



MPM – Master of Project Management

Mat á þroska verkefnastjórnunar hjá
embætti landlæknis

Maí, 2022

Nafn nemanda: Bergdís Björk Sigurjónsdóttir

Kennitala: 210684 – 4849

Leiðbeinandi: Magnús Yngvi Jósefsson

9 ECTS ritgerð til MPM (Master of Project Management)

MAT Á ÞROSKA VERKEFNASTJÓRNUNAR HJÁ EMBÆTTI LANDLÆKNIS

Bergdís Björk Sigurjónsdóttir

Greinin er lögð fram til þess að uppfylla kröfur í meistaranámi í verkefnastjórnun (MPM) við Háskólann í Reykjavík - Maí 2022

ÚTDRÁTTUR

Skipulagsheildir eru mislangt á veg komnar í innleiðingu á verkefnastjórnun. Gagnlegt getur verið að framkvæma mat á því hver staðan er innan skipulagsheilda með notkun svokallaðra þroskalíkana. PM solutions hafa þróað líkan sem skoðar 10 þekkingarsvið innan verkefnastjórnunar og metur þroska þeirra á kvarðanum 1-5. Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar með notkun þessa líkans hjá skipulagsheildum innan hins opinbera á Íslandi undanfarin ár og hefur niðurstaðan verið sú að þær skipulagsheildir sem rannsakaðar hafa verið hafa verið á fyrsta þroskastigi af fimm. Tilgangur þessarar rannsóknar var að meta verkefnastjórnunarlegan þroska embættis landlæknis út frá sama líkani. Spurningarkönnun var send á alla starfsmenn og helstu niðurstöður eru að embættið mælist með 1,4 á fimm stiga kvarðanum og er því einnig stutt á fyrsta þroskastigi. Mikil tækifæri liggja í því að auka þroska verkefnastjórnunar sem ætti að skila sér í aukinni skilvirkni og auknum árangri.

1. INNGANGUR

Embætti landlæknis er eitt elsta samfellda embætti Íslandssögunnar en fyrsti landlæknir var skipaður í embætti samkvæmt konungsráðgjafi árið 1760 (Embætti landlæknis, n.d.-a). Hlutverk embættisins hefur þróast með árunum en meginhlutverk þess í dag er að stuðla að góðri og öruggri heilbrigðisþjónustu, heilsuefningu og öflugum forvörnum. Framtíðarsýn embættisins er góð heilsa og vellíðan landsmanna byggð á heilsuefningu, forvörnum og aðgengilegri og öruggri heilbrigðisþjónustu sem styðst við bestu þekkingu og reynslu á hverjum tíma (Embætti landlæknis, n.d.-b).

Heilbrigðiskerfi Íslendinga stendur frammi fyrir miklum áskorunum. Áhrif heimsfaraldurs covid-19 hafa verið gífurleg og að auki er þjóðin að eldast hratt. Ljóst er að embættið hefur viðamiklu hlutverki að gegna við að tryggja gæði heilbrigðiskerfisins og velgengni þess. Það eru vissulega áskoranir fólgnar í því hvernig nálgast á verkefnin en samkvæmt rannsóknnum ættu skipulagsheildir (e. organizations) sem eru lengra á veg komnar í verkefnastjórnunarlegum þroska að vera árangursríkari og skilvirkari en þær sem eru skemur komnar (Backlund et al., 2014). Rannsóknir hafa jafnframt sýnt fram á að fyrirtæki og stofnanir beiti aðferðum verkefnastjórnunar ekki í nægilegum mæli og að það sé gjarnan ekki fyrir en nauðsynin er orðin mjög brýn að fyrirtæki beini athygli sinni að því að bæta sig í aðferðafræðinni (Crawford, 2021). Því er mjög áhugavert að skoða hver staða verkefnastjórnunar er innan embættisins en slíkt má meðal annars meta með þroskalíkönunum. Rannsóknarspurning þessarar rannsóknar er: Hver er verkefnastjórnunarlegur þroski innan embættis landlæknis?

2. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Í þessum kafla verður farið yfir skilgreiningu á verkefnum og verkefnastjórnun, kynnt verða til sögunnar þroskalíkön í verkefnastjórnun og þroskalíkan PM solutions reifað. Þá verður farið yfir fyrri rannsóknir á verkefnastjórnunarlegum þroska innan hins opinbera á Íslandi.

2.1 Verkefni

Samkvæmt fræðum verkefnastjórnunar telst verkefni vera einstakt ferli sem samanstendur af smærri verkþáttum. Verkefni geta verið misviðamikil en öll eru þau sett af stað til að ná ákveðnum markmiðum og hafa skýrt upphaf og endi. Verkefni krefjast notkunar auðlinda sem geta meðal annars verið í formi mannauðs, fjármagns, tækja eða tóla. Endurtekin verk, sem unnin eru með reglulegu millibili og hafa ekki skýrt upphaf né endi teljast hins vegar ekki verkefni í þessum skilningi (Kerzner, 2022). Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandið (IPMA) skilgreinir verkefni sem einstaka, tímabundna, þverfaglega og skipulagða aðgerð sem framkvæmd er til að raungera samþykka afurð innan skilgreindra krafna. Verkefni er einnig ávallt háð ákveðnum takmörkunum (IPMA, 2018).

2.2 Verkefnastjórnun

Stýring verkefna er ekki ný af nálinni heldur hefur hún fylgt mannkyninu í langan tíma. Fagleg verkefnastjórnun hefur á undanförunum áratugum orðið vinsæl aðferð til þess að stýra verkefnum með farsælum hætti. Með skilvirkri verkefnastjórnun fylgir ýmis ávinningur fyrir skipulagsheildina og hagsmunaaðila auk þess sem líkurnar aukast á því að sett meginmarkmið náist og að notkun aðfanga verði skilvirk. Með verkefnastjórnun er átt við þær aðferðir, tæki, tækni og hæfni sem þarf til þess að ná þeim meginmarkmiðum sem til er ætlast. Framkvæmdin er þá skipulögð út frá ákveðnum ferlum og tekur meðal annars til samþættingar mismunandi áfanga á líftíma verkefnis (IPMA, 2018).

Fangel hefur fjallað um mikilvægi þess að verkefnum sé stýrt með fyrirbyggjandi hætti. Það felur í sér að gera áætlanir áður en farið er í framkvæmd, sjá fyrir mögulega áhættur áður en þær raungerast og leggja áherslu á að hafa góða yfirsýn yfir verkefnið í stað þess að einblína einungis á smærri parta. Hann bendir jafnframt á að dæmin hafi sýnt að það að vinna með fyrirbyggjandi hætti sé einstaklingum síður en svo eðlislægt í verkefnavinnu og því verði að leggja áherslu á öguð vinnubrögð og þær aðferðir sem stuðla að slíkri vinnu (Fangel, 2013).

Verkefnastjórnun er í eðli sínu flókin, sérstaklega þegar um er að ræða marga hagsmunaaðila, nýja tækni, óljósar þarfir og skort á auðlindum. Hjá hinu opinbera verða þessir þættir gjarnan enn flóknari en hjá fyrirtækjum á einkamarkaði og síaukin krafa er um að gera meira með minna fjármagni. Vel heppnuð verkefni hjá hinu opinbera skilja eftir sig verðmæti fyrir samfélagið og hafa möguleika á að bæta og einfalda líf þegna þess (Wirick, 2009).

2.3 Þroskalíkön

Skipulagsheildir eru mislangt á veg komnar í innleiðingu á verkefnastjórnun. Gagnlegt getur verið að framkvæma mat á því hver staðan er innan skipulagsheildar með notkun svokallaðra þroskalíkana. Upphaf þroskalíkana innan verkefnastjórnunar

má rekja til þroskalíkans í gæðastjórnun sem Philip Crosby setti fram 1979 og sneri að sjálfsmati fyrirtækja varðandi stöðu sína á ýmsum sviðum stjórnunar (Helgi Þór Ingason, 2010).

Kerszner skilgreinir þroska í verkefnastjórnun sem innleiðingu staðlaðrar aðferðarfræði og staðlaðra ferla þannig að miklar líkur séu á endurteknum árangri. Það felur í sér að til staðar sé grunnur að réttum verkfærum, tækni, ferlum og menningu í fyrirtækjum og mælingar á verkefnastjórnunarlegum þroska snúast um að meta hve vel stöðluðum ferlum og verklagi er fylgt (Kerszner, 2022).

Nokkur mismunandi þroskalíkon eru til innan verkefnastjórnunar í dag, en flest byggja þau á CMM (Capability maturity model) líkaninu sem var þróað í kringum 1990 og var ætlað að mæla þroska innan hugbúnaðarverkefna (Backlund et al., 2014). PM solutions hafa þróað eitt slíkt líkan sem skoðar þau 10 ólíku þekkingarsvið innan verkefnastjórnunar sem lýst er í hugtakagrunni bandarísku verkefnastjórnunarsamtakanna, PMBok (PMI, 2017), og metur hvert þeirra út frá fimm þroskastigum sem líkjast þeim sem finna má í CMM líkaninu (Crawford, 2021). PMBok er ætlað að gefa yfirlit yfir góðar starfsvenjur innan verkefnastjórnunar, þá þekkingu og aðferðir sem beita má á flest verkefni og um ríkir viðtæk sátt og samstaða innan faggreinarinnar (Helgi Þór Ingason & Haukur Ingi Jónasson, 2012).

Þroskastigin 5 sem PM solutions styðjast við eru eftirfarandi (Crawford, 2021):

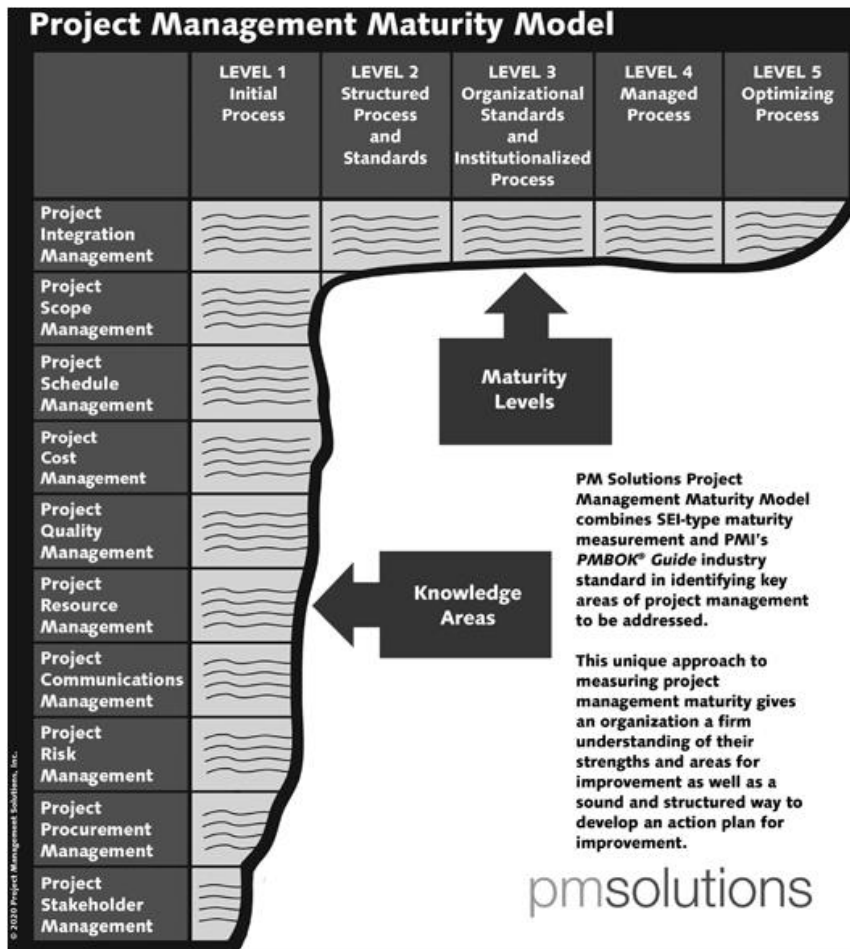
1. *Upphafsskref verkefnastjórnunar* (e. initial process) þar sem aðferðir eru handahófskenndar en stjórnendur eru meðvitaðir um tilvist aðferðafræðinnar.
2. *Skipulagðir ferlar og staðlar* (e. structured process and standards). Grunnferlar eru til sem eru þó ekki notaðir nema á stærstu og mest sýnilegu verkefni. Stjórnendur styðja aðferðafræðina og hvetja til notkunar.
3. *Fyrirtækjastaðlar og ferlastjórnun* (e. organizational standards and institutionalized process). Staðlaðir ferlar eru til staðar fyrir öll verkefni. Stjórnendur hafa innleitt stöðlun í vinnulagi. Upplýsingum um gengi verkefna safnað og skjalað og greint á óformlegan hátt.
4. *Stýrðir verkferlar* (e. managed process). Ferlar fyrir verkefni hafa verið að fullu samþættir við önnur stjórnferli fyrirtækisins. Gögnum um árangur verkefna er safnað og þau nýtt til að taka ákvarðanir.
5. *Staðlaðir verkferlar* (e. optimizing process). Ferlar eru til staðar til að mæla skilvirkni verkefna. Unnið er að stöðugum umbótum á ferlum út frá þeim gögnum sem safnað er.

Þekkingarsviðin 10 snúa að stjórnun á mikilvægum þáttum sem stuðla að betri árangri í verkefnavinnu. Sviðin 10 eru eftirfarandi (Crawford, 2021; PMI, 2017):

1. *Stjórnun samþættingar* felur í sér vinnu og ferla til að bera kennsl á, skilgreina, sameina og samræma hina ýmsu ferla og starfsemi innan skipulagsheildarinnar. Stjórnun samþættingar felur meðal annars í sér ákvörðunartöku um úthlutun auðlinda, jöfnun ólíkra krafna og val á nálgun og aðferðum við úrlausn verkefna.
2. *Stjórnun umfangs* felur í sér þá ferla sem þarf til að tryggja að verkefnið feli í sér alla þá vinnu sem þarf og aðeins þá vinnu sem þarf til að ljúka verkefni með góðum árangri. Þetta svið snýst fyrst og fremst um að skilgreina og stýra því hvað er hluti af verkefninu og hvað er utan þess.

3. *Stjórnun tíma* felur í sér þá ferla sem þarf til að stýra því að verkefni séu unnin innan setts tímaramma.
4. *Stjórnun kostnaðar* felur í sér ferla sem snúast um áætlanagerð, mat, fjárhagsáætlun, fjármögnun, stjórnun og eftirlit með kostnaði þannig að hægt sé að ljúka verkefnum innan samþykkrar fjárhagsáætlunar.
5. *Stjórnun gæða* felur í sér þá ferla sem snúa að því að innleiða gæðastefnu skipulagsheildarinnar varðandi skipulagningu, stjórnun og eftirlit með verkefnum og vörugæðum til að uppfylla markmið eða þarfir hagsmunaaðila. Stjórnun gæða styður einnig við stöðugar endurbætur á ferlum og framkvæmd.
6. *Stjórnun auðlinda* felur í sér ferla til að bera kennsl á, afla og stjórna þeim auðlindum sem þarf til að ljúka verkefninu með góðum árangri. Þessir ferli hjálpa til við að tryggja að réttar auðlindir verði tiltækar fyrir verkefnastjóra og verkefnisteymi á réttum tíma og stað.
7. *Stjórnun samskipta* felur í sér nauðsynlega ferla til að tryggja að upplýsingapörf verkefnis og hagsmunaaðila þess sé mætt með ákvörðunum um samskipta- og upplýsingaáætlun og framkvæmd aðgerða sem ætlað er að ná fram skilvirkum upplýsingaskiptum.
8. *Stjórnun áhættu* felur í sér ferla við framkvæmd áhættustýringaráætlunar, auðkenningar, greiningar, viðbragðsáætlunar, framkvæmd viðbragða og eftirlit með áhættuþáttum verkefnis. Markmið þessara ferla er að minnka líkurnar á að áhættur raungerist og hafi þannig áhrif á verkefnið.
9. *Stjórnun innkaupa* felur í sér ferla sem nauðsynlegir eru til að kaupa eða afla vara, þjónustu eða annars sem þarf utan verkefnateymisins. Það felur meðal annars í sér þá stjórnunar- og eftirlitsferla sem þarf til að þróa og hafa umsjón með samningum og innkaupapöntunum.
10. *Stjórnun hagsmunaaðila* felur í sér þá ferla sem þarf til að bera kennsl á einstaklinga, hópa eða stofnanir sem gætu haft áhrif á eða orðið fyrir áhrifum af verkefninu, til að greina væntingar þeirra og áhrif á verkefnið og til að þróa viðeigandi stjórnunaraðferðir til að virkja hagsmunaaðila til þátttöku í ákvörðunartöku og framkvæmd verkefnisins.

Á mynd 1 hér að neðan má sjá hvernig hægt er að fylla inn upplýsingar um stöðu verkefnastjórnunarlegs þroska innan hvers þekkingarsviðs. Með því að meta verkefnastjórnun á þennan máta getur skipulagsheild öðlast með skjótum hætti skýrari sýn á stöðu hinna ólíku þátta verkefnastjórnunar innan skipulagsheildarinnar.



Mynd 1. Proskalíkan PM solutions (Crawford, 2021)

PM solutions mælir með að mat á verkefnastjórnunarlegum þroska sé unnið með blandaðri aðferðafræði. Mælt er með að einstaklings- eða hópviðtöl séu tekin, gögn séu skoðuð, víðtækar spurningakannanir framkvæmdar og að skoðað sé hvort fyrirtækið uppfylli setta staðla (Crawford, 2021).

Rannsóknir PM solutions hafa sýnt fram á að um það bil 90% af skipulagsheildum af öllum stærðum og gerðum mælast á þroskastigi eitt eða tvö. Þrátt fyrir að þroskastigin séu fimm talsins, er ekki þar með sagt að allar skipulagsheildir ættu að stefna á fimmta stigið. Sumar eru sáttar með að vera á þroskastigi tvö en flestar stærri skipulagsheildir gera sér grein fyrir því að arðsemi gæti aukist með því að ná þriðja stiginu. Mestu máli skiptir að skipulagsheildir hafi skýra sýn og vinni að því að bæta verkefnastjórnunarlega hæfni sína á skipulagðan hátt, skref fyrir skref frekar en í einu stökki (Crawford, 2021).

Þess ber að geta að þroskalíkon í verkefnastjórnun hafa ekki verið óumdeild. Meðal annars hefur verið bent á að þau geti verið ósveigjanleg, að þau nái ekki að fanga þær hröðu breytingar sem fyrirtæki og stofnanir þurfa að glíma við í dag og að þroskastigin fimm séu ekki nógu nákvæm til þess að mæla framfarir yfir tíma (Jugdev & Thomas, 2002).

2.4 Fyrri rannsóknir hjá hinu opinbera á Íslandi

Rannsóknir á stöðu verkefnastjórnunar og verkefnastjórnunarlegs þroska hafa verið gerðar á ýmsum vettvangi á Íslandi. Úr hinum opinbera geira hafa meðal annars verið gerða rannsóknir á nokkrum ráðuneytum, sveitarfélögum og nýlega á Landspítala.

Í doktorsritgerð sinni 2015 fjallaði Þórður Víkingur Friðgeirsson um hagnýtingu verkefnastjórnunar til að tryggja hagvæmni og skilvirkni opinberra verkefna á Íslandi. Fjallað var um hvernig verkefnastjórnun og stjórnarsýsla hafa þróast á alþjóðavettvangi til að tryggja hagsmuni almennings vegna opinberra fjárfestingaverkefna og þróunin borin saman við það fyrirkomulag sem tíðkast á Íslandi. Niðurstöðurnar benda til þess að mikið vanti upp á hvað varðar undirbúning og stjórnun opinberra verkefna á Íslandi og að regluverkið og vinnubrögð á Íslandi standi umtalsvert að baki því sem búast mætti við í þróðu ríki (Þórður Víkingur Friðgeirsson, 2015).

Árið 2010 var gerð könnun á verkefnastjórnunarlegum þroska innan Stjórnarráðs Íslands og niðurstaðan var sú að meðaltal verkefnastjórnunarlegs þroska var 1,3 á fimm stiga kvarðanum. Þroskinn var því í frumbersku og veruleg sóknarfæri voru til að auka skilvirkni og ná árangri (Helgi Þór Ingason, 2010).

Árið 2014 vann Kristbjörg Theódórs Jónsdóttir lokaverkefni í MPM námi við Háskólann í Reykjavík þar sem hún skoðaði meðal annars nýtingu þroskalíkana samhliða innleiðingu verkefnastjórnunar til að setja markmið, meta árangur og gera áætlanir um úrbætur. Í lokaverkefninu skoðaði hún sex af átta ráðuneytum þess tíma og niðurstaða hennar varðandi stöðu verkefnastjórnunar var sú að ráðuneytin væru mislangt á veg komin varðandi innleiðingu á formlegri verkefnastjórnun. Sum ráðuneytin voru mjög öflug og langt komin en önnur komin mun styttra á veg. Þá taldi hún að það vantaði samhæfingu innan stjórnarráðsins til að ná fram samhentri stjórnarsýslu í þessu tilliti (Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir, 2014).

Árið 2016 vann Guðmundur Daníelsson lokaverkefni í MPM námi við Háskólann í Reykjavík og skoðaði hann verkefnastjórnunarlegan þroska fjögurra sveitafélaga á Íslandi. Niðurstaða hans greiningar var að meðaltal þroska þeirra væri 1,3 á fimm stiga kvarðanum (Guðmundur Björgvin Daníelsson, 2016). Árið 2021 vann Anna Guðrún Auðunsdóttir lokaverkefni í MPM námi við Háskólann í Reykjavík þar sem hún skoðaði verkefnastjórnunarlegan þroska Landspítala. Niðurstaða greiningarinnar var að þroskinn mældist 1,5 á fimm stiga kvarðanum (Anna Guðrún Auðunsdóttir, 2021).

3. RANNSÓKNARAÐFERÐ

Líkt og áður hefur komið fram er þroskalíkani PM solutions yfirleitt notað sem sjálfsmatstæki þar sem hinir ólíku þættir verkefnastjórnunar skipulagsheildar eru metnir út frá blandaðri aðferðarfræði. Í þessari rannsókn var valin sú leið að senda út spurningakönnun á alla starfsmenn embættisins og fá þannig svörun breiðs hóps. Það var metið sem svo að vegna tímapressu við verkefnavinnuna myndi það reynast betur en að taka þau viðtöl sem til þyrfti til þess að fá breiða sýn á verkefnavinnu hjá embættinu í heild. Starfsmenn embættisins voru 72 þegar könnunin var send út og þar sem öllum starfsmönnum var boðin þátttaka í rannsókninni er ekki um eiginlegt úrtak að ræða heldur allt þýðið.

Stutt spurningakönnun var útbúin og sendur var út tölvupóstur með hlekk á könnunina á alla starfsmenn. Könnunin innihélt 2-6 fullyrðingar úr hverju þekkingarsviði PMBok, samtals 30 spurningar, og svarendur voru beðnir um að meta hve oft þeir beittu þeim aðferðum sem þar var lýst í sinni verkefnavinnu. Svarmöguleikarnir voru eftirfarandi:

- Aldrei
- Sjaldan
- Stundum
- Oft
- Alltaf

Til þess að svörin yrðu sem marktækust voru svarendur beðnir um að lesa lýsingu á því hvað verkefni telst í skilningi verkefnastjórnunar og svara því hvort þeir hefðu unnið að verkefni síðustu 12 mánuðina. Þeim sem ekki höfðu unnið að verkefni var þökkun þátttakan en hinir beðnir um að svara fullyrðingunum. Að auki var spurt um á hvaða sviði skipulagsheildarinnar starfsmenn starfa. Ekki var óskað eftir frekari bakgrunnsupplýsingum, eins og um kyn og aldur, þar sem slíkar upplýsingar myndu verða þess valdandi að hægt væri að bera kennsl á einstaka svarendur. Þar sem þekking starfsmanna á fræðum verkefnastjórnunar er mismikil var lagt upp með að hafa fullyrðingarnar nokkuð einfaldar og hugtök útskýrð eftir þörfum. Áður en könnunin var send út var hún prófuð á þremur aðilum með mismikla þekkingu á verkefnastjórnun og skilningur þeirra á spurningunum metinn. Út frá þeim prófunum voru spurningar aðlagðar og endurbættar eftir þörfum.

Könnunin var send út 19. apríl og var opin til 27. apríl. Ein ítrekun var send með tölvupósti á starfsmenn og þeir beðnir um að svara ef þeir hefðu ekki þegar gert slíkt og að auki var áminning sett á facebook síðu starfsmanna.

Út frá fyrri rannsóknum á stöðu verkefnastjórnunarstjórnunarlegs þroska hjá hinu opinbera á Íslandi er ljóst að ólíklegt verður að teljast að þroskinn hjá opinberri stofnun, sem ekki hefur stefnt formlega að innleiðingu aðferða verkefnastjórnunar, mælist mjög hár. Því var ekki lagt upp með að mæla allan skala þroskalíkansins heldur lagt upp með að mæla fyrstu tvö þroskastigin. Fullyrðingarnar voru því settar fram á þann veg að svarið aldrei samsvaraði fyrsta þroskastigi og svarið alltaf samsvaraði öðru þroskastigi. Svarmöguleikarnir sjaldan, stundum og oft voru metnir mitt á milli þroskastiga (sjá töflu 1).

Tafla 1. Svarmöguleikar og samsvarandi þroskastig

Svarmöguleiki	Þroskastig
Aldrei	1,00
Sjaldan	1,25
Stundum	1,50
Oft	1,75
Alltaf	2,00

Notkun á þeirri aðferðafræði sem beitt var við þessa rannsókn hefur ákveðna annmarka sem hafa þarf í huga. Með því að senda út spurningakönnun á alla starfsmenn er einungis verið að beita einum hluta þeirrar aðferðafræði sem PM solutions mælir með við mat á verkefnastjórnunarlegum þroska skipulagsheilda. Að

auki er svarhlutfall ávallt vandamál og áhætta í meginlegum rannsóknarverkefnum eins og þessu og erfitt getur verið að meta skilning svarenda og túlkun þeirra á þeim spurningum sem lagðar voru fyrir. Mögulegt er að svarendur leggi ólíkan skilning þau hugtök sem notuð eru og mögulega hefðu viðtöl og rýni gagna knúið fram aðra niðurstöðu en þessi rannsókn.

4. NIÐURSTÖÐUR

Í þessum kafla verða niðurstöður spurningakönnunarinnar kynntar.

Tafla 2. Svör við spurningakönnun eftir sviðum

Svið	Fjöldi starfsmanna	Fjöldi svarenda	Fjöldi svarenda sem hafa unnið verkefni
Eftirlit og gæði heilbrigðisþjónustu	17	4	2
Heilbrigðisupplýsingar	16	8	8
Miðstöð rafrænna heilbrigðislausna	8	3	3
Sóttvarnir	8	5	4
Rekstur og öryggi	7	3	3
Lýðheilsa	13	5	5
Utan sviðs	3	0	0
Upplýsingar vantar	0	10	8
Alls	72	38	33

Starfsmenn embættisins eru 72 líkt og sjá má í töflu 2. Í heild bárust 38 svör sem samsvarar 53% svarhlutfalli. Af svarendunum 38 voru 33 sem höfðu unnið að verkefni síðustu 12 mánuðina, eða um 87%, (sjá mynd 2). 10 svarendur svöruðu ekki spurningu um það á hvaða sviði þeir störfuðu. Fjöldi svarenda innan flestra sviða embættisins var því ekki nægjanlegur til þess að unnt reyndist að greina svörin niður eftir sviðum, sem hefði annars verið áhugavert.



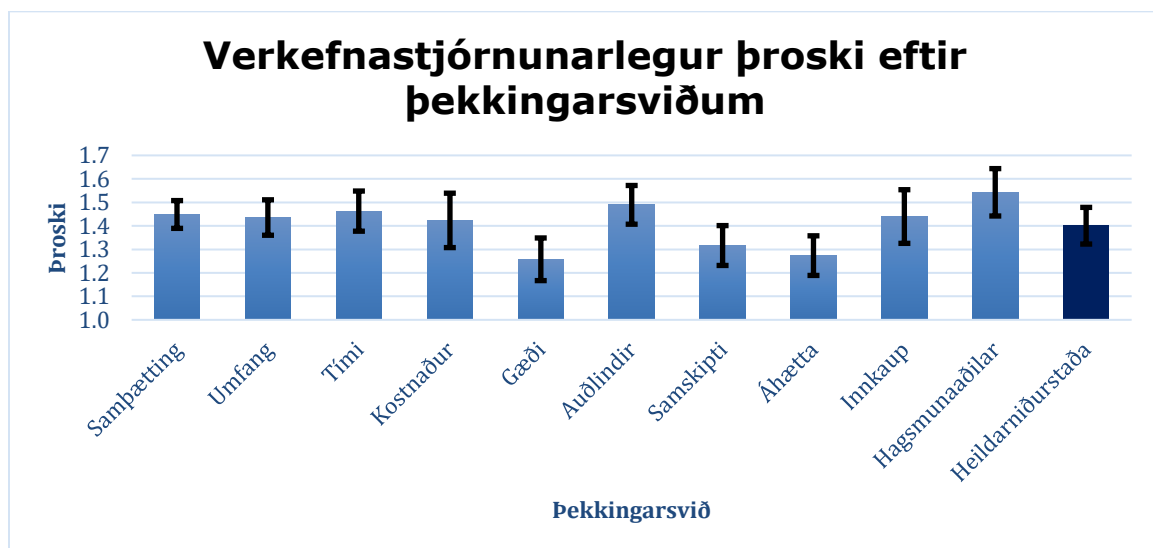
Mynd 2. Hlutfall svarenda sem unnið hefur að verkefni síðustu 12 mánuði

Samkvæmt niðurstöðum könnunarinnar er heildarþroski verkefnastjórnunar hjá embætti landlæknis 1,4 (CI 95%: 1,32-1,48), sjá töflu 3. Ef litið er til einstakra þekkingarsviða þá er niðurstaðan misjöfn. Lægstur mælist þroskinn 1,26 við stjórnun gæða, 1,27 við stjórnun áhættu og 1,32 við stjórnun samskipta. Hæstur mælist þroskinn við stjórnun hagsmunaaðila 1,54 og stjórnun auðlinda 1,49. Önnur þekkingarsvið mælast á bilinu 1,42-1,46.

Tafla 3. Niðurstöður þroskamats hjá embætti landlæknis

Þekkingarsvið	Meðaltal	Öryggisbil (95% CI)
Stjórnun samþættingar	1,45	1,39 – 1,51
Stjórnun umfangs	1,44	1,36 – 1,51
Stjórnun tíma	1,46	1,38 – 1,55
Stjórnun kostnaðar	1,42	1,31 – 1,54
Stjórnun gæða	1,26	1,17 – 1,35
Stjórnun auðlinda	1,49	1,41 – 1,57
Stjórnun samskipta	1,32	1,23 – 1,40
Stjórnun áhættu	1,27	1,19 – 1,36
Stjórnun innkaupa	1,44	1,33 – 1,55
Stjórnun hagsmunaaðila	1,54	1,44 – 1,64
Heildarniðurstaða	1,40	1,32 – 1,48

Þegar öryggisbilið er skoðað nánar á mynd 3 má sjá að marktækur munur mælist á hæstu og lægstu þekkingarsviðunum. Stjórnun gæða, áhættu og samskipta er með marktækt lægri verkefnastjórnunarlegan þroska en stjórnun hagsmunaaðila og auðlinda. Stjórnun tíma og samþættingar er einnig marktækt þroskaðri en stjórnun gæða og áhættu.



Mynd 3. Niðurstöður þroskamats ásamt 95% öryggisbili

5. UMRÆÐUR

Í rannsókninni var lagt upp með að meta verkefnastjórnunarlegan þroska embættis landlæknis. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að embætti landlæknis sé að meðaltali með 1,40 á fimm stiga kvarða PM solutions og að þekkingarsviðin 10 mælist á bilinu 1,26-1,54. Niðurstöðurnar benda því til þess að embættið sé stítt á þroskastigi eitt á fimm stiga kvarðanum, en sé þó komið eitthvað á veg í átt að þroskastigi tvö. Þessar niðurstöður eru í samræmi við þær rannsóknir sem áður hafa verið framkvæmdar hjá skipulagsheildum innan hins opinbera geira á Íslandi.

Áhugavert er að sjá muninn milli þekkingarsviða, sem er marktækur þegar kemur að efstu og neðstu þáttunum. Stjórnun áhættu, gæða og samskipta mælist lægst og ætla mætti að það hefði mikil áhrif á verkefnavinnuna í heild sem og afurðina sem skapast af vinnunni. Með því að meta áhættuþætti í undirbúningsfasa verkefnis og stjórna áhættuþáttum í gegnum verkefnistímann má stuðla að því að færri hindranir verði í veginum og að verkefnið gangi í heild betur. Stjórnun gæða felur í sér að vitað er hvaða skilyrði afurðin á að uppfylla og að fylgst sé með því að unnið sé að þeim gæðum í gegnum verkefnatímann. Skortur á þroska á þessu sviði getur því stuðlað að minni gæðum lokaafurðar verkefnisins. Stjórnun samskipta felur í sér að sett sé upp samskiptaáætlun sem inniheldur upplýsingar um hver þarf að fá upplýsingar og hvenær. Einnig að aðilar máls séu upplýstir um stöðuna með reglubundnum hætti. Skortur á samskiptum getur valdið vandamálum í verkefnavinnu og haft í för með sér misskilning og tafir þegar upplýsingar berast ekki eins og eðlilegt er.

Verkefnastjórnun innan opinbera geirans á Íslandi hefur verið umfjöllunarefni rannsóknarverkefna í yfir áratug en lítið virðist þokast í átt að auknum þroska. Háskóli Íslands og Háskólinn í Reykjavík bjóða upp á meistaranám í faginu og árlega útskrifast tugir nemenda. Því er áhugavert að spyrja hvort sú þekking og lærdómur sé ekki að skila sér inn í fyrirtæki og stofnanir á Íslandi með nægjanlegum hætti.

Líkt og áður hefur verið nefnt mælast 90% skipulagsheilda með verkefnastjórnunarlegan þroska á stigi eitt eða tvö. Því ættu þessar niðurstöður ekki að koma á óvart, en þær fela einnig í sér að veruleg tækifæri eru til staðar til þess að auka skilvirkni og ná árangri. Líkt og áður hefur komið fram ætti innleiðing staðlaðrar aðferðafræði og staðlaðra ferla að hafa í för með sér auknar líkur á endurteknum árangri. Því ætti aukin áhersla á aðferðafræðina að vera embættinu mjög gagnleg í þeim krefjandi verkefnum sem embættið sinnir og framundan eru. Crawford hefur bent á að mestu máli skiptir að skipulagsheildir hafi skýra sýn á það að hvaða þroskastigi þær vilja stefna og vinni að því að bæta hæfni sína á skipulagðan hátt í smærri skrefum. Því er mælt með því að embættið setji sér slíka stefnu og ákveði að hverju það vilji stefna. Útbúa þarf áætlun sem felur í sér smærri skref sem hægt er að vinna að. Þá þarf að endurmeta reglulega hvað virkar og hvers vegna.

Þessi rannsókn studdist einungis við notkun spurningakönnunar og það ber að hafa í huga við túlkun niðurstaðna. Svarhlutfall spurningakönnunar er alltaf áhættuþáttur í rannsókn og í tilfalli þessarar rannsóknar var svarhlutfallið 53%. Fjöldi svarenda innan flestra sviða embættisins var ekki nægjanlegur til þess unnt reyndist að greina svörin eftir sviðum, sem annars hefði verið athyglisvert. Athygli vekur að 10 af 38 svarendum svara ekki á hvaða sviði embættisins þeir starfa og má velja því fyrir sér hvaða ástæður liggja þar að baki. Mögulega eru svarendur óánægðir eða óöruggir með stöðu verkefnastjórnunar innan embættisins og forðast því að hengja svar sitt á ákveðið svið.

Áhugavert væri að endurtaka rannsóknina og notast við blandaða aðferðafræði; spurningarkönnun, viðtöl við hópa og einstaklinga auk rýni á fyrirbyggjandi gögnum og sjá hvort samhljómur er við niðurstöður þessarar rannsóknar. Einnig væri áhugavert að gera stærri úttekt á stöðunni í hinum opinbera geira á Íslandi, stöðu ráðuneytanna og undirstofnana og mögulega greina ástæður þess að þroskinn er ekki lengra á veg kominn.

6. LOKAORÐ

Tilgangur þessarar rannsóknar var að meta stöðu verkefnastjórnunarlegs þroska hjá embætti landlæknis. Niðurstöður sýna að embættið er stutt á fyrsta þroskastigi af fimm og er það í samræmi við aðrar rannsóknir sem framkvæmdar hafa verið á skipulagsheildum í hinum opinbera geira á Íslandi.

Umræða hefur verið um stöðu verkefnastjórnunar hjá hinu opinbera í yfir áratug og mikilvægt er að ástæður þess að þroski verkefnastjórnunar mælist ekki meiri verði rannsakaðar og að unnið verði að því að styðja skipulagsheildir á vegferð til aukins þroska. Rannsóknir hafa ítrekað bent til þess að auknu þroskastigi fylgi aukinn árangur og skilvirkni og því liggja mikil og vannýtt tækifæri í því að stuðla að auknum þroska verkefnastjórnunar. Vel heppnuð verkefni hjá hinu opinbera skilja eftir sig verðmæti fyrir samfélagið og hafa möguleika á að bæta og einfalda líf þegna þess. Því er til mikils að keppa með því að setja aukinn kraft í innleiðingu á faglegri verkefnastjórnun.

7. HEIMILDASKRÁ

Anna Guðrún Auðunsdóttir. (2021). *Mat á verkefnastjórnunarlegum þroska Landspítala*. Háskólinn í Reykjavík.

Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 837–846. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>

Crawford, J. K. (2021). *Project Management Maturity Model* (4th ed.). CRC Press.

Embætti landlæknis. (n.d.-a). *Sagan*. Sótt 9. apríl 2022, from <https://www.landlaeknir.is/um-embattid/saga/>

Embætti landlæknis. (n.d.-b). *Um embættið*. Sótt 9. apríl 2022, from <https://www.landlaeknir.is/um-embattid/>

Fangel, M. (2013). *Proactive Project Management. How to make common sense common practice*. (1st ed.). Fangel Consulting as.

Guðmundur Björgvin Daníelsson. (2016). *Mat á verkefnastjórnunarlegum þroska sveitarfélaga á Íslandi*. Háskólinn í Reykjavík.

Helgi Þór Ingason. (2010). Þroskálíkan verkefnastjórnunar og staða verkefnastjórnunar í stjórnarráði Íslands. *Árbók VFÍ/TFÍ*, 13–19.

Helgi Þór Ingason, & Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni - Verkefni, vegvísar og viðmið*. JPV útgáfa.

IPMA. (2018). *Gunnviðmið um hæfni verkefnastjóra* (4th ed.). IPMA.

Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). 2002 Student Paper Award Winner: Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? *Project Management Journal*, 33(4), 4–14. <https://doi.org/10.1177/875697280203300402>

Kerzner, H. (2022). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Kristbjörg Theodórs Jónsdóttir. (2014). *Notagildi þroskalíkans við innleiðingu verkefnastjórnunar*. Háskólinn í Reykjavík.

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute, Inc.

Wirick, D. W. (2009). *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results*. Wiley.

Þórður Víkingur Friðgeirsson. (2015). *Improvement of the Governance and Management of Icelandic Public Projects*. Háskólinn í Reykjavík.