroskalíkans

Þroskalíkan er notað til að meta verkefnastjórnunarlegan þroska skipuheilda og fá þannig ábendingu um líklegan þroska verkefnastjórnunar innan þeirrar einingar sem metin er. Nota má niðurstöðuna til að gera áætlanir um úrbætur og einnig er hægt að skrá niðurstöður prófsins sem upphafspunktur (e. Baseline) og nota til samanburðar síðar til að meta framfarir (e. Progress). Skipuheildin getur sjálf sett sér markmið og notað þessa aðferð til að bera sig saman við sambærilegar skipuheildir sem notfæra sér þetta líkan (e. Benchmarking).

Þegar gerð er áætlun um umbætur sem byggja á niðurstöðu sjálfsmats er mikilvægt að ákveða fyrst hvar skipuheildin þarf eða kýs að vera staðsett með tilliti þeirrar starfsemi sem þar fer fram. (Axelos, 2014) Samkvæmt Kerzner má ná verulegum ávinningi með því að komast í 3. þrep þroskalíkansins. Það kostar hins vegar töluverða vinnu fyrir skipuheildir að komast þangað og breytinga í fyrirtækjameningunni sem getur verið erfiður róður. Ávinningur við það að komast á hærra stig er kannski ekki nægjanlega mikill til að réttlæta vinnu og kostnað við það markmið en meta þarf það hverju sinni. (Kerzner, 2013)

Sjálfsmat þroskalíkananna nýtist á marga mismundi vegu:

- Til að meta þroska skipuheildarinnar
- Til að öðlast skilning á lykilatriðum í skilvirkum verkferlum verkefnastjórnunar
- Til að skilgreina lykilatriði sem þarf að innleiða innan skipuheildarinnar til að bæta ferla og komast á næsta þroskastig
- Til að skilja og bæta hæfni skipuheildar til að stjórna verkefnum sínum á skilvirkari hátt.

Í upphafi þarf að ákveða hvaða einingu skipuheildarinnar á að meta. Hægt er að meta alla skipuheildina, einstakt svið, einstaka deild eða jafnvel tegund verkefna.

Sá aðili eða hópur sem fenginn er til að svara sjálfsmati þroskalíkansins þarf að hafa víðtæka þekkingu á verkefnaskrá, ferlum, verkefnastjórnun og vinnubrögðum innan þeirrar einingar sem metin er. Hafa ber í huga að oft er um jákvæða hliðrun á svörum að ræða og því getur verið heppilegt að nýta sér leið 4 hér neðar á einhverjum tímapunkti. (Axelos, 2014)

Hægt er velja um eftirfarandi leiðir til að svara spurningum þroskalíkansins

1. Einn einstaklingur sér um að svara spurningunum
2. Valinn hópur einstaklinga svarar matinu hver fyrir sig
3. Hópur einstaklinga svarar matinu saman
4. Utanaðkomandi aðili sér um að finna lykilaðila til að svara spurningum og greinir svör þeirra.

Ef ákveðið er að greina verkefnistegund er best er að greina lykilatriði þess svo sem umfang stjórnunar, kostnað, flækjustig, tíma, áhættu og umfang þar með talið mannauð og máta það við þroskastig þess líkans sem notað er. Þegar þessir liðir eru teknir saman er hægt að greina á hvaða stig þroskalíkansins verkefnið fellur (Axelos, 2014). Eftirfarandi eru dæmi um hvað einkennir verkefni á mismunandi stigum þroskalíkans P3M3 (Axelos, 2014). Það byggir á fimm þroskastigum sem er algengast, en dæmi eru um að þroskalíkon séu með allt að sjö þroskastig.

Dæmi um verkefni á stigi 1

Stjórnun: Verkefni framkvæmd og stjórnað á einstaklingsbundinn hátt. Engir formlegir ferlar til staðar

Árangursstjórnun: Lítil greinarmunur gerður á árangri og afurð verkefnis

Fjárhagsstjórnun: Ekki formleg fjárhagsstjórnun

Hagsmunaaðilastjórnun: Sjaldan notuð

Áhættustjórnun: Lítið sem ekkert áhættumat og áhættustjórnun.

Stjórnskipulag: Hefur lítil áhrif á verkefnið.

Aðfangastjórnun: Ekki formleg aðfangastjórnun.

Verkefni á stigi 2

Stjórnun: Verkefnastjórnunarleg þekking til staðar.

Árangursstjórnun: Gerður er greinarmunur á árangri og afurð verkefnisins. Árangursmarkmið verkefnisins skilgreint og ábyrgur aðili oft tilgreindur en ekki alltaf.

Fjárhagsstjórnun: Viðskiptamarkmið verkefnisins skilgreint og rök færð fyrir því til að tryggja framgang verkefnisins innan skipuheildarinnar. Ekki fylgst með heildarkostnaði verkefnisins á formlegan hátt.

Hagsmunaaðilastjórnun: Verkefnisstjóri upplýsir eiganda verkefnisins um framgang verkefnisins að eigin frumkvæði en ekki samkvæmt skilgreindu ferli.

Áhættustjórnun: Áhættustjórnun notuð en ekki með stöðluðum hætti sem leiðir til mismikillar skilvirkni.

Stjórnskipulag: Hlutverk yfirstjórnar fyrirtækisins í verkefninu óljós og þar með óljóst hvern á að upplýsa um framgang verkefnisins.

Aðfangastjórnun: Verkefni hafa aðgang að aðföngum eftir þörfum en ekki er um staðlaðar leiðir að ræða til að afla þeirra.

Verkefni á stigi 3

Stjórnun: Verkefnastjórnun vel skilgreind og skjöluð. Notuð á öll verkefni af hæfu starfsfólki sem styður við verkefnishópinn

Árangursstjórnun: Árangursmarkmið verkefnisins skilgreint og því er fylgt eftir af ábyrgum aðila

Fjárhagsstjórnun: Miðlægir ferlar eru til um hvernig viðskiptamarkmið verkefnisins er skilgreint og því stýrt á verkefnistímanum. Verkefnastjórar fylgjast með kostnaði í samræmi við leiðbeiningar og verklagsreglur skipuheildarinnar.

Hagsmunaaðilastjórnun: Skipulagt ferli varðandi þátttöku og samskipti hagsmunaaðila í öllum verkefnum.

Áhættustjórnun: Miðlægir ferlar eru til um hvernig áhættustjórnun er framfylgt samkvæmt stefnu skipuheildarinnar .

Stjórnskipulag: Miðlæg stjórnun innan skipuheildar vegna allra verkefna. Ákvörðunartaka fer eftir stöðluðum ferlum og tengist stjórnskipulagi.

Aðfangastjórnun: Skilgreindir ferlar eru til staðar um aðferðir til að afla, skipuleggja og stjórna aðföngum verkefnisins.

Verkefni á stigi 4

Stjórnun: Verkefnastjórnun er skilgreind sem lykiltæki við breytingastjórnun.

Árangursstjórnun: Árangursstjórnun er hluti af verkefnastjórnun og áherslan er á að afurð verkefnisins leiði til árangurs. Árangursþættir verkefnisins eru metnir.

Fjárhagsstjórnun: Skipuheildin hefur tök á því að forgangsraða viðskiptatækifærum með tilliti til fjármagns og mannauðs. Fjármál verkefnisins er stýrt og gæði verkefnisins vegin á móti kostnaði.

Hagsmunaaðilastjórnun: Formlegir ferlar notaðir til að greina hagsmunaaðila og fá þá að verkefninu.

Áhættustjórnun: Áhættustjórnun er að virka vel og er innbyggð í verkefnavinnuna. Hægt að sýna fram á virði áhættugreiningar. Hægt að sýna fram á hvernig tækifæri eru nýtt og áhættu afstýrt.

Stjórnskipulag: Vel skilgreint stjórnskipulag innan verkefnisins. Gagnsæ ákvaðarðantaka byggð á skilgreindu stjórnskipulagi. Verkefnastjórnunarleg ábyrgð vel skilgreind.

Aðfangastjórnun: Aðfangastjórnun er vel skipulögð innan skipuheildarinnar og miðar að því að uppfylla þarfir verkefnisins.

Verkefni á stigi 5

Stjórnun: Verkefnastjórnunartæki tryggja að verkefni skili skilgreindum markmiðum skipuheimildarinnar. Verkefnastjórnun er viðurkennd aðferðafræði innan skipuheimildarinnar. Merki um stöðugar umbætur.

Árangursstjórnun: Árangursstjórnun er hluti af aðferðafræði skipuheimildarinnar. Merki um stöðugar umbætur

Fjárhagsstjórnun: Fjármálum verkefnisins er stjórnað á skipulegan hátt og eru hluti af fjármálum skipuheimildarinnar. Kostnaðaráætlun er í stöðugri endurskoðun til að meta útlagðan kostnað á móti áætluðum kostnaði verkefnisins. Merki um stöðugar umbætur.

Hagsmunaaðilastjórnun: Hagsmunaaðilar verkefnisins eru vel skilgreindir og samskipti við þá eru í stöðugri endurskoðun til að verkefnið nái að færa þann árangur sem þeir krefjast. Merki um stöðugar umbætur.

Áhættustjórnun: Áhættustjórnun er hluti af menningu skipuheimildarinnar og er grunnur allrar ákvarðanatöku innan verkefnisins. Merki um stöðugar umbætur.

Stjórnskipulag: Verkefnið er þáttur í skipulagi skipuheimildarinnar. Verkefnisstjóri sendir skýrslur um framgang verkefnisins til yfirstjórnar. Vísbendingar um stöðugar umbætur.

Aðfangastjórnun: Auðlindir nýttar á hagkvæman hátt og jöfn skipting á nýtingu milli verkefna. Vísbendingar um stöðugar umbætur.

2.4 Þekkingarstjórnun

Þroskálíkön leggja áhersla á sértæka þekkingu í skipuheimildinni. Þau meta ekki verkþekkingu eða óformlega þekkingu sem víða þekkjast. Óformleg þekking er til dæmis óskjöluð þekking sem starfsmaður notar við að leysa verkefni og sem aðeins hann hefur aðgang að. Sértæk þekking er þekking sem skráð er í upplýsingakerfum, mannauðskerfum, rekstrarhandbókum, skráðum ferlum og svo framvegis. (Smith, 2001).

3 RANNSÓKNIN

Í þessum hluta ritgerðarinnar verður greint frá þeirri aðferðafræði sem notuð var við rannsóknina og hugmyndafræðinni að baki hennar.

3.1 Rannsóknaraðferð

Rannsóknin er skrifborðsrannsókn (e. desktop research) að miklu leyti. Þessi rannsóknaraðferð hentar vel þar sem hún felur í sér greiningu á fyrirbyggjandi gögnum, opinberum skjölum, úttektum og skýrslum. Skrifborðsrannsókn er oft notuð í bland við aðrar rannsóknaraðferðir og var það gert í þessu verkefni þar sem einnig var gerð eigindleg rannsókn

Í eigindlegri rannsókn felst meðal annars að tekin eru viðtöl við einstaklinga, gerðar eru vettvangsathuganir eða notast við þátttöku rýnihópa. Rannsakandinn sjálfur er mælitækið en mikilvægt er að hann sé opinn fyrir reynslu þátttakenda og reyni að skilja veröldina frá þeirra sjónarhorni. Rannsakandi setur sig í spor viðmælenda og leggur áherslu á að kanna og skilja þann heim sem einstaklingurinn lifir í (Taylor & Bogdan, 1998). Einnig þarf rannsakandinn að vera á varðbergi gagnvart eigin bakgrunni og gagnvart sínum eigin hugmyndum um rannsóknarefnið ásamt því að gæta hlutleysis (Bryman & Bell, 2011). Þetta var undirstrikað með því að vinna úr viðtölunum sem tekin voru með DIE (Describe, Interpret, Evaluate) aðferðafræði.

Í rannsókninni var notast við hálf opin viðtöl þar sem viðfangsefnið er fyrirfram ákveðið. Þetta er gert til að fá viðmælendur til að tjá skoðanir sínar með eigin orðum ásamt því að fá þannig fram hugsanir þeirra og reynslu. Til að hvetja til þess er mikilvægt að spurningar séu hafðar opnar og röð spurninga látin ráðast af framvindu viðtalanna. Með þessu getur rannsakandi öðlast dýpri skilning á upplifun viðmælandans og hvaða þýðingu hún hafði fyrir hann (Kvale & Brinkmann, 2008). Ekki er því hægt að alhæfa um niðurstöðurnar en þeim er ætlað að gefa vísbendingar um að málefnið.

Niðurstaða viðtala var greind með svokölluðu DIE líkani. DIE stendur fyrir Describe, Interpret, Evaluate en hér verður notast við þýðinguna upplifun, túlkun og mat. Það er oft notað við að draga saman niðurstöður í eigindlegum rannsóknum

DIE líkanið er notað til að koma í veg fyrir ályktanir séu dregnar í fljótfærni áður en allar forsendur liggja fyrir. Þetta hjálpar til við að skilja hvað aðgerðir og atburðir tákna og mikilvægi þess að skilja að menning og þar með talið stofnanamenning getur verið framandi.

Upplifun (e. Describe):	Söfnum upplýsingum á því sem er að gerast með því að horfa og hlusta.
Túlkun (e. Interpret):	Reynum að finna að minnsta kosti þrjár mismunandi túlkanir á samskiptum eða atburðum.
Mat (e. Evaluate):	Metum hvað okkur finnst. Til dæmis hvort okkur líkar eða mismiklar það sem við sáum eða heyrðum. Hugleiðum hvað okkur gæti hafa fundist ef við værum hluti af menningu viðmælanda og hefðum sömu viðhorf og gildi.

Með því að fylgja þessum þremur skrefum, er hægt að koma auga á mismunandi sjónarmið og túlka framandi menningu og atburði án þess að draga ályktanir í fljótfærni.

DIE ferlið hjálpar til við að leggja rétt mat á aðstæður og atburði þar sem viðkomandi hefur tekið sér tíma til að reyna að skilja atburði út frá sjónarhorni viðmælanda. (Dignan & Chamberlain, 2009)

3.2 Rannsóknarspurningar

Rannsóknarspurningarnar voru:

- i. Er hægt að nýta þroskalíkan verkefnisstjórnunar til að setja markmið, meta árangur við innleiðingu á aðferðafræði verkefnastjórnunar og gera áætlanir um áframhaldandi úrbætur?
- ii. Er unnið eftir ferlum sem ekki mælast með þroskalíkaninu?

Hugmyndin að rannsóknarefninu kviknaði við lestur greinar Dr. Helga Þórs Ingasonar þar sem þroskafræðingur verkefnisstjórnunar var kynnt ásamt því að gerð var grein fyrir könnun á verkefnastjórnunarlegum þroska innan Stjórnarráðsins sem framkvæmd var árið 2010. Niðurstaða könnunarinnar var sú að verkefnastjórnunarlegur þroski innan Stjórnarráðsins er í frumbersku og veruleg sóknarfæri eru til að auka skilvirkni og ná árangri. (Ingason, 2010)

Á sama tíma og þessi skýrsla birtist stóð uppgjör efnahagshrunsins sem varð haustið 2008 sem hæst og út kom rannsóknarskýrsla Alþingis þar sem kom fram mikill áfellingdómur fyrir íslensku stjórnsýsluna og segir meðal annars að skort hafi frumkvæði, ábyrgð, gagnsæi og annað sem telja verður lykileinkenni vandaðra stjórnháttanna í opinberri stjórnsýslu. (Forsætisráðuneytið, 2010)

Skipaður var sérstakur starfshópur sem falið var að taka skýrsluna til ítarlegrar athugunar og leggja mat á þau atriði sem sérstaklega beindust að stjórnsýslunni og starfsháttum Stjórnarráðsins. Jafnframt var starfshópnum falið að gera tillögur til forsætisráðherra og ríkisstjórnar um hugsanleg viðbrögð við þeim. (Sigurðardóttir, 2011) Skýrsla starfshópsins *Viðbrögð stjórnsýslunnar við skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis* kom út í maí árið 2010. (Forsætisráðuneytið, 2010). Niðurstaða þeirrar vinnu er meðal annars að „Hinn faglegi grundvöllur stjórnsýslunnar er veikur, ekki bara vegna ómarkvissra pólitískra inngrípa í störf hennar heldur einnig vegna smæðar eininga hennar, persónutengsla og ónógrar áherslu á faglega starfshætti“ (Forsætisráðuneytið, 2010).

Forsætisráðuneytið tók þessar niðurstöður alvarlega og hófst þegar handa við umbætur. Má þar nefna eflingu Stjórnsýsluskóla Forsætisráðuneytisins, en skólinn er tæki sem nota má til að miðla ýmiskonar þekkingu fyrir stjórnendur og starfsfólk Stjórnarráðsins. Gefin hefur verið út handbók um verkefnisstjórnun fyrir Stjórnarráðið (Forsætisráðuneytið, 2013) sem er meðal annars notuð sem námsefni í Stjórnsýsluskólanum ásamt því að haldin voru grunnnámskeið um verkefnastjórnun í tengslum við Stjórnsýsluskólann árið 2012. (Halldórsdóttir, 2014). Með þessu má segja að gerð hafi verið ákveðin stefnumörkun

Eitt af lykilatriðum stefnumótunar og eins og kemur fram í handbók Stjórnarráðsins um stefnumótun og áætlanagerð (Forsætisráðuneytið, 2013) er að markmið verða að vera SMART.

Skilgreining SMART aðferðarinnar eins og hún er sett fram í handbók Stjórnarráðsins

- **Skýr** – í þeim sé tilgreint nákvæmlega hverju á að ná fram
 - **Mælanleg** – markmiðin séu hlutlæg
 - **Aðgerðabundin** – verkefni tengd markmiðum komi fram í aðgerðaáætlun
 - **Raunhæf** – miðað við þau aðföng sem eru til staðar
 - **Tímasett** – þau séu innan viðráðanlegra tímamarka
- (Forsætisráðuneytið, 2013)

Nota má sjálfsmat þroskalíkans verkefnastjórnunar til þess ná fram öllu ofangreindu. Með því að gera sjálfsmat á þeim tímapunkti sem mælingin byrjar má setja fram skýr markmið með því að stefna að skilgreindum verkefnaþroska sem er að sama skapi mælanlegur með sjálfsmati, hægt að tengja markmið við sértæka eiginleika þess sjálfsmats sem notað er, sem teljast raunhæf miðað við það þroskastig sem stefnt er að og innan raunhæfs tímaramma. Með þessu er hægt að mæla hvort markmið um innleiðingu verkefnastjórnunar hafi tekist. Einnig má nota rannsókn á verkefnastjórnunarlegum þroska innan Stjórnarráðsins sem gerð var 2010 (Ingason, 2010) sem grunnildi til viðmiðunar til að mæla hvort að verkefnastjórnunarlegur þroski og vitund hafi aukist vegna þess átaks sem ráðist var í árið 2010 í kjölfar þeirrar gagnrýni sem stjórnarsýslan fékk í Rannsóknarskýrslu Alþingis. Með þessu er hægt að mæla þann ávinning sem stefnt er að með átaki í innleiðingu á formlegu ferli verkefnastjórnunar í Stjórnarráðið.

3.3 Val á þátttakendum

Í þessari rannsókn var eina skilyrðið að viðmælandi hefði yfirgripsmikla þekkingu á verkferlum innan ráðuneytisins

3.4 Gagnaöflun og úrvinnsla

Tekin voru viðtöl við 12 einstaklinga í 6 ráðuneytum.

Viðmælendur voru háttsettir embættismenn og sérfræðingar og alls var farið í 6 ráðuneyti. Viðmælendur voru ýmist einn til þrjár í hverju ráðuneyti. Þessir aðilar höfðu flestir langa starfsreynslu innan Stjórnarráðsins og yfirgripsmikla þekkingu og skilning á verkferlum ráðuneytanna. Þeir gátu því komið með þekkingu sem er til þess fallin að dýpka skilning á verkferlum og áherslu á formleg ferli ásamt þekkingu og viðhorfi til verkefnastjórnunar og þroskalíkans verkefnastjórnunar innan síns ráðuneytis.

Viðmælendum var kynnt niðurstaða skýrslu sem kom út 2010 um stöðu Stjórnarráðsins með tilliti til þroskalíkans verkefnastjórnunar. Útskýrt var fyrir viðmælendum í stuttu máli á hverju mat þroskalíkans byggir almennt og hvernig hægt er að nota niðurstöður þess til að byggja upp þá þekkingu sem kann að skorta í verkefnisstjórnunarlegu tilliti. Loks voru lagðar fyrir þau spurningar sem voru til þess fallnar að varpa ljósi á verklag og óformleg ferli sem víða þekkjast og hvort mikið væri um slíkt innan ráðuneytisins.

Viðtölin voru tekin af tveim nemendum þar sem annar sá um að spyrja viðmælendur en hinn um að skrifa upp svör þeirra. Eftir að viðtali lauk var klárað að skrifa inn það sem ekki náðist að skrá á meðan á viðtalinu stóð. Viðtölin voru ekki skrifuð upp orðrétt þar sem ekki var áætlað að vitna beint í viðmælendur í greininni og einnig í þeim tilgangi að opna fyrir frjálsari umræðu við viðmælendur.

4 NIÐURSTÖÐUR

Greining á viðtölum samkvæmt DIE aðferðinni leiddi til eftirfarandi niðurstöðu:

4.1 Viðhorf til verkefnastjórnunar

Upplifun: Almenn er jákvætt viðhorf til verkefnisstjórnunar meðal viðmælenda. Flestir höfðu sótt námskeið í verkefnastjórnun sem Stjórnsýsluskólinn hélt á sínum tíma og þótti það hafa heppnast vel og talið gagnlegt. Það kom fram að mannekla háir Stjórnarráðinu og nýleg niðurskurðarkrafa um 5% kom hart niður á gæðastarfi innan a.m.k. eins ráðuneytis. Stuðningur yfirmanna við verkefnastjórnun og gæðastarf er almennt góður.

Túlkun: Formleg verkefnastjórnun er ekki langt á veg komin þrátt fyrir jákvætt viðhorf starfsmanna og námskeiðshald.

Mat: Veldur áhyggjum hversu stutt á veg innleiðing á formlegri verkefnastjórnun er komin.

4.2 Staða verkefnastjórnunar

Upplifun: Í viðtölum kom í ljós að ráðuneytin eru komin mislangt á veg varðandi innleiðingu á formlegri verkefnastjórnun. Allt frá því að vera skammt á veg komin til þess að vera mjög öflug og áhugasöm með aktíva vinnu í gangi við að skrá og koma á formlegum verkferlum verkefnisstjórnunar.

Túlkun: Það vantar samhæfingu innan Stjórnarráðsins til að ná fram samhentri stjórnarsýslu í þessu tilliti.

Mat: Æskilegt væri að auka samráð og miðla upplýsingum innan Stjórnarráðsins til að flýta fyrir þeim ráðuneytum sem eru styttra á veg komin við innleiðingu formlegrar verkefnastjórnunar.

4.3 Upplýsingakerfi verkefnastjórnunar

Upplifun: Í viðtölum kom fram almenn ánægja með málaskrárkerfi Stjórnarráðsins sem notað er til að skrá öll mál sem eru í vinnslu bæði stór og smá. Út úr þessu kerfi spretta verklýsingar sem skrá þarf fyrir hvert verkefni. Þetta eru grunnupplýsingar um öll helstu atriði sem felast í verkefnislýsingu. Þarna eru líka geymd öll skjöl sem varða verkefnið svo sem fundargerðir og skýrslur. Einnig má nefna að haldið er utan um gögn á mjög formlegan hátt og stíft utan umhald er um alla skjalavörslu. Þó töldu sumir að það vantaði heildaryfirsýn yfir stöðu einstakra verkefna. Málaskrá er notuð til að minna á verkefnaskil.

Túlkun: Málaskrá er hins vegar ekki miðlæg innan Stjórnarráðsins og telja ýmsir viðmælendur það galla þar sem að ekki er þá hægt að nýta hana sem skyldi við vinnu sem gengur þvert á Stjórnarráðið.

Mat: Æskilegt væri að bæta við miðlægu skráarkerfi sem mætti nýta sem vinnusvæði í samráðsverkefnum.

4.4 Staðan í dag og árangur á átaki í innleiðingu á formlegri verkefnastjórnun

Upplifun: Aukinn skilningur er innan Stjórnarráðsins á formlegum ferlum verkefnisstjórnunar eftir að átak í innleiðingu á þeim hófst árið 2010 í kjölfar af skýrslum sem gefnar voru út árið 2010 sbr. skýrslan *Samhent stjórnsýsla*. Skjölun er mikilvæg í opinberri stjórnsýslu. Í flestum ráðuneytum er verið að skjala verkferla og eru sum hver komin vel á veg. Niðurskurðarkrafa sem sett var á Stjórnarráðið um síðustu áramót sem leiddi til þess að fækka þurfti starfsfólki hefur þó augljóslega sett strik í reikninginn.

Túlkun: Ekki virðist sem stjórnvaldið hafi veitt áttakinu nægjanlegan stuðning í verki. Er þar átt við fjármagn, mannauð og skuldbindingu við stjórnsýsluna til að hún geti staðið undir þessum auknu kröfum

Mat: Ef ekki verður bætt úr sinnuleysi stjórnvalda gagnvart sinni eigin ákvörðunartöku er þetta átak dæmt til að mistakast og verður það ekki á ábyrgð stjórnsýslunnar.

4.5 Viðhorf til þroskalíkans

Upplifun: Almennt voru viðmælendur ekki meðvitaðir um þroskalíkan verkefnisstjórnunar og höfðu því ekki skoðanir á því hvort það væri gagnlegt að nota það til að mæla árangur af innleiðingu verkefnisstjórnunar í einstök ráðuneyti eða í Stjórnarráðið í heild.

Túlkun: Greinilegt er að verkefni eru mjög ólík og æskilegt væri að nota einhvers konar þroskalíkan til að meta vægi og umfang þeirra til að tryggja rétta meðhöndlun þeirra með tilliti til verkefnisstjórnunar og þar með gæða.

Mat: Nauðsynlegt væri að bæta úr þessu og koma á einhvers konar samræmdri greiningu innan Stjórnarráðsins sem hægt er að styðjast við.

4.6 Áætlanir og ferlar

Upplifun: Í ljós kom að verkefni á borð við samningu frumvarpa eru unnin á mjög formlegan hátt og til er vönduð handbók þar að lútandi. Einnig eru til staðar

vandaðar handbækur um stefnumótun og verkefnastjórnun og um sameiningu stofnana svo eitthvað sé nefnt og má á vissan hátt segja að það sýni ferli sem ekki mælast með aðferðafræði þroskalíkans verkefnastjórnunar.

Túlkun: Almennt er talað um tvær tegundir af þekkingu. Annars vegar er um að ræða verkþekkingu og óformlega ferla sem erfitt að ná í auðveldan og fljótlegan hátt og hins vegar skýr vitneskja sem er formleg og auðvelt og fljótlegt að fá aðgang að. Hér um að ræða hið fyrrnefnda (Smith, 2001).

Mat: Kortlagning á þekkingu innan skipuheilda jafnvel enn mikilvægari en áður við núverandi aðstæður á vinnumarkaði þar sem fólk staldrar tiltölulega stutt við einstakar stofnanir er því mjög mikilvægt að skjala alla ferla á nákvæman hátt til að fanga þekkingu. Uppsetning í flæðiriti er mjög æskileg.

4.7 Samstarf milli ráðuneyta

Upplifun: Í viðtölum kom glögg fram að samstarf er að aukast milli ráðuneyta og augljós vilji til þess hjá viðmælendum. Það kom þó fram að mjög flókið er að samnýta starfsmenn Stjórnarráðsins af ýmsum ástæðum. Má þar nefna til dæmis að ráðningasamningur er gerður milli viðkomandi starfsmanns/embættismanns og viðkomandi ráðuneytis. Við það skapast samningur þeirra á milli. Afar flókið væri að útfæra ráðningarsamningurinn við miðlæga ráðningaskrifstofu Stjórnarráðsins því óljóst væri milli hvers þetta samband væri stofnað.

Túlkun: Skipulag Stjórnarráðsins er hamlandi og kemur það til vegna svokallaðs ráðherraræðis þar sem hver ráðuneyti starfar alveg sjálfstætt og heyrir ekki undir miðlægt vald.

Mat: Erfitt er að átta sig á hversu mikilvægt er að gera breytingar hér á.

4.8 Niðurstöður rannsóknarinnar

Segja má að formleg verkefnastjórnun sé ekki langt á veg komin í Stjórnarráðinu þrátt fyrir jákvætt viðhorf starfsmanna og námskeiðshald. Það er nokkuð áhyggjuefni og nauðsynlegt að ná fram samstilltu átaki innan

Stjórnarráðsins til að ná fram samhentri stjórnslu í þessu tilliti. Mikil tækifæri liggja í markvissri notkun þroskálkans til að setja markmið, mæla framgang innleiðingar verkefnisstjórnunar, setja markmið um innleiðingu aukinnar þekkingar og til samanburðar innan Stjórnarráðsins. Ennfremur væri að auka samráð og miðla upplýsingum til að flýta fyrir innleiðingu á formlegri verkefnastjórnun hjá þeim ráðuneytum sem eru komin styttra á veg.

Það virðist sem stjórnvaldið hafi ekki veitt áttakinu nægjanlegan stuðning í verki og er þar átt við fjármagn, mannauð og skuldbindingu við stjórnsluna til að hún geti staðið undir þessum auknu kröfum. Það er líklegt að ef ekki verður bætt úr sinnuleysi stjórnvalda gagnvart sinni eigin ákvörðunartöku verði þetta átak dæmt til að mistakast og verður það ekki á ábyrgð stjórnslunnar.

Ráðuneyti nota málaskrá til að skrá inn öll verkefni og vista þar skjöl sem tengjast þeim. Hún er hins vegar ekki miðlæg innan Stjórnarráðsins. Það væri æskilegt að bæta við miðlægu skráarkerfi sem hægt væri að aðgangsstýra á öruggan hátt sem mætti nýta sem vinnusvæði í samráðsverkefnum.

Greinilegt er að verkefnin eru mjög fjölbreytt og æskilegt væri meta vægi og umfang þeirra til að tryggja rétta meðhöndlun þeirra með tilliti til verkefnastjórnunar og þar með gæða. Nauðsynlegt er að bregðast við þessu og koma á samræmdri greiningu innan Stjórnarráðsins sem hægt er að styðjast við. Þessu má til dæmis ná fram með því að nota þroskálíkan verkefnisstjórnunar.

Almennt er talað um tvær tegundir af þekkingu. Annars vegar er um að ræða verkþekkingu og óformlega ferla sem erfitt að ná í auðveldan og fljótlegan hátt og hins vegar skýr vitneskja sem er formleg og auðvelt og fljótlegt að fá aðgang að. Þegar litið er til verkþekkingar sem ekki mælist með þroskálíkani er mjög mikilvægt að kortleggja þá þekkingu ráðuneytanna og jafnvel enn mikilvægari en áður. Fólk staldrar tiltölulega stutt við einstakar stofnanir er því mjög mikilvægt að skjala alla ferla á nákvæman hátt til að fanga þekkingu. Uppsetning í flæðiriti er mjög æskileg.

Skipulag Stjórnarráðsins virðist vera hamlandi og kemur það til vegna svokallaðs ráðherraræðis þar sem hver ráðuneyti starfar alveg sjálfstætt og heyrir

ekki undir miðlægt vald. Þetta virðist koma í veg fyrir það samráð sem nauðsynlegt er til að ná fram sem mestri hagkvæmni til dæmis með samnýtingu á stoðþjónustu svo sem í tölvu og upplýsingatækni en einnig við að teikna upp ferla og halda utan um samnýtanleg gögn og sniðmát vegna verkefnastjórnunar. Erfitt er að átta sig á hversu mikilvægt er að gera breytingar hér á.

4.9 Tillaga að umbótum

Fjöldmörg þroskalíkön eru til og ef farið verður út í það að nota þroskalíkan verkefnisstjórnunar verður að vanda vel valið á því líkani sem notað verður og þjálfala lykilaðila í að nota það í upphafi. Kynna þarf markmið þess að taka það í notkun, hvernig það er notað, hvað á að leggja áherslu á og hvernig má nýta sér niðurstöður úr sjálfsmati til að þróa þekkingargrunn innan ráðuneytanna.

Gera þarf formlega stefnumörkun varðandi verkefnastjórnun innan Stjórnarráðsins sem að öll ráðuneyti sameinast um. Nota má þroskalíkan verkefnastjórnunar sem mælitæki á markmið og vörður í innleiðingu verkefnastjórnunar.

Það ber að hafa í huga að eitt eru ferlar og annað verkefnastjórnun. Þegar þetta tvennt fer saman höfum við náð takmarkinu. Verkefnastjórinn er verkstjórinn sem heldur utan um alla þræðina og sér til þess að allir verkhlutar og ferlar klárast á réttum tíma, innan kostnaðarramma og síðast en ekki síst skili réttri afurð.

Ljóst er að stjórnarsýslan er tilbúin til að takast á við það verkefni að innleiða formlega verkefnastjórnun. Nú reynir á stjórnvöld að leggja til þau aðföng sem þarf til að klára það sem þau byrjuðu á.

5 SAMANTEKT

Ríkisstjórnin setti sér þau markmið eftir að rannsóknarskýrsla Alþingis kom út að bregðast við þeim athugasemdum sem komu þar fram um stjórnarsýsluna og eitt af því var að efla verkefnastjórnun innan Stjórnarráðsins. Unnið hefur verið

markvisst að þessu síðan árið 2010 með innri vinnu ráðuneytanna eins og komið hefur fram.

Rannsóknarspurningarnar voru tvær:

Í fyrsta lagi: Er hægt að nýta þroskalíkan verkefnisstjórnunar til að setja markmið, meta árangur við innleiðingu á aðferðafræði verkefnastjórnunar og gera áætlanir um áframhaldandi úrbætur. Í niðurstöðum kemur berlega í ljós að mikil tækifæri liggja í markvissri notkun þroskalíkans til að setja markmið, mæla framgang innleiðingar verkefnisstjórnunar, setja markmið um innleiðingu aukinnar þekkingar og til samanburðar innan Stjórnarráðsins.

Í öðru lagi var leitað svara við því hvort unnið sé eftir ferlum sem ekki mælast með þroskalíkani verkefnisstjórnunar. Í ljós koma að mjög mikið er til af gæðahandbókum og öðrum gögnum og hefðum sem nýtast við verkefnavinnu innan ráðuneytanna. Einnig eru mikil verðmæti falin í mannauði og metnaði starfsfólks Stjórnarráðsins.

6 ÞAKKIR

Sérstakar þakkir fá viðmælendur í Stjórnarráðinu fyrir að gefa af dýrmætum tíma sínum og veita verkefninu stuðning með viðtölum og góðum móttökum.

Leiðbeinandinn minn Dr. Ásbjörg Kristinsdóttir fær kærar þakkir fyrir faglega og góða leiðsögn og ákaflega gott viðmót.

Steinunn Halldórsdóttir fær kærar þakkir fyrir stuðning við rannsóknina, góðar ábendingar og upplýsingar í upphafi og á meðan á rannsókninni stóð.

Búa Kristjánssyni samnemanda mínum þakka ég fyrir frábært og gefandi samstarf í sameiginlegri rannsókn okkar.

HEIMILDASKRÁ

- Avery, G. (2011). *Portfolio, Programme and Project Management (P3M) Capabilities in Government*. New Zealand: KPMG.
- Axelos. (17. apríl 2014). *P3M3*. Sótt frá P3M3 Project Model: <http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/self-assessment.aspx>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: OUP Oxford; 3 edition.
- Crawford, J. K. (2012). *Project Management Maturity Model*. PM Solutions Research.
- Crawford, K. J. (2006). The Project Management Maturity Model. *It Project Management*, 50 - 58.
- Dignan, B., & Chamberlain, J. (2009). *Fifty ways to improve your Intercultural Skills*. London: Summertown Publishing Ltd.
- Evrard, D., & Nieto-Rodriguez, A. (2004). *Boosting Business Performance*. Sint-Stevens-Woluwe: PricewaterhouseCoopers.
- Forsætisráðuneytið. (2013). *Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands.
- Forsætisráðuneytið. (2013). *Handbók um verkefnastjórnun fyrir Stjórnarráðið*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands.
- Forsætisráðuneytið. (2010). *Viðbrögð stjórnsýslunnar við skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands.
- Halldórsdóttir, S. (17. janúar 2014). Stjórnsýslufræðingur. (K. T. Búi Kristinsson, Spyrell)
- Ingason, D. H. (2010). *Proskalíkan verkefnastjórnunar og staða verkefnastjórnunar í Stjórnarráði Íslands*. Reykjavík: Árbók VFÍ/TFÍ.
- International institute for learning. (6. maí 2014). *International Institute for Learning*. Sótt frá Kerzner PM Maturity Model Assessment: http://www.iil.com/kpm3/how_kpm3_works.asp
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Inc; 2nd edition.
- Limited, A. (2013). *Project Management Maturity Model*. London: AXELOS Limited.
- Percy, M. (18. apríl 2014). <http://www.slideshare.net/firebrandtraining/prince2-2005-vs-2009-2005710>. *Prince2 2005 Vs Prince2 2009*.

- PMI. (2013). *Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, 5th Ed.* Atlanta,: Project Management Institute, Inc.
- Rose, J. (2013). *Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements.* Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- Sigurðardóttir, J. (3. maí 2011). 139. löggjafarþing. 116. fundur . Reykjavík, Ísland: Alþingi Íslands.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), , 311-321.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods : a.* Wiley; 3 edition.
- Young, R., Young, M., & Julio Romero, Z. (2011). *A Critical Assessment of P3M3 in Australian Federal Government Agencies.* Canberra: Anzog Institute for Governance University of Canberra.