

Hæfnisaugað felur í sér samþættingu allra þáttu verkefnastjórnunar, frá sjónarhóli verkefnastjórans, þegar lagt er mat á tilteknar aðstæður. Augað ber vitni um skýra sýn.

ICB

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra

Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandið (International Project Management Association, IPMA)

Ritnefnd:

Gilles Caupin,
Hans Knoepfel,
Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker,
Francisco Pérez-Polo
og Chris Seabury,
með tillögum frá aðildarfélögum okkar.

Gefið út af:

IPMA®
Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandinu
P.O. Box 1167
NL-3860 BD Nijkerk
Holland
www.ipma.ch



Ritnefnd:

Gilles Caupin
Hans Knoepfel
Gerrit Koch
Klaus Pannenbäcker
Francisco Pérez-Polo
Chris Seabury

Útgefandi:

International Project Management Association
ISBN: 0-9553213-0-1

Útgáfa:

Útgáfa 3.0, júní 2006, IPMA ®

Fyrri útgáfur:

Grunnviðmið IPMA um hæfni, útgáfa 2.0, febrúar 1999
Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, 2.0b, apríl 2001

Hönnun og umbrot:

Van Haren Publishing, Zaltbommel - NL, www.vanharen.net
Mark Scheidegger, Niederhasli - CH

Útgefandi íslenskrar þýðingar: Verkefnastjórnunarfélag Íslands

Útgáfa íslenskrar þýðingar: Útgáfa 3.00, maí 2012, VSF. Útgáfa 3.01, febrúar 2013

Þýðandi:

Skjal þýðingastofa

IPMA®, IPMA ICB®, IPMA Level A®, IPMA Level B®, IPMA Level C®, IPMA Level D® eru skrásett vörumerki.

Fyrsta prentun 2006 - höfundarréttur í eigu IPMA® 2006, önnur prentun 2010 - höfundarréttur í eigu IPMA® 2010.

Öll réttindi áskilin (þar á meðal til þýðinga yfir á önnur tungumál). Óheimilt er að gera eftirmyn dir af nokkrum hluta þessa skjals – með ljósmyndun, örfilmum eða á annan hátt eða dreifa því eða vélþýða það án skriflegs leyfis.

Óheimilt er að gera eftirmyn dir af nokkrum hluta þessa skjals – með prentun, ljósmyndun, örfilmum eða á annan hátt án skriflegs leyfis VSF.

Formáli

Lao Tse sagði: Sérhver langferð hefst á einu skrefi. IPMA® hóf að skilgreina og meta þá hæfni sem krafist er til vottunar verkefnastjóra á síðasta áratug síðustu aldar. Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfa 2.0, voru byggð á grunnviðmiðum um hæfni hjá fjórum evrópskum verkefnastjórnunarsamböndum. Þau voru notuð í áratug sem grunnur að frekari þróun og síðar fyrir mat á landsvottunarkerfum í um þrjátíu löndum. Í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra, útgáfu 2.0, var megináhersla lögð á að lýsa þeirri þekkingu og reynslu sem tilskilin er til að fást við tæknileg úrlausnarefní verkefnastjórnunar. Auk þess var hugað að hugarfari verkefnastjóra og því heildarsamhengi sem verkefnastjórnun er iðkuð í.

Núna stýra verkefnastjórar verkefnum sínum, verkefnastofnum og verkefnaskrám í síbreytilegu samhengi þar sem við sögu koma margir hagsmunaaðilar og ytri áhrifavaldar. Verkefnin eru orðin fleiri, flóknari og fjölbreyttari. Kröfur um atferlishæfni stjórnenda og teymismeðlima eru orðnar meiri. Þá hefur einstaklingshyggja aukist mikið. Þörfir fyrir heildstæðar lýsingar á þeirri hæfni sem nauðsynleg er til að stýra verkefnum, verkefnastofnum og verkefnaskrám í þessu breytta samhengi er augljós.

Petta hefur skapað þörf fyrir gerð staðals um faglega hegðun og atferli. Frá 2. útgáfu Grunnviðmiða IPMA um hæfni verkefnastjóra hafa þessir þættir orðið sífellt mikilvægari. Árangur verkefnastjórans er að miklu leyti háður því hvernig til tekst á þessu sviði. Til að þróa og hrinda í framkvæmd góðum verkefnaáætlunum og fá góðar niðurstöður er atferlishæfni verkefnastjórans, drifkraftur og forystuhæfileikar, nauðsynleg viðbót við tæknivídd hans. Einnig þarf verkefnastjórin að ná árangri í stjórnunarlegu, fjárhagslegu og félagslegu samhengi verkefnisins.

Af þessum ástæðum valdi Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandið (IPMA®) hæfnispætti verkefnastjórnunar úr þremur sviðum: tæknivídd, atferlisvídd og bakgrunnsvídd. Við þurftum 46 grunnþætti til að lýsa hæfni verkefnastjóra, sérfræðingsins sem áætlar og stýrir verkefnum. Hann vinnur á gagnsæjan hátt í þágu verkefnisins í heild, verkefnastofnsins eða verkefnaskrárinnar, að því að uppfylla væntingar viðskiptavina og samstarfsaðilanna sem veita vörur og þjónustu fyrir verkefni og annarra hagsmunaaðila. Verkefnastjórin getur leitað eftir afstöðu sérfræðinga við erfiðar ákvarðanir sem hann tekur eftir samráð við þá. Hann þarf einnig að hvetja sérfræðinga til að nota þekkingu sína og reynslu til hagsbóta fyrir verkefnið, verkefnastofninn eða verkefnaskrána.

Þakkir

IPMA vill þakka ritnefndinni sem á heiðurinn af útgáfu 2.0 af Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra fyrir framlag sitt. Petta var fyrsta opinbera útgáfan, kom út í febrúar árið 1999, og síðan í dálítið breytri mynd í apríl árið 2001. Í ritnefnd þessarar útgáfu voru:

- Gilles Caupin
- Hans Knoepfel
- Peter Morris
- Erhard Motzel
- Olaf Pannenbäcker.

Í ritnefndinni sem ábyrg var fyrir 3. útgáfu Grunnviðmiða um hæfni verkefnastjóra voru:

- Gilles Caupin
- Hans Knoepfel
- Gerrit Koch
- Klaus Pannenbäcker
- Francisco Pérez-Polo
- Chris Seabury.

Bakhjarl endurútgáfunnar var Brigitte Schaden, varaforseti vottunardeildar IPMA.

IPMA vill vekja sérstaka athygli á tæknilegri endurskoðun Anthony Skidmore og á framlagi Barts Verbrugge frá Van Haren Publishing sem aðstoðaði okkur verkefnastjóranu við að umbreyta handritinu okkar í bók.

Mikilvægasta framlagið til þessarar útgáfu, útgáfu 3, á Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra kom frá aðildarfélögum sambandsins sem veittu leiðbeiningar, gáfu sig af heilum hug í endurskoðun verkefnisins og komu með margar gagnlegar ábendingar.

Skilaboð frá endurskoðunarteyminu

Verkefnastjórnun er heillandi og ögrandi starfsgrein. Þessu riti er ætlað að hjálpa verkefnastjórum til að þróa þá fagmennsku sem nauðsynleg er á vegferð þeirra.

Mars 2006

Fyrir hönd ritnefndarinnar fyrir Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjórna, útgáfu 3:

Gerrit Koch, verkefnastjóri

Samantekt

Alþjóðaverkefnastjórnunarsambandið (IPMA®) er að skipta út útgáfu 2.0b af Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra frá árinu 2001 fyrir þessa útgáfu 3.0 (IPMA ICB®) þar sem meginbreytingar hafa orðið á innihaldinu.

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra veitir opinbera skilgreiningu á þeirri hæfni sem IPMA væntir til vottunar starfsfólks í verkefnastjórnunarteymum þar sem notast er við alþjóðlegt fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA.

Fjörutíu aðildarfélög IPMA® tóku virkan þátt í því verkefni að þróa þessa útgáfu ritsins. Framlag þeirra tryggði að textinn endurspeglæði þær kröfur og aðferðir sem notast er við þegar lagt er mat á hæfni verkefnastjóra.

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra er almennt rammaskjal sem öll aðildarfélög IPMA og allir vottunaraðilar fylgja til að tryggja að samkvænum og samhljóða stöðlum sé beitt. Meginefni skjalsins lýtur að lýsingum á grunnhæfnispáttum.

Til að mæta þörfum þeirra sem áhuga hafa á hagnýtingu grunnviðmiðanna er vottunarferlinu fyrir hvert stig lýst ásamt kerfisbundinni flokkun og sjálfsmatsblaði.

Fagleg verkefnastjórnun er brotin niður í 46 hæfnispætti sem ná yfir eftirfarandi: Tæknivídd til verkefnastjórnunar (20 þættir), atferlisvídd starfsfólks í verkefnastjórnun (15 þættir), bakgrunnsvídd í verkefnum, verkefnastofnum og verkefnaskrám (11 þættir).

Hæfnisaugað felur í sér samþættingu allra þátta verkefnastjórnunar, frá sjónarholi verkefnastjórans, þegar lagt er mat á tilteknar aðstæður. Augað ber einnig vitni um skýra sýn. Eftir að unnið hefur verið úr móttaknum upplýsingum grípur hæfur og ábyrgur fagaðili í verkefnastjórnun til viðeigandi aðgerða.

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra eru grunnur að vottun hjá vottunaraðilum aðildarfélaganna sem nota þessa hæfnispætti við mat á umsækjendum.

Grunnviðmiðin ættu að koma að mestu gagni hjá einstaklingum og matsaðilum þegar mat á sér stað. Einig má nota þau sem leiðarvísí við gerð kennsluefnis, í rannsóknum og sem almennar heimildir fyrir þá sem sækjast eftir upplýsingum um verkefnastjórnun.

Formáli að íslenskri þýðingu

Undanfarin ár hefur verið mikil vakning í verkefnastjórnun á Íslandi. Fjölmörg fyrirtæki, stofnanir og félagasamtök hafa innleitt faglega aðferðafræði verkefnastjórnunar og reka starfsemi sína í auknum mæli á grunni verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa. Eins hafa verkefnastofur sprottið upp í hinum ýmsu fyrirtækjum með góðum árangri. Það er því staðreynd að það fylgir því tölverð ábyrgð að bera starfsheitið „verkefnastjóri“. Þessi jákvæða og faglega þróun hefur skapað þörf fyrir staðal sem metur faglega þekkingu, hæfni og afterli verkefnastjóra. Hæfni verkefnastjóra verður best metin af þeim verkefnum sem hann stýrir og er mikilvægt að matið sé staðlað og sé grundvöllur fyrir samanburð og stigskipta flokkun á þekkingu og reynslu í verkefnastjórnun.

Eitt af hlutverkum Verkefnastjórnunarfélags Íslands (VSF) er að halda utan um vottun á verkefnastjórnunum samkvæmt Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra sem gefin eru út af IPMA® og birtast hér í íslenskri þýðingu. Þýðingin er byggð á IPMA® Competence Baseline Version 3.0, gefin út af IPMA® í júní 2006. Tilgangur útgáfunnar er að leysa af hólmi Hugtakalykil verkefnastjórnunar, 4. útgáfu, sem kom út í drögum haustið 2007. Efnislega eru þessar útgáfur mjög sambærilegar en markmið nýrrar þýðingar er að samræma enn frekar hugtök og orðasafn sem nú eru nýtt við vottun verkefnastjóra samkvæmt IPMA® 4-L-C aðferðarfræðinni. Búist er við nýrri útgáfu af staðlinum innan fárra ára og mun þá þessi vinna sem hér hefur verið unnin í gerð orðasafns nýtast til þeirrar þýðingar.

VSF tekur alla ábyrgð á útgáfu ritsins og harmar þær villur sem kunna að vera en fagnar jafnframt öllum þeim athugasemdum sem berast féluginu.

Eins ber að nefna það að Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra mun áfram vera aðgengilegt öllum þeim sem vilja án endurgjalds á heimasíðu félagsins en þess ber að geta að það er með öllu óheimilt að fjölfalda efni ritsins til dreifingar í atvinnuskyni.

Þakkir

Stjórn VSF þakkar þeim sem aðstoðuðu við undirbúning þýðingarinnar fyrir óeicingjarnt starf í þágu félagsins. Eins ber að þakka þýðingastofunni Skjali fyrir vel unnin störf.

Undirritað með dagsetningu

Formaður

Reykjavík Jan. 2011

Efnisyfirlit

1. kafli Inngangur	1
1.1 Verkefni.....	1
1.2 Fagleg verkefnastjórnun	2
1.3 Grunnhugtök.....	2
1.4 Kostir vottunar	2
1.5 Grunnreglur Grunnviðmiða IPMA um hæfni verkefnastjóra (ICB)	3
1.6 Alþjóðlegt fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA (4-L C)	3
1.7 Kröfur	4
1.8 Menntun og þjálfun	5
1.9 Mat á hæfni verkefnastjóra	5
1.10 Samstarf um allan heim.....	6
1.11 Fagrit um verkefnastjórnun	6
2. kafli Lykilhugtök	7
2.1 Hæfni	7
2.2 Hæfnispáttur.....	7
2.3 Grunnviðmið um hæfni verkefnastjóra	8
2.4 Hæfnisstig	8
2.5 Viðmið fyrir kerfisbundna flokkun.....	8
2.6 Hæfnismat	9
2.7 Verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá	9
2.8 Verkefnastofa	11
2.9 Árangur af verkefni	11
3. kafli Vottun	12
3.1 Alþjóðlegt vottunarkerfi IPMA	12
3.2 Vottunarferli	14
3.3 Almennt um vottun	20
3.4 Vottunarstofnun	26
4. kafli Lýsingar á hæfnispáttum	27
4.1 Tæknivídd	28
1.01 Árangur af stjórnun verkefna	30
1.02 Hagsmunaaðilar	32
1.03 Kröfur og markmið verkefnis.....	34

1.04	Áhætta og tækifæri	36
1.05	Gæði	38
1.06	Stjórnskipulag verkefnis	40
1.07	Hópvinna	42
1.08	Úrlausn vandamála	44
1.09	Verkgreining	45
1.10	Umfang og afurðir	47
1.11	Verktími og verkáfangar	49
1.12	Aðföng og mannaúður	51
1.13	Kostnaður og fjármál	52
1.14	Innkaup og samningar	54
1.15	Breytingar	56
1.16	Verkefnisgát og skýrslugjöf	57
1.17	Upplýsingar og skjölun	58
1.18	Samskipti	60
1.19	Ræs	62
1.20	Lúkning	63
4.2 Atferlisvídd		64
2.01	Forysta	66
2.02	Skuldbinding og drifkraftur	68
2.03	Sjálfsstjórn	70
2.04	Ákveðni	72
2.05	Slökun	74
2.06	Opinská umræða	76
2.07	Sköpunargáfa	78
2.08	Árangursmiðun	80
2.09	Skilvirkni	82
2.10	Samráð	84
2.11	Samningaumleitanir	86
2.12	Ágreiningur og krísur	88
2.13	Áreiðanleiki	90
2.14	Gildisvirðing	92
2.15	Siðareglur	94
4.3 Bakgrunnsvídd		96
3.01	Verkefnismiðun	98
3.02	Verkefnastofnsmiðun	100
3.03	Verkefnaskrármiðun	102
3.04	Innleiðing verkefnastjórnunar	104
3.05	Stjórnskipulag fyrirtækja	106
3.06	Atvinnurekstur	107
3.07	Kerfi, vörur og tækni	110
3.08	Starfsmannastjórnun	113
3.09	Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi	115
3.10	Fjármál	117
3.11	Lagaumhverfi	119
5. kafli Heimildir		121
5.1 Alþjóðlegir grunnstaðlar		121

Viðauki 1 Skrá yfir hugtök sem notuð eru í lýsingum á hæfnispáttum	125
Viðauki 2 Yfirlit yfir megintengls	142
Viðauki 3 Sjálfsmatsblað	147
Viðauki 4 Kerfisbundin flokkun í I.....	149

Inngangur

Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra er ekki kennslubók. Ritið gerir grein fyrir hæfnipáttum í verkefnastjórnun, skipt í tæknivídd, aferlisvídd og bakgrunnsvídd. Því er ekki ætlað að koma í veg fyrir sjálfstæða hugsun einstaklinga eða persónulegar skoðanir; dæmi eru útlistuð til hjálpar en ekki takmörkunar.

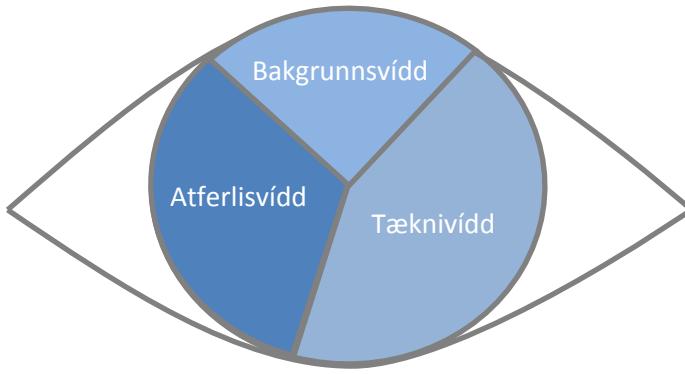
Í þessum kafla er farið yfir ástæður þess að komið var á fót vottunarkerfi til að meta hæfni í verkefnastjórnun og grunnhugtök og kröfur vottunarkerfis Alþjóðaverkefnastjórnarsambandsins (IPMA®) eru útskýrð.

Allt frá því IPMA® hóf þróun og innleiðingu alþjóðlegs vottunarkerfis síns hefur meginmarkmiðið verið að votta starfsfólk í verkefnastjórnun með alþjóðlega viðurkenndri fjögurra stiga vottun (4-L-C) sem einnig má nota í starfsþróunarkerfum fyrir starfsfólk í verkefnastjórnunarteynum. Helstu hagsmunaaðilar eru:

- Starfsfólk í verkefnastjórnunarteynum sem hefur áhuga á alþjóðlega viðurkenndu flokkunarkerfi.
 - Stjórnir fyrirtækja sem hafa áhuga á að veita og fá góða þjónustu í verkefnastjórnun og í þjálfun starfsfólks.
 - Matsmenn sem hafa áhuga á auðskiljanlegu vottunarefni og vottunarferli.
 - Háskólar, skólar og leiðbeinendur sem hafa áhuga á að veita traustan grunn að viðurkenndu hæfnismati.

Grunnviðmiðin um hæfni verkefnastjóra ættu að koma að mestu gagni einstaklingum og matsaðilum þegar mat á sér stað. Hins vegar má líka nota þau sem leiðarvísí við gerð kennsluefnis, í rannsóknum og sem almennar heimildir fyrir þá sem sækjast eftir upplýsingum um verkefnastjórnun.

Hæfnisaugað felur í sér samþættingu allra þáttu verkefnastjórnunar, frá sjónarhlí verkefnastjórans, þegar lagt er mat á tilteknar aðstæður. Augað ber einnig vitni um skýra sýn verkefnastjórans. Sjá mynd 1.1.



Mynd 1.1 Hæfnisaugað

1.1 Verkefni

Fjöldi verkefna, verkefnastofna og verkefnaskrár margfaldast um allan heim. Á síðustu árum hefur verkefnastjórnun sem fag þróast geysilega mikið og orðið sýnilegri.

Sífellt fleiri verkefnum er stjórnað á faglegan hátt. Áður fyrr voru bygginga- og varnarmálaverkefni mest áberandi í faginu. Slík verkefni eru ennþá mikilvæg en eru komin í minnihluta. Við glíum til dæmis við

verkefni í upplýsinga- og samskiptatækni, skipulagsmálum, vörupróun, markaðssetningu, framleiðsluþróun, rannsóknun, atburðastjórnun, stjórnmálum, lagasetningu, menntun og félagsmálum í hinum ýmsu geirum hagkerfisins.

Núorðið er sjaldan spurt hvort þörf sé á verkefnastjórnun. Þess í stað eru bornar upp spurningar sem þessar:

- Hverjar eru afurðir, aðferðir og tól faglegrar verkefnastjórnunar?
- Hvað er til vitnis um gæði í verkefnastjórnun?
- Hversu hæft þarf starfsfólk í verkefnastjórnun að vera fyrir tiltekið verkefni, stig og ábyrgðarsvið?
- Hve góð er verkefnastjórnunin í tilteknu verkefni?

1.2 Fagleg verkefnastjórnun

Til að um fagmennsku sé að ræða þarf verkefnastjórnunin sem fag að hafa nákvæma staðla og leiðbeiningar sem skilgreina vinnu starfsfólks í verkefnastjórnunarteynum. Þessar kröfur eru skilgreindar með því að draga saman, vinna úr og setja á staðla um viðurkennda þætti sem beitt er við verkefnastjórnun.

Gæði verkefnis eru skilgreind eftir því hvernig það uppfyllir þær kröfur sem samþykktar hafa verið fyrir verkefnið. Gæði verkefnastjórnunar snúast um að uppfylla þær kröfur sem samþykktar hafa verið um stjórnun verkefnisins. Óskastaðan við stjórnskipulag verkefnis er sú að allt fólk ið, verkefnateymin og aðfangaveitendur sem taka þátt í verkefnastjórnuninni séu hæfir til að vinna sitt verk og axla ábyrgð.

Grunnviðmið um hæfni verkefnastjóra innihalda grunnhugtök, aðferðir, kunnáttu, virkni, stjórnunarferla, tækní og tól sem notuð er í góðri verkefnastjórnun bæði í fræðum og verki sem og sérfraðiþekkingu og sérfraðireynslu, þar sem við á, hvað varðar nýstárlegar og þróaðar aðferðir sem notaðar eru við sértækari aðstæður.

1.3 Grunnhugtök

Grunnhugtök fyrir vottun í verkefnastjórnun eru fengin úr ISO/IEC 17024 staðlinum „Almennar kröfur til stofnana sem annast vottun fagfólks“ og eru sem hér segir:

- Hæfni er að geta beitt þekkingu og/eða kunnáttu og persónulegum eiginleikum þar sem við á.
- Vottunarform inniheldur ákveðin skilyrði fyrir tiltekna hópa fólks sem heyra undir sömu staðla, reglur og verklagsvenjur.
- Vottunarferli tekur til allra verkþátta þar sem vottunaraðilar staðfesta að aðilinn uppfylli hæfniskröfurnar.
- Matið er kerfi sem ákvarðar hæfni umsækjandans á einn hátt eða fleiri, til dæmis skriflega og hagnýta hæfni og athyglisgáfu.
- Hæfnisvottorð lýsir persónulegum eiginleikum, menntun, þjálfun og/eða starfsreynslu einstaklingsins.

Matið mælir hvorki né segir til um framtíðina. Það metur þekkingu og reynslu umsækjandans í fortíðinni og nútíðinni og byggir á þeim gögnum sem umsækjandinn leggur fram og metin eru af matsaðilum. Matið er góð vísbending um að verkefnum verði stjórnæð á árangursríkan hátt í framtíðinni. Það er auk þess góður grunnur fyrir áætlun um starfsframa.

1.4 Kostir vottunar

Þátttaka í vottunaráætlunum er hvatning fyrir stjórnendur verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa og fyrir meðlimi verkefnateyma til að:

- Víkka út og auka þekkingu sína og reynslu,
- auka við menntun sína og þjálfun,
- auka gæði verkefnastjórnunar;
- og síðast en ekki síst – ná oftar markmiðum verkefna.

Kostir vottunaráætlana eru:

- Fyrir starfsfólk verkefnisins: Að fá alþjóðlega viðurkennda vottun þar sem hæfni þeirra í verkefnastjórnun er viðurkennd.
- Fyrir veitendur þjónustu í verkefnastjórnun: Að sýna faglega hæfni starfsmanna sinna.

- Fyrir viðskiptavini: Til að auka vissu um að þeir fái nýjustu og bestu þjónustu sem völ er á frá verkefnastjóra.

1.5 Grunnreglur viðmiða IPMA um hæfni verkefnastjóra (ICB)

IPMA þróaði Grunnviðmið um hæfni verkefnastjóra út frá Landsgrunnviðmiðum aðildarfélaga og hefur síðan bætt þau með stöðugu endurbótaferli. Lykilávinnungur fyrir viðskiptavini er sá að hæfnisgrunnur umsækjenda er ekki sérsniðinn að tilteknun fyrirtækjum, stofnunum, starfsgreinum, geirum hagkerfisins eða löndum.

Menning fyrirtækja, stofnana, starfsgreina, geira hagkerfisins og landa er tekin með í reikninginn í viðtolum og matsskýrslum. Menningarlega séreiginleika landsins er hægt að taka með í reikninginn í Landsgrunnviðmiðum um hæfni verkefnastjóra.

Enska er opinbert tungumál Grunnviðmiða IPMA um hæfni verkefnastjóra. Aðildarfélög (MA=Member Association) geta ákveðið að nota staðalinn beint við sína vottun. Aðildarfélagið getur einnig ákveðið að þráð Landsgrunnviðmið út frá Grunnviðmiðum IPMA.

IPMA ber ábyrgð á mati á Landsgrunnviðmiðum hvers aðildarfélags á meðan á innleiðingarskeiðinu stendur.

Í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra er lögð megináhersla á hæfnislýsingar en í 3. kafla er einnig samantekt á alþjóðlegu vottunarkerfi IPMA. Þetta veitir lesandanum innsýn í það hvernig staðlinum er beitt í vottunarferlinu.

Hæfnisaugað er viðeigandi tákni fyrir Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra. Það vísar til mannskepnunnar sem er mikilvægasti hlutinn í hæfnismati í verkefnastjórnun.

Staðallinn skilgreinir 46 hæfnispætti, rakin eru lykiltengsl á milli þeirra og þeir flokkaðir í þrjú svið: tæknivídd, atferlisvídd og bakgrunnsvídd.

Gerð er grein fyrir hverjum hæfnispætti með titli, lýsingu á innihaldi, lista yfir möguleg ferli og þá reynslu sem áskilin er fyrir hvert stig. Lykilhugtök og lykiltengsl á milli þátta eru talin upp við lok hvers þáttar sem stuðningur fyrir lestur ítarefnis.

Grunnviðmið IPMA (ICB) um hæfni verkefnastjóra mæla hvorki með né innihalda tiltekna aðferðafræði, aðferðir eða tól. Þess í stað er lýst viðfangsefnum, aðferðum til að ákvarða aðgerðir og dæmi um góðar aðferðir eru gefin. Skilgreina má aðferðir og tól eftir skipulagsheildum. Það er svo hlutverk verkefnastjórans að velja viðeigandi aðferðir og tól fyrir tilteknar verkefnaaðstæður.

Reglur og leiðbeiningar IPMA og reglur og leiðbeiningar fyrir vottunarnefndar verða unnar eftir útgáfu ICB (þessi útgáfa) sem heldur áfram í vinnslu. Reglur og leiðbeiningar frá IPMA og vottunarnefndum aðildarfélaga, sem eru starfandi þegar viðkomandi vottunarferill er í gengi, verður beitt.

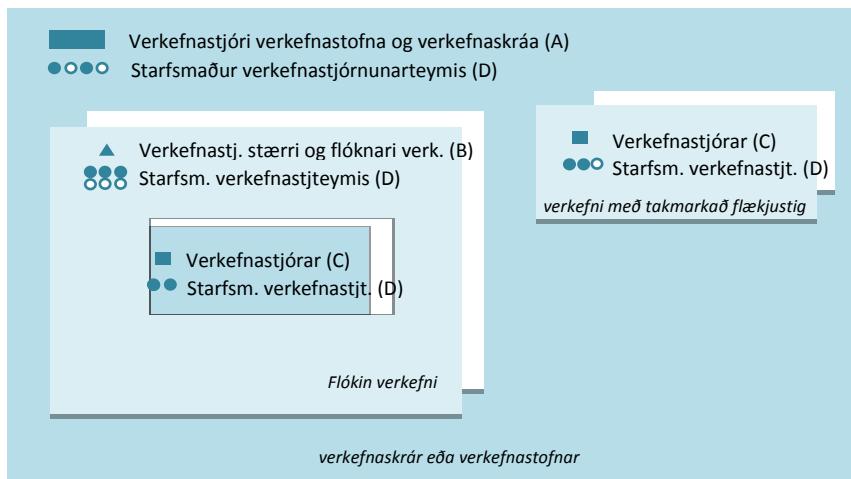
1.6 Alþjóðlegt fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA (4-L C)

Þær vottanir sem veittar eru einstaklingum eru byggðar á mati á hæfni þeirra við dæmigerða verkþætti verkefnastjórnunar sem koma upp í daglegum störfum. Í IPMA®-vottunarkerfinu eru fjórir flokkar starfsfólks í verkefnastjórnunarteymi, sem sömu tilteknu staðlarnir eiga við um, tilgreindir:

- **Vottaður verkefnastjóri verkefnastofna og verkefnaskráa (IPMA Level A®):** Merkir að viðkomandi aðili er fær um að stjórna mikilvægri verkefnaskrá eða verkefnastofni með viðeigandi aðföngum, aðferðafræði og tólum sem eru verkefni vottunarinnar fremur en stjórnun einstaks verkefnis. Peir sem taka á sig þessa ábyrgð, þurfa að hafa venjulega þekkingu og reynslu.
- **Vottaður verkefnastjóri stærri og flóknari verkefna (IPMA Level B®):** Merkir að viðkomandi aðili er fær um að stjórna flóknú verkefni sem viðmið eru skilgreind fyrir í 3. kafla. Undirverkefni eru venjuleg, þ.e. verkefnastjórinн stýrir þeim með undirverkefnastjórum fremur en að leiða teymið með beinum hætti.
- **Vottaður verkefnastjóri (IPMA Level C®):** Merkir að viðkomandi aðili er fær um að stjórna verkefni með takmörkuðu flækjustigi sem sýnir fram á að hann hafi viðeigandi reynslu til viðbótar við getu til að beita

þekkingu í verkefnastjórnun.

▪ **Vottaður starfsmaður verkefnastjórnunarteymis (IPMA Level D®):** Merkir að viðkomandi er fær um að beita þekkingu í verkefnastjórnun þegar hann tekur þátt í verkefni í hvaða hlutverki sem er og almenn þekking er ekki nægileg til að sýna fullnægjandi hæfni.



- (■) Verkefnastjóri verkefnastofna og verkefnaskráa (IPMA-stig A)
- (▲) Verkefnastjóri stærri og flóknari verkefna (IPMA-stig B)
- (■) Verkefnastjóri (IPMA-stig C)
- (●) Starfsmaður verkefnastjórnunarteymis (IPMA-stig D)
- (○) Mjög hæfur, reynslumikill og viðurkenndur sérfræðingur á sérsviði (IPMA-stig D)

Mynd 1.2 Alþjóðlegt fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA (4-L C)

Verkefnastjórnun er meginviðfangsefni vottunarformsins, ekki verkefnið sjálft. Vottunarstigin eru ekki takmörkuð við hefðbundna valdsstöðu innan skipulags. Sérfræðingur í verkefnastjórnun á stigi D (●) getur verið, án tillits til þekkingar í verkefnastjórnun, mjög hæfur, reyndur og viðurkenndur sérfræðingur á sértæku sviði. Til dæmis getur hann haft viðbótarhæfni í kostnaðarstjórnun. Á hverju stigi verkefnastjórnunar þarf að vinna við verkefni á víðu sviði og taka ákvarðanir í staðbundnu, svæðisbundnu, landsbundnu og alþjóðlegu samhengi.

Stigin veita heppilegan ramma fyrir uppbyggingu starfsframa og þroskalíkön stofnana sem og fyrir áætlanir um starfsmannapróun fyrir einstaklinga, fyrirtæki og aðrar stofnanir.

1.7 Kröfur

Fyrir sérvært ábyrgðarhlutverk er lykilspurningin fyrir sjálfsmat og mat á þriðja aðila þessi: „Hve hæfur er einstaklingurinn og fyrir hvaða viðfangsefni?“ Grunnurinn að svari við þessari spurningu er:

- Lýsingin á viðfangsefnum verkefnastjórnunar (lýsingar á hæfnispáttum).
- Lýsing á áskildu hæfnisstigi fyrir hvert IPMA-stig (kerfisbundin flokkun, viðauki 4).
- Lýsing á því hvernig meta á hæfnisstig á skalanum 0 upp í 10 (3. kafli).

Í Grunniðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru þrjú svið sem innihalda tengda hæfnispætti:

- 20 **hæfnispættir tæknivíddar** takast á við það viðfangsefni verkefnastjórnunar sem sérfræðingar sinna.
- 15 **hæfnispættir atferlisvíddar** sem takast á við persónuleg samskipti á milli einstaklinganna og hópanna sem stýrt er í verkefnum, verkefnastofnum og verkefnaskrám.
- 11 **hæfnispættir bakgrunnsvíddar** snúast um gagnvirkni verkefnateymisins í verkefninu og varanlegu skipulagsheildarinnar.

Fyrir hvern hæfnispátt er þekking og reynsla metin með kvarða þar sem gildin eru frá 0 (engin hæfni) upp í 10 (hámarkshæfni). Gildin þarna á milli eru skilgreind í 3. kafla.

Þekking merkir ekki bara það að geta útlistað staðreyndir heldur líka skilning á tengslum, að vita hvernig á að beita verkefnastjórnun við hagnýtar aðstæður og að geta túlkað aðferðir. Vanalega er athugað hvort einstaklingurinn hafi tileinkað sér nauðsynlega þekkingu með því að hann svari spurningum.

Ef verkefnastjóri vinnur samskonar verkefni ár eftir ár öðlast hann ekki nægilega reynslu. Hann þarf að beita þekkingu sinni í raunverulegum og fjölbreytilegum aðstæðum (þ.e. misstór verkefni, ólíkar tegundir verkefna, ólíkt stjórnskipulag, skipulagsheildir og ólík menning).

1.8 Menntun og þjálfun

Fullkomín aðgreining á milli vottunar, menntunar og þjálfunar er nauðsynleg. Verkefni matsaðilans er takmarkað við að meta fyrirliggjandi hæfni umsækjandans. Eins og gefur að skilja þurfa umsækjendur menntun og þjálfun í verkefnastjórnun til að ná árangri í vottunarferlinu. Hins vegar er ekki krafist neinnar sérstakrar menntunar fyrir vottun.

Þó að engin bein tengsl séu til staðar vilja skólar og kennarar við verkefnastjórnun eflaust auka möguleika nemenda og kennara sinna til að öðlast tilteknar vottanir, til dæmis:

- Með grunnámskeiði í verkefnastjórnun er stefnt að því að búa nemendur undir IPMA-vottun á stigi D.
- Meistaránám í verkefnastjórnun eða námskeið á framhaldsstigi miða að því að þáttakendur séu vel undirbúin undir vottun fyrir IPMA-stig C (eða B).

Í tengslum við síðara dæmið skal hafa í huga að menntun og þjálfun getur ekki komið í staðinn fyrir þá reynslu sem nauðsynleg er til að standast vottun IPMA fyrir stig C til A.

1.9 Mat á hæfni verkefnastjóra

Matið gera minnst tveir matsaðilar sem eru reyndir sérfræðingar, vottaðir í verkefnastjórnun. Annar þeirra kemur úr þeim geira hagkerfisins sem tengist skýrslu umsækjandans en hinn er úr öðrum geira. Matsaðili verður að vera vottaður að minnsta kosti á því stigi sem hann vottar umsækjandann á. Auk skriflegra gagna kynna umsækjendurnir sig sjálfir fyrir matsaðilanum. Einstaklingsviðtalið er mikilvægur hluti af mati til C-, B- og A-vottunar.

Matið ætti að undirbúa og byggja upp á þann hátt sem tryggir að allar kröfur sem tilheyra vottuninni séu staðfestar á hlutlausum og kerfisbundinn hátt með nægilega miklum skjalfestum gögnum til að sannreyna hæfni umsækjandans (ISO/IEC 17024, grein 6.2.3).

Matsþættirnir eru:

- **Inntökuskilyrði:** Að mestu byggt á árafjölda af viðeigandi starfsreynslu (fyrir viðkomandi IPMA-stig; það getur tengst menntunarstigi sem umsækjandinn hefur náð). Þetta er gert með sjálfsmati.
- **Skriflegt próf:** Margar gerðir spurninga (krossaspurningar, beinar textaspurningar, ritgerðarspurningar, þekkingarpróf) með vísunum í Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra.
- **Skýrsla:** Nær yfir viðfangsefni raunverulegs verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár (fer eftir IPMA-stigi) með vísun í Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra.
- **Vinnustofa (valkvætt):** Úrlausn vandamáls sem hluti af litlu teymi í sýnisverkefni, sem einn eða fleiri matsaðilar fylgjast með, þar sem athafnir umsækjandans í mismunandi hlutverkum eru til skoðunar en sérstaklega í hlutverki verkefnastjórans.
- **Viðtal:** Svör við sérhæfðum spurningum á grunni skýrslu umsækjanda (má breyta í sjálfsmat, skriflegar prófspurningar, niðurstöður vinnufundar, svör frá umsagnaraðila) með vísun í Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra.

Matsaðilar þjálfa hvorki né leiðbeina umsækjendum. Þeir fara yfir skrifleg próf, annast vinnufundi, leggja spurningar fyrir umsækjendur, meta skýrslur þeirra, svör og kynningar, ákveða niðurstöðu (staðist eða fallið) og

gefa upp meginástæður fyrir neikvæðri niðurstöðu. Vottunaraðilinn kveður upp um lokaniðurstöðu matsins.

1.10 Samstarf um allan heim

Um margra ára skeið hafa hæfnismatsáætlanir verið meginviðfangsefni samstarfs verkefnastjórnunararfélaga um allan heim.

IPMA hefur verið til frá árinu 1965. Framtíðarsýn þess er að efla fagmennsku í verkefnastjórnun. Þetta mikla viðfangsefni væri óvinnandi án aðildarfélaga IPMA en þau eru um það bil 40, staðsett um allan heim. IPMA-fjölskyldan vinnur sem heild að því að viðhalda alþjóðlegum hæfnisstöðlum í verkefnastjórnun. Flest aðildarfélögin hafa undirritað samning við IPMA um mat á hæfnisáætlunum þeirra og vinna samkvæmt margstiga vottunaráætlunum í verkefnastjórnun.

IPMA er í samstarfi við önnur verkefnastjórnunarsambönd sem hafa unnið að þekkingar-, hæfni- og þroskalíkönum í verkefnastjórnun sem hönnuð eru til alþjóðlegrar notkunar, t.d. í Bandaríkjunum, Ástralíu og Japan.

1.11 Fagrit um verkefnastjórnun

IPMA birtir faglegar upplýsingar um vottanir á vefsíði sínu (www.ipma.ch). Sérhver vottunaraðili birtir lista af fagritum sem gagnleg eru til að öðlast og uppfæra þekkingu í verkefnastjórnun. IPMA á í samvinnu við International Journal of Project Management. Fjölmörg aðildarfélög gefa út svæðisbundin eða landsbundin fréttabréf og tímarit um verkefnastjórnun.

Lykilhugtök

Viðfangsefni þessa kafla er að lýsa takmörkuðum fjölda lykilhugtaka sem nauðsynleg eru til að skilja Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra. Hver hæfnispáttur, eins og þeim er lýst í 4. kafla, inniheldur lýsingu á hæfnispættinum sjálfum.

2.1 Hæfni

Hæfni er þýðing á enska orðinu „Competence“ sem er skylt latneska orðinu „Competentia“ en það merkir „er hæfur til að dæma“ sem og „hefur rétt til að tala“. Því má segja að merking orðsins hafi ekki breyst mikil í aldanna rás. Við leitum að hæfum verkefnastjórum til að stýra verkþáttum. Í vaxandi mæli hafa hæfnislýsingar og hæfnisstjórnun breytt mannaúðsdeildum í mörgum fyrirtækjum.

Hæfni samanstendur af þekkingu, persónulegri afstöðu, kunnáttu og viðeigandi reynslu sem þarf til að ná árangri í tilteknum aðgerðum. Til að hjálpa umsækjendum að meta og þróa sjálfa sig og hjálpa matsaðilum að dæma um hæfni umsækjenda er hæfnin brotin niður í þrjú hæfnissvið. Sviðin eru umfram allt mengi sem til samans lýsa aðgerðum sem eru meira og minna sjálfstæðar. Sérhvert svið inniheldur hæfnispætti sem ná yfir mikilvægustu hæfnina á tilteknu sviði.

Í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra er hæfni í verkefnastjórnun lýst með þremur víddum:

- **Tæknivídd** - lýsir grundvallarhæfnispáttum verkefnastjórnunar. Þetta svið nær yfir meginfni verkefnastjórnunar, stundum kallað fastir þættir. Í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra er 20 hæfnispáttum tæknivíddar lýst.
- **Atferlisvídd** – til að lýsa persónulegum hæfnispáttum verkefnastjórnunar. Þetta svið inniheldur 15 hæfnispætti sem ná yfir viðhorf og færni verkefnastjórans. (The ICB contains 15 behavioural competence elements.)
- **Bakgrunnsvídd** - lýsir hæfnispáttum í verkefnastjórnun sem tengjast stöðu verkefnisins í víðu samhengi. Þetta svið tekur til hæfni verkefnastjórans til að stjórna samskiptum við næstu yfirmenn skipulagsheildarinnar og getu til að vinna í verkefnamiðuðu umhverfi. Í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru 11 hæfnispættir bakgrunnsvíddar.

Þessi þrjú svið eru framsett myndrænt í hæfnisauganu, sjá mynd 1.1.

2.2 Hæfnispáttur

Sérhverjum hæfnispætti á hverju sviði er lýst út frá þeirri þekkingu og reynslu sem áskilin er. Eftir almenna lýsingu, þar sem merking og mikilvægi hæfnispáttarins er tilgreint, er hann brotinn niður í *dæmi um ferli* til að hjálpa bæði umsækjandanum og matsaðilanum að skilja hvernig hæfnispættinum er beitt í verkefni og *umræðuefni* til að hjálpa frekar við lestar og netleit. Þeirri þekkingu og reynslu sem áskilin er á hverju IPMA-stigi er lýst í *lykilhæfnispáttunum* í stigalýsingunum. Að lokum er kafli um megitengsl þar sem taldir eru upp tengdir hæfnispættir. Þættir atferlishæfni eru studdir af fullyrðingum sem tengjast annars vegar *viðunandi hegðun* og hins vegar *hegðun sem þarfnast úrbóta*.

Mögulegar spurningar til að spryja um einstaka hæfnispætti:

Sp. Verður ekki skörun á milli hæfnispáttta?

Sv. Já, það verður örugglega skörun. Ef litið er svo á að hæfnispættirnir nái yfir heilt svið er skörun óhjákvæmileg.

Sp. Vega allir hæfnispættir jafnþungt?

Sv. Sú er ætlunin en aðstæður í verkefni eða sérstök gerð verkefnis getur gert suma efnispætti mikilvægari en

aðra. Óháð þessu er til meira lesefni um suma hæfnispætti en aðra.

Sp. Geta sumir hæfnispættir veitt mér leiðsögn um hvernig eigi að vinna verkefni?

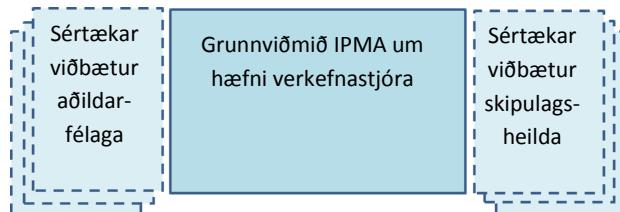
Sp. Nei, Grunnniðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra er ekki leiðarvísir um hvernig eigi að vinna verkefni. Hins vegar geta lýsingar á *dænum um ferli* hjálpað umsækjendum að beita og innleiða hæfnispátt. Umræðuefnin hjálpa umsækjanda að finna viðeigandi lesefni til að læra meira um hæfnispáttinn.

Allir 46 hæfnispættirnir eru álitnir vera grundvöllur að lýsingu á hæfri verkefnastjórnun.

2.3 Grunnniðmið um hæfni verkefnastjóra

IPMA® er byggt upp á aðferðum og framlagi um 40 verkefnastjórnunarsambanda og sambandið virðir menningarmun á milli landa

IPMA tryggir að IPMA-vottun sem gefin er út í einu landi gildi alls staðar. Þetta krefst trastrar undirstöðu að samlögun vottunarkerfa ólíkra landa. Starfsfólk í verkefnastjórnun ætti að geta stýrt verkefnum með góðum árangri í öðrum skipulagsheildum, öðrum sviðum hagkerfisins og í öðrum löndum.



Mynd 2.1 Grunnniðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra og viðbætur

2.4 Hæfnisstig

IPMA hefur skilgreint fjögur hæfnisstig:

- **IPMA Level A® (stig A):** Umsækjandinn þarf að hafa: Lýst árangursríki notkun hæfnispáttá í samræmingu verkefnastofna og/eða verkefnaskráa, leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í framþróun þeirra og í notkun á hæfnispáttum, tekið þátt í innleiðingu hæfnispáttá eða viðeigandi aðferðafræði verkefnastjórnunar, tækni eða tóla í verkefni eða verkefnastofni, lagt sitt af mörkum til þróunar á starfi verkefnastjórans með því að birta greinar eða kynna ritgerðir um reynslu sína eða með því að gera grein fyrir nýjum hugtökum.
- **IPMA Level B® (stig B):** Umsækjandinn þarf að hafa sýnt árangursríka notkun hæfnispáttá í flóknum verkefnum. Hann hefur líka leitt verkefnastjóra í notkun og innleiðingu aðferðafræði verkefnastjórnunar.
- **IPMA Level C® (stig C):** Umsækjandinn þarf að hafa sýnt árangursríka notkun hæfnispáttá verkefnastjórnunar í einfaldari verkefnum. Hann gæti þurft á leiðsögn að halda til frekari framþróunar á hæfnispættinum.
- **IPMA Level D® (stig D):** Eingöngu þekking sem tengist hæfnispáttum er metin (með skriflegu prófi).

Vottunarferlinu og viðmiðum fyrir vottun á hverju IPMA-stigi er lýst í 3. kafla.

Sertækri þekkingu eða reynslu og hegðunartengdum viðmiðum fyrir hvern hæfnispátt er lýst í 4. kafla.

2.5 Viðmið fyrir kerfisbundna flokkun

Kerfisbundin flokkun hæfnispáttá er á skalanum frá 0 upp í 10, bæði hvað snertir þekkingu og reynslu. Gefin er einkunn fyrir hvern hæfnispátt eins og hér segir:

- 0 merkir að umsækjandinn hafi enga þekkingu og/eða enga reynslu
- 1 til 3 merkir að umsækjandinn hafi litla þekkingu og/eða reynslu
- 4 til 6 merkir að umsækjandinn hafi meðalgóða þekkingu og/eða reynslu
- 7 til 9 merkir að umsækjandinn hafi mikla þekkingu og/eða reynslu
- 10 merkir að umsækjandinn hafi framúrskarandi þekkingu og/eða reynslu

Krafist er mismikillar þekkingar og reynslu á mismunandi stigum IPMA-vottunar. Kröfurnar verða meiri eða í það minnsta þær sömu fyrir IPMA-stig frá D til A. og kallar á vottunarferli sem laga sig að / mótar frávikakröfur

Þekking og reynsla einstaklings ætti að verða dýpri (frá því að þekkja staðreyndir til að vera fær um að meta og beita aðferðum) og víðari (frá einni til margra tegunda af verkefnum).

Gerð er betri grein fyrir kerfishbundinni flokkun í viðauka 4.

2.6 Hæfnismat

Mat á 46 hæfnispáttum, og þeim landshæfnispáttum sem bætast við, kallar á sérstakt vottunarferli. Þekkingu og reynslu einstaklingsins má meta út frá *ferilskrá hans*, skriflegum prófum, 360 gráðna endurgjöf eða vinnufundi, verkefnisskýrslu, meðmælum og viðtalinnu sjálfu (sjá kafla 3.2, Vottunarferli). Í 360 gráða endurgjöf eru þrjár aðrar manneskjur sem meta hæfni umsækjandans. Ef þrjár manneskjur sem þekkja umsækjandann vel frá mismunandi sjónarhornum álíta að hann sé án vafa á tilteknu hæfnisstigi getur slíkt mat hjálpað matsaðilunum.

Skilvirkni matsins getur aukist með svokallaðri STAR-aðferð (situation, task, activity, result). Matsaðilinn biður umsækjandann um að lýsa *aðstæðum* úr verkefnisskýrslunni þar sem *verkinu* er lýst auk þeirra verkþatta sem hann þurfti að vinna við þessar aðstæður og hvaða *árangri* var náð. Þetta veitir árangursmiðaða sýn sem byggð er á því sem umsækjandinn gerði til að ná tökum á erfiðum aðstæðum.

Til að tryggja að vottun verkefnastjóra nýtist á milli landa er mælt með því að erlendir matsaðilar séu notaðir ásamt því að skipt sé á prófverkefnum og reynslu aðildarfélaga á milli landa.

2.7 Verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá

Í 4. kafla á bakgrunnsváddarsvæðinu eru þrír hæfnispættir (3.01 Verkefniskynning, 3.02 Kynning á verkefnastofni og 3.03 Verkefnaskrárkyning) sem lýsa þeim hæfnispáttum sem nauðsynlegir eru fyrir starfsfólk í verkefnastjórnunarteynum til að það geti verið þátttakendur í skipulagsheildum sem taka upp þessa aðferðafræði sem hluta af stjórnunarlíkani sínu. Hæfnispáttur er 3.04, Innleiðing verkefnastjórnunar, lýsir þeirri hæfni sem nauðsynleg er til að innleiða hverja og eina af þessum aðferðum.

Í þessum kafla reynum við að lýsa skilgreiningum á verkefnum, verkefnastofnum og verkefnaskrám sem og tengslunum á milli þessara þriggja hugtaka.

Til að greina á milli umsækjenda í IPMA-stigi A og umsækjenda í IPMA-stigi B er nauðsynlegt að IPMA tryggi að hugtök verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá séu notuð rétt. Á IPMA-stigi A hefur umsækjandinn sýnt fram á skilvirka notkun á hæfnispáttum við stjórn verkefna innan ramma verkefnastofna og/eða verkefnaskráa, í samhengi við stjórnskipulag fyrirtækisins og með stefnu skipulagsheildarinnar að leiðarljósi.

Verkefnaskrá getur innihaldið bæði verkefnastofna og verkefni. Í Grunnvíðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra merkir „verkefnaskrá“ verkefnastofnaskrá, verkefnaskrá eða hvort tveggja. Að sama skapi eiga „verkefnaskrárþjóri“ og önnur hugtök sem tengjast verkefnaskrám að fela í sér verkefnastofna, verkefni eða hvort tveggja.

2.7.1 Verkefni

Verkefni er aðgerð, háð takmörkunum á tíma og kostnaði, sem er framkvæmd til að framkalla skilgreindar afurðir (umfang) í samræmi við gæðastaðla og kröfur. Verkefnastjórnun felur vanalega í sér að starfsfólk búi yfir hæfni sem svarar til IPMA-stigs D til B. Einnig getur skipulagsheild ákveðið að tilnefna verkefnastjóra sem býr yfir hæfni sem svarar til IPMA-stigs A til að stýra mikilvægu verkefni eða verkefnastofni.

2.7.2 Verkefnastofn

Verkefnastofn er settur fram til að ná stefnumiðuðu markmiði. Verkefnastofn samanstendur af tengdum verkefnum og nauðsynlegum breytingum innan skipulagsheildarinnar til að ná stefnumiðuðu markmiði og skilgreindum viðskiptalegum ávinningi. Vanalega er þess krafist að verkefnastjóri verkefnastofns búi yfir hæfni sem svarar til IPMA-stigs B eða A).

2.7.3 Verkefnaskrá

Verkefnaskrá er safn verkefna og/eða verkefnastofna sem ekki eru endilega tengd, sett saman vegna stýringar, samhæfingar og bestunar á verkefnaskránni í heild. Verkefnastjóri verkefnaskrár tilkynnir mikilvæg mál sem upp koma innan marka verkefnaskrár til yfirlitnum skipulagsheildarinnar ásamt þeim kostum sem tiltækir eru til úrlausnar. Þetta gerir þeim kleift að taka ákvörðun um hvað gera skuli, byggð á staðreyndum.

Skipulagsheild getur haft margar verkefnaskrár í gangi í einu. Til dæmis getur verið verkefnaskrá á fyrirtækjastigi sem samanstendur af mismunandi einingum skipulagsheildarinnar og er stjórnad beint af hæsta stjórnunarstigi. Á sama hátt geta þessar einingar haft sínar eigin verkefnaskrár sem eru undir stjórn yfirlitnum viðkomandi einingar.

Verkefnastjóri verkefnaskrár er varanlegt hlutverk í skipulagsheildinni. Verkefni og eða/verkefnastofnar í verkefnaskrá eiga sér hins vegar takmarkaðan líftíma en verkefnaskráin sjálf er til áfram. Þetta hlutverk krefst venjulega hæfni sem svarar til IPMA-stigs A og sameinar þekkingu og reynslu í verkefnum og lagar verkefnaskrána að stefnumörkun skipulagsheildarinnar. Verkefnastjóri verkefnaskrár þarf að hafa til að bera mikla hæfni í verkefnastjórnun.

Meginviðfangsefni og mismun frá sjónarhóli verkefnastjórnunar er að finna í töflu 2.1. Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra lýsir frumgerðum svo umsækjendur þurfa að gera sér grein fyrir að þær séu öðruvísi í framkvæmd.

Tafla 2.1 Verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá - meginviðfangsefni og mismunur

	Verkefni	Verkefnastofn	Verkefnaskrá
Markmið	að framleiða afurðir	að ná fram stefnumiðaðri breytingu	að samhæfa, besta og samstilla við stefnumörkun
Framtíðarsýn og stefnumörkun	tengdar í gegnum viðskiptafæri verkefnis	raungerðar með verkefnastofni	samstilltar verkefnaskránni og vaktaðar með henni
Ávinnungur fyrirtækis	að miklu leyti ekki innifalinn í verkefni	að miklu leyti innifalinn í verkefnastofni	að miklu leyti ekki innifalinn í verkefnaskrá
Breytingar á skipulagi	oft ekki innifaldar í verkefni	vanalega innifaldar í verkefnastofni	að miklu leyti ekki innifaldar í verkefnaskrá
Tími, kostnaður	skilgreindir í viðskiptafærinu og hægt að stýra í verkefni	gróflega skilgreindir innan stefnunnar, eru brotnir niður í einstök verkefni innan verkefnastofnsins	byggðir á forgangsatriðum og stefnumiðuðum takmörkum í verkefnaskránni

Útskýring:

Markmið **verkefnis** er að framleiða afurðir sem skilgreindar eru í viðskiptafærinu. Stefnumarkmið og ávinnungur fyrir skipulagsheildina er fluttur í viðskiptafærin. Því er stefnumörkunin sjálf ekki viðfangsefni verkefnastjórans. Ef verkefnið styður viðskiptastefnuna getur það fengið meiri forgang en önnur verkefni sem gerir lífið auðveldara fyrir verkefnastjóranum en verkefnið þarf áfram að skila sínu eins og verkefnið gefur tilefni til. Verkefnastjórin ber ekki ábyrgð á því að viðskiptalegum ávinnungi af verkefninu sé náð, það er viðfangsefni sem fyrst og fremst á við eftir að verkefninu hefur verið skilað.

Í flestum skipulagsheildum er eigandi verkefnisins ábyrgur fyrir því að ávinnungi sé náð. Oftast snýst verkefnið

ekki um að breyta skipulagsheildinni en hins vegar getur það falið í sér að leiðbeina starfsfólk til að það geti gegnt hlutverkum sínum með öðrum hætti. Ef verkefnið felur í sér breytingar á skipulagsheildinni þarf þeim breytingum sem á að innleiða að vera stýrt af stjórnunum fagsviða, ekki verkefnishópnum. Þegar afurðir eru vel skilgreindar og útlistaðar í upphafi og skipulagsheildin breytir þeim ekki mikið á meðan á verkefninu stendur er yfirleitt hægt að skila verkefninu innan tíma- og fjárhagsramma.

Verkefnastofn verkefna er settur saman til að ná markmiðum skipulagsheildarinnar. Til að ná þessu þarf nokkur tengd verkefni sem skila af sér þeim vörum/niðurstöðum sem þarf til að ná markmiðinu og skilgreina þarf þær breytingar á skipulagi sem nauðsynlegar eru til að koma þessum stefnumiðuðu breytingum í framkvæmd. Verkefnastofn skilgreinir ferli stjórnunar viðskiptaávinnings auk þess að finna viðskiptaávinninginn. Stjórnandi verkefnastofns stýrir verkefnunum venjulega í gegnum verkefnastjóra, kemur á tengslum við fagsviðsstjóra til að ná fram breytingum, ber ábyrgð á hagkvæmni en ekki á því að ná ávinningi en það er á ábyrgð næstu yfirmanna. lokið.

Dæmi um slíka verkefnastofna eru þróun á samansafni tengdra vara, landsátak gegn eiturlyfjafíkn, nýtt flutningakerfi, baráttu gegn hávaðamengun eða stöðlun upplýsinga á flóknu sviði þekkingar. Eftir umsaminn tíma er verkefnastofninum í heild skilað með útkomu sem er í samræmi við stefnumörkun og verkefnastofni er lokið.

Stjórnun verkefnaskrár snýst um samhæfingu verkefna og verkefnastofna hjá skipulagsheild til að fullkomna afköst, ná jafnvægi í áhættu safnsins og stýra aðlögun verkefna að stefnumörkun stofnunarinnar og skilum þeirra innan fjárhagsramma. Á þessu stigi hefur fjöldi, flækjustig og áhrif verkefnanna aukist verulega; stjórnunarþættir þurfa að vera á sínum stöðum. Stjórnandi verkefnaskrár hefur ferla og kerfi til reiðu til að sýna yfirstjórn fram á hvernig verkefnaskráin muni ná stefnumiðuðum markmiðum skipulagsheildarinnar. Hann gefur yfirstjórn færi á endurskoðun og til að taka ákvörðun um hvaða nýju verkefni eigi að samþykkja inn í verkefnaskrána, hvaða verkefni eigi að halda áfram með og hverjum eigi að slíta svo jafnvægi náist í verkefnivali, stefnumörkun sé fylgt og unnið sé innan marka tiltækra aðfanga og kostnaðarátlunar. Ætíð eru fleiri verkefni á óskalistanum en gerlegt er að ráðast í og sumum þarf einfaldlega að sleppa. Stjórnandi verkefnaskrár stefnir að sem bestri heildarnýtingu á aðföngum. Í þroskuðum skipulagsheildum beitir stjórnandi verkefnaskrár sér líka fyrir mati á áhrifum breytinga í framtíðarsýninni og stefnumörkun á verkefnaskránni. Verkefnaskrá inniheldur mörg verkefni sem eru samþykkt, forgangsröðuð, samhæfð, og stjórnað saman. Einstaklingur eða hópur manna skoðar verkefnaskrána (forstöðumaður verkefna eða framkvæmdastjórn) og hefur forræði og ábyrgð til að leyfa notkun aðfanga og fjárhagsramma til að skila af sér þessum verkefnum. Dæmi um verkefnaskrár eru: allar stórar verkefnakröfur sviða, öll verkefni fyrirtækis á sviði upplýsinga- og samskiptatækni, öll verkefni stofnana sem ekki eru reknar í hagnaðarskyni, öll byggingaverkefni borgar. Verkefnaskrá með verkefnum rannsókna- og þróunarstofnunar er hægt að stjórna með því að beita sama ferli.

Veröldin er auðvitað ekki svarthvít, gráu tónarnir eru víða ríkjandi og margar mismunandi skoðanir geta komið upp um þessa aðgreiningu. Allir geta bent á reynslu sem ekki rímar við þetta litróf. Stigin sem lýst er (verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá) eru hugsuð sem hrein form sem mörg afbrigði eru af.

2.8 Verkefnastofa

Verkefnastofa er hluti af stjórnskipulagi fyrirtækja. Hlutverk hennar er að veita stuðning, setja staðla og leiðbeiningar fyrir stjórnendur mismunandi verkefna, verkefnaskráa og verkefnastofna, safna verkefnastjórnunarupplýsingum úr verkefnum, samþætta verkefni og gefa skýrslur til yfirmanna. Hún þarf að tryggja að verkefnin séu löguð að stefnumörkun og framtíðarsýn skipulagsheildarinnar. Þetta er vanalega gert í gegnum stjórnun viðskiptafæra. Verkefnastofa er einnig oft hluti af skipulagi stórs verkefnis til að styðja við verkefna- eða verkefnastofnastjórnunarteymið.

2.9 Árangur af verkefni

Að meta hæfni er eitt en hið endanlega markmið stjórnanda verkefnis eða verkefnastofns er að ná árangri. Af þessari ástæðu er árangur af verkefni skilgreindur svo innan IPMA: „Ánægja ólíkra hagsmunaaðila með niðurstöðu verkefnisins.“ Þessi skilgreining felur í sér meiri kröfur en „að framleiða afurðirnar innan tíma- og fjárhagsramma“ sem er aðeins hluti af henni.

Vottun

Þessi kafli er stutt lýsing á alþjóðlegu fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA®. Í honum eru teknar saman upplýsingar um beitingu Grunnviðmiða IPMA um hæfni verkefnastjóra í vottunarkerfinu fyrir:

- stofnanir sem vilja fá upplýsingar um vottunartækifæri fyrir sitt starfsfólk,
- viðskiptavini sem óska upplýsinga um vottunarbakgrunn IPMA-vottaðra verkefnastjóra,
- fagfólk sem vill öðlast almennan skilning á hvernig Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra er beitt og hvernig vottunar- og sjálfsmatsferli ganga fyrir sig,
- vottunaraðila, alþjóðleg fyrirtæki og matsaðila sem nota Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra sem grunn að matsferli sínu og langar að sjá í heild sinni hina alþjóðlegu vottunarmynd.

3.1 Alþjóðlegt vottunarkerfi IPMA

Hlutverk verkefnastjóra eða starfsmanns í verkefnisteymi fyrir hvert stig er leitt af dæmigerðum athöfnum, ábyrgðarhlutverkum og kröfum sem gerðar eru í reynd.

3.1.1 IPMA Level A® (stig A)

Tafla 3.1 Hlutverk verkefnastjóra og kröfur fyrir IPMA-stig A

IPMA-stig A:

Vottaður verkefnastjóri verkefnastofna og verkefnaskráa

Hefur að minnsta kosti fimm ára reynslu af stjórnun verkefnaskráa eða stjórnun margra verkefna, þar af þriggja ára reynslu sem leiðtogi með ábyrgð í stjórnun verkefnaskráa í fyrirtæki/skipulagsheild/viðskiptaeiningar eða í stjórnun mikilvægra verkefnastofna.

Inntökuskilyrði

Þarf að geta stjórnað verkefnaskrám eða verkefnastofnum.

Kjarnahæfnispáttur

Ber ábyrgð á stjórnun mikilvægrar verkefnaskrár í fyrirtæki/skipulagsheild eða á stjórnun á einum eða fleiri mikilvægum verkefnastofnum.

Viðbótarkröfur

Styrkir stefnumiðaða stjórnun og leggur fram tillögu til yfirstjórnar. Þróar starfsfólk í verkefnastjórnunarteymi og þjálfar verkefnastjóra.

Þróar og innleiðir kröfur í verkefnastjórnun, ferli, aðferðir, tækni, tól, handbækur og leiðbeiningar.

Áherslan í þessu hlutverki er ekki á eitt verkefni heldur heila verkefnaskrá eða verkefnastofna sem eru í gangi samhliða því. Stjórnun eftir verkefnum er grunnhugtak fyrir stjórnun í stjórnskipulagi fyrirtækisins, sérstaklega í verkefnamiðuðu fyrirtæki. Stjórnun eftir verkefnum hvetur líka til þess að starfsfólk deili reynslu sinni af verkefnastjórnun, ferlum, aðferðum, tækni og tónum sem styðja við þróun og þroska starfsfólks í verkefnastjórnunarteynum og leiða til endurbóta í faginu. Stjórnun með verkefnum felur í sér verkefnaskrárstjórnun, stjórnun margra verkefna og verkefnastofns sem og starfsemi verkefnastofna.

Meginkröfur til umsækjenda fyrir stöðu stjórnanda verkefnaskrár eða verkefnastofns (IPMA-stig A) eru sem hér segir:

- Mikilvægur verkefnahópur er í verkefnaskránni eða verkefnastofninum og umsækjandinn ber ábyrgð á því að samhæfa hann og stýra honum.
- Umsækjandinn leggur fram tillögu til umsjónaraðila um ákvörðun þeirra (eða ákveður sjálfur þar sem við á varðandi ræs, forgangsröðun, samfellu, rof eða lúkningu verkefna í verkefnaskrá hans eða verkefnastofni).
- Umsækjandinn ber líka ábyrgð á því að velja og halda áfram þróun verkefnastjórnunarkrafna, ferla, aðferða, tækni, tóla, reglna og leiðbeininga í skipulagsheildinni sem og á innleiðingu verkefnastjórnunar almennt á

hans verkefnasviði.

- Umsækjandinn samhæfir og hefur áhrif á (eða ber ábyrgð á) vali, þjálfun og ráðningu verkefnastjóra sem stjórna hans verkefnasviði sem og mat á frammistöðu þeirra og þóknun.
- Umsækjandinn ber ábyrgð á samhæfingu allra verkefna í verkefnaskrá hans eða áætlun og að tryggja samræmi þeirra við stefnumörkun fyrirtækisins/stofnunarinnar sem og að koma á faglegri stjórnun og tilkynningakerfi á hans verkefnasviði.

Verkefnaskráin eða verkefnastofninn þurfa að vera nægilega mikilvæg til að sanna stjórnunarhæfni .

Þýðingarmikil gildi að skoða eru:

- sú tímalengd sem umsækjandinn ætlar verkefnaskránni eða verkefnastofnинum,
- fjöldi virkra verkefna,
- ólíkar gerðir og stærðir verkefna,
- flækjustig verkefna,
- fjöldi verkefnastjóra og stærð þeirrar stjórneiningar sem stýrt er,
- árleg fjárfesting í verkefnaskránni eða verkefnastofnинум.

Flækjustig verkefna er notað til að skilgreina mörkin á milli IPMA-stiga C og B. Verkefni með flækjustig A uppfylla eftirtalin viðmið:

- a. Mörg innbyrðis tengd undirkerti, -verkefni og -þætti ætti að taka með í reikninginn innan samsetningar flókins verkefnis og í tengslum við samhengið í skipulagsheildinni.
- b. Margar skipulagsheildir taka þátt í verkefni og/eða mismunandi deildir sömu skipulagsheildar njóta góðs af eða veita aðföng fyrir flókið verkefni.
- c. Fjölmargar starfsgreinar koma að flóknu verkefni.
- d. Stjórnun flókins verkefnis felur í sér marga ólíka þætti sem stundum skarast.
- e. Mörgum tiltækum aðferðum í verkefnastjórnun, tækni og tólum sem til þarf, er beitt í stjórnun á flóknu verkefni. Í framkvæmd þýðir þetta að meira en 60 prósentum af hæfnispáttum er beitt.

3.1.2 IPMA Level B® (stig B)

Tafla 3.2 Hlutverk verkefnastjóra og kröfur fyrir IPMA-stig B

IPMA-stig B

Vottaður verkefnastjóri stærri og flóknari verkefna

Hefur að minnsta kosti fimm ára reynslu af verkefnastjórnun, þar af þrjú ár sem leiðtogi með ábyrgð á flóknum verkefnum.	Inntökuskilyrði
Þarf að geta stjórnað flóknum verkefnum.	Kjarnahæfnispáttur
Ber ábyrgð á öllum hæfnispáttum verkefnastjórnunar í flóknu verkefni.	Viðbótarkröfur
Hefur almennt hlutverk verkefnastjóra í stóru verkefnastjórnunarteymi.	
Notar viðeigandi ferla í verkefnastjórnun, aðferðir, tækni og tól.	

Öll viðmið tengjast viðfangsefninu verkefnastjórnun. Rannsóknarverkefni getur verið geysilega erfitt og flókið hvað snertir innihald. Hins vegar er stjórnun slíks verkefnis frekar einföld. Það er hvorki nauðsynlegt né nægilegt að verkefni sé stórt (hvað varðar umfang eða fjárhagsramma) til að það sé flókið. Stærð er einungis vísbending um flækjustig. Verkefni getur hafa verið flókið í stjórnun en umsækjandinn stjórnaði því samt ekki eins og flóknu verkefni. Því eru gögnin sem hann leggur fram í verkefnaskýrslu sinni ekki nægileg til að réttlæta IPMA-vottun á stigi B.

Sértækar skýringar á ofangreindum viðmiðum eru:

- a. Stýring margra ólíkra svíða einkennir flókin verkefni sem og fjöldi undirverkefna sem ekki er stjórnað af yfirverkefnastjóra verkefnisins í heild heldur af undirverkefnastjórum hans.
- b. Í verkefnum með takmarkað flækjustig leiðir verkefnastjórin meðlimi teymisins beint. Í flóknum

- verkefnum á yfirverkefnastjóri í samskiptum við undirverkefnastjóra, fjölmarga einstaklinga, mismunandi deildir í skipulagsheildinni og stundum mismunandi skipulagsheildir.
- c. Ef allt fólkið sem tengist verkefni er úr sama fagsviðinu er stjórnun verkefnisins yfirleitt ekki flókin. Hins vegar verður verkefnið flókið ef viðskiptavinur er í öðrum hluta í skipulagsheildinni og/eða ytri ráðgjafar leika stórt hlutverk í verkefninu.
 - d. Í flóknu verkefni geta undirverkefni verið á mismunandi stigum (undirverkáfangar). Yfirverkefnastjórinn er ekki nægilega hæfur ef hann getur aðeins stýrt hugmyndavinnunni, framkvæmdastiginu eða einhverjum aðstæðum sem koma upp (til dæmis krísum). Vottaður yfirverkefnastjóri (IPMA-stig B) þarf að hafa sýnt fram á að hann sé fær um að stjórna mismunandi verkáföngum og hinum ýmsu ólíkum aðstæðum sem upp geta komið í verkefnaferli.
 - e. Í flóknu verkefni er venjulega gagnlegt að beita flestum hæfnispáttum úr Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra. Hæfni umsækjandans við að beita viðeigandi ferlum, aðferðum, tækni og tolum í þessum páttum/hliðum þarf að sýna fram á með fullnægjandi hætti.

3.1.3 IPMA Level C® (stig C)

Tafla 3.3 Hlutverk verkefnastjóra og kröfur fyrir IPMA-stig C

IPMA-stig C	
Vottaður verkefnastjóri	
Hefur að minnsta kosti þriggja ára reynslu af verkefnastjórnun. Ber ábyrgð sem leiðtogi á verkefnum með takmarkað flækjustig.	Inntökuskilyrði
Þarf að geta stjórnað verkefnum með takmarkað flækjustig og/eða stýrt undirverkefnum í flóknu verkefni í öllum hæfnispáttum verkefnastjórnunar.	Kjarnahæfnispáttur
Ber ábyrgð á stjórnun verkefnis með takmarkað flækjustig, í öllum greinum þess eða á stjórnun undirverkefnis í flóknu verkefni.	Viðbótarkröfur
Notar almenna ferla í verkefnastjórnun, aðferðir, tækni og tól.	

Verkefnið ætti að vera nægilega flókið til að þess sé krafist að áþreifanlegum fjölda hæfnispáttá sé beitt. Fjöldinn er skilgreindur betur í kafla 3.2.

3.1.4 IPMA Level D® (stig D)

Tafla 3.4 Hlutverk fulltrúa í verkefnastjórnun og kröfur fyrir IPMA-stig D

IPMA-stig D	
Vottaður starfsmaður verkefnastjórnunarteymis	
Reynsla í hæfnispáttum verkefnastjórnunar er ekki skilyrði en það er kostur ef umsækjandinn hefur beitt þekkingu sinni í verkefnastjórnun að einhverju leyti nú þegar.	Inntökuskilyrði
Þarf að hafa þekkingu á verkefnastjórnun í öllum hæfnispáttum.	Kjarnahæfnispáttur
Getur iðkað hvaða hæfnispátt verkefnastjórnunar sem er. Getur unnið sem sérfræðingur á sumum svíðum.	Viðbótarkröfur
Vinnur sem meðlimur í verkhópi eða sem meðlimur í starfshópi verkefnis.	
Hefur breiða þekkingu á verkefnastjórnun og getu til að beita henni.	

3.2 Vottunarferli

3.2.1 Yfirlit

Vottunarferlið er sett saman úr mörgum stigum við mat umsækjandans. Vottunarskrefunum er beitt á IPMA-stigum A, B, C, og D. IPMA-vottunarkerfið er ekki endanlegt eða óbreytanlegt. Sum ferliskref eru skyldubundin, merkt með x, en önnur eru valkvæð, merkt með (x) (tafla 3.6, bls. 15). Vottunaraðilar velja hvort þeir taka valkostina og/eða bæta við aukavalkostum og skilgreina skýrt vottunarferli fyrir hvert stig. Til viðbótar er hægt að breyta vottunarferlum með ákvörðun IPMA eða vottunaraðila.

Tafla 3.5 Alþjóðlegt fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA (2005)

Titill	Möguleikar	Vottunarferli			Gildistími
		þrep 1	þrep 2	þrep 3	
Vottaður yfirverkefnastjóri (IPMA-stig A)	Hæfnispáttur = þekking, reynsla	A	Skýrsla yfirverkefnastjóra	Viðtal	5 ár
Vottaður yfirverkefnastjóri (IPMA-stig B):		B	Umsókn, ferilstrá, heimildalisti um verkefni, sjálfsmat	Verkefnaskýrsla	
Vottaður verkefnastjóri (IPMA-stig C):		C		Skriflegt próf. Valkostir: vinnufundir, stutt verkefnaskýrsla	
Vottaður fulltrúi í verkefnastjórnunarteymi (IPMA-stig D)	Þekking	D	Umsókn, ferilstrá, sjálfsmat	Skriflegt próf	

Endurvottunarferlið er ólíkt fyrra vottunarferli. Megináherslan í því er á verkþætti í verkefnastjórnun og verkefni sem einstaklingurinn hefur tekið á sig og á samfellda faglega þróun hans frá síðustu vottun.

Í eftirfarandi texta eru þessi hugtök notuð:

- „forumsækjandi“ er notað þar sem einstaklingurinn hefur sótt um vottun en hefur ekki verið samþykktur í vottunarferlið ennþá,
- „umsækjandi“ er notað fyrir einstakling sem hefur verið samþykktur inn í vottunarferlið,
- „vottunarhafi“ er notað yfir einstakling sem hlutið hefur vottun,
- „umsækjandi um endurvottun“ er notað yfir einstakling sem gengur í gegnum endurvottun.

Tafla 3.6 Skyldubundin og valkvæð skref í upphaflegu vottunarferli

Upphafsskref í vottunarferli	IPMA-vottunarstig			
	A	B	C	D
Umsóknarform, ferilskrá	x	x	x	x
Listi yfir verkefni, verkefnastofna, verkefnaskrár, meðmæli	x	x	x	-
Sjálfsmat	x	x	x	x
Leyfi til að gangast undir vottunarferli	x	x	x	x
Skriflegt próf	(x)	(x)	x	x
Vinnufundur	(x)	(x)	(x)	-
360 gráðna mat	(x)	(x)	(x)	-
Skýrsla	x	x	x	-
Viðtal	x	x	x	-
Ákvörðun um vottun: skil, skráning	x	x	x	x

Tafla 3.7 Skylduboðin og valkvæð skref í endurvottun

Skref í endurvottunarferli	IPMA-vottunarstig			
	A	B	C	D
Upplýsingar um hvenær útrunnið	x	x	x	(x)
Umsóknarform, ferilskrá, meðmæli	x	x	x	(x)
Uppfærður listi yfir verkefni, verkefnastofna og verkefnaskrár	x	x	x	(x)
Uppfært sjálfsmat	x	x	x	(x)
Uppfært 360 gráðna mat	(x)	(x)	(x)	(x)
Aðgerðir og verkefni verkefnastjóra	x	x	x	-
Gögn/skrár um frekari starfsþróun	x	x	x	(x)
Kvartanir, meðmæli	x	x	x	(x)
Viðtal (þar sem einstaklingurinn er á mörkum þess að ná/falla)	x	x	x	-
Ákvörðun um vottun: skil, skráning	x	x	x	(x)

x = skyldubundið, (x) = valkvætt

Engin skilyrði um þjálfun eru sett inn í IPMA-vottunarkerfið. Umsækjandinn hefur frjálst val um hvernig þjálfunin fer fram.

3.2.2 Umsóknarform, ferilskrá , meðmæli

Umsóknarforminu er ætlað að auðkenna umsækjandann og það IPMA-vottunarstig sem hann sækir um . Umsóknarform vottunaraðila ætti að innihalda þær persónuupplýsingar sem þörf er á.

Í umsóknarforminu lýsir forumsækjandinn því líka yfir að honum séu ljós skilyrði vottunarferlisins og skuldbindingar vottaðs einstaklings í verkefnastjórnun. Þær eru meðal annars afhending upplýsinga um verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá og greiðsluskylt vottunargjald. Forumsækjandanum ætti að vera ljóst að listar yfir vottunarhafa eru opinberlega tiltækir, vegna afleiðinga misnotkunar á vottun eða af því að röskun verði á þátttöku hans í verkefnastjórnun.

Ferilskrá er nauðsynleg og þar sem fram kemur menntun, starfsréttindi og upplýsingar um starfsferil ætti skráin að vera hengd við umsóknarformið.

ENN fremur ætti forumsækjandinn að leggja fram nöfn tveggja einstaklinga sem veita meðmæli og geta gefið vottunaraðilum nánari upplýsingar ef velkst er í vafa um einhver atriði.

Allt efni umsóknarinnar er undirritað af forumsækjanda.

3.2.3 Listi yfir verkefni, verkefnastofna, verkefnaskrár, meðmæli

Listi yfir verkefni, verkefnastofna og verkefnaskrár sem og meðmælin eru hluti af skjölum umsóknarinnar. Á listanum ættu að vera öll verkefni, verkefnastofnar og verkefnaskrár þar sem umsækjandinn hefur komið við sögu og aflaði þeirrar reynslu við verkefnastjórnun sem krafist er fyrir viðkomandi stig, á eyðublaði sem vottunaraðili leggur fram.

Fyrir hvert verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá sem einstaklingurinn hefur fengist við ættu að vera nákvæmar upplýsingar um einkenni verkefnisins, verkefnastofnsins eða verkefnaskrárinnar (t.d. afurðir, verkáfangar, kostnaður, fjárhagsrammar, hagsmunaaðilar, flækjustig stjórnunar), hlutverk umsækjandans í verkefnastjórnuninni og ábyrgðarhlutverk hans innan verkefnisins, verkefnastofnsins eða verkefnastjórnunarinnar og um tímalengd og efni þátttöku umsækjanda.

3.2.4 Sjálfsmat

Sjálfsmat fyrir hvert stig og hvert tímaskeið á starfsferli forumsækjanda er almennt áskilið í vottunarkerfi IPMA. Forumsækjandi ætti einnig að vera fær um að meta eigin hæfni með vaxandi nákvæmni.

3.2.5 Innganga í vottunarferli

Umsóknarformið, listi yfir verkefni, verkefnastofna og verkefnaskrár, meðmæli og sjálfsmatsblað eru skjöl sem notuð eru til að meta hæfni forumsækjandans til að gangast undir vottunina. Eftir formlega athugun vottunarskrifstofunnar og mat að minnsta kosti tveggja matsaðila fær forumsækjandinn skriflegt samþykki til að taka þátt í vottunarferli fyrir viðeigandi stig.

3.2.6 Skriflegt próf

Prófið er yfirleitt skriflegt og varir í þrjár til fimm klukkustundir. Það er sett saman úr mörgum tegundum spurninga:

- beinar spurningar (krossaspurningar, mat á hæfileikum til að hugsa rökrétt, svör í einni til tveimur setningum eða val af stuttum lista),
- ritgerðarspurning (t.d um verkefnistillögu, útreikning verkefnis, ferlislysingu),
- þekkingarpróf (t.d. stutt dæmisaga).

Einkenni skriflegs prófs eru sýnd í töflu 3.8.

Tafla 3.8 Einkenni skriflegs prófs fyrir IPMA-stig C og D

	IPMA-stig C	IPMA-stig D
Tímalengd	A.m.k. 3-5 klukkustundir	A.m.k. 3-5 klukkustundir
Fjöldi matsmanna á skriflegu prófi	1 (2 ef það er einhver vafi)	
	Efnisval	
Beinar spurningar	allir þættir	allir þættir
Ritgerðarspurningar	2-4 þættir á hvert svið	3-5 hæfnispættir á hvert svið
Þekkingarpróf	1-2 þættir á hvert svið	1-2 hæfnispættir á hvert svið

Umfangið gefur til kynna hve margir hæfnispættir í verkefnastjórnun eru teknir fyrir í skriflega prófinu. Skyldubundið próf tekur fyrir alla hæfnispætti í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra.

3.2.7 Vinnufundir

Vinnufundir eru valkvæður hluti af eða viðbót við vottunarferli fyrir stig A, B eða C, innifaldir að beiðni stýrihóps eða skipulagsnefndar vottunaraðila.

Vinnufundur varir einn dag. Umsækjendur sýna hæfni sína í verkefnastjórnun með því að vinna í hópum, ekki fleiri en fimm meðlimir. Byrjað er á lýsingu verkefnisins en síðan farið út í verkefnisáætlunar með margmiðlunartækni.

Tveir matsmenn skoða umsækjendur sem sjá um sýnidæmi og kynna niðurstöður sínar. Matsmennirnir meta hæfni umsækjendanna í verkefnastjórnun miðað við fjölda hæfnispáttta.

3.2.8 360 gráða endurgjöf

360 gráða endurgjöf er valkvæður hluti af eða viðbót við vottunarferli fyrir stig A, B eða C, innifalin að beiðni stýrihóps eða skipulagsnefndar vottunaraðila og/eða notuð við sérstaklega mikilvæg tilefni, við vafa eða áfrýjun.

360 gráða endurgjöfin er tölvutækur spurningalisti með um 100 spurningum sem tengjast hæfnispáttum verkefnastjórnunar. Fjórir einstaklingar þurfa að svara spurningalistanum: umsækjandinn, yfirmaður hans, fulltrúi verkhópsins og viðskiptavinurinn í verkefninu. Umsækjandinn velur sjálfur þessa einstaklinga. Hann gefur upplýsingar um þá ásamt netföngum þeirra til vottunaraðila. Sérhvert netfang fær sent kóða sem veitir aðgang að 360 gráðna spurningalistanum.

Fyrir hverja spurningu fær hvært netfang tvær staðhæfingar til að velja á milli. Byggt á svörum þeirra metur vottunaraðilinn að hvað miklu leyti umsækjandinn hefur þróast og beitt mismunandi hæfnispáttum verkefnastjórnunar upp að áskildu stigi. 360 gráða endurgjöf er notuð sem framlag í viðtolum fyrir IPMA-stig A, B og C.

3.2.9 Skýrsla

Skýrslurnar lýsa beitingu hæfnispáttu verkefnastjórnunar í raunverulegum dænum:

- IPMA-stig A: Í verkefnaskrá eða verkefnastofni með áþreifanlegum fjölda verkefna.
- IPMA-stig B: Fyrir verkefni þar sem verkefnastjórnun með flókið flækjustig er nægileg.
- IPMA-stig C: Fyrir verkefni þar sem verkefnastjórnun með takmarkað flækjustig er nægileg.
- IPMA-stig D: Engin skýrsla.

Skýrslan er mikilvægur grunnur undir viðtalið. Í skýrslunni er lýst dæmigerðum verkefnastjórnunaraðstæðum, verkefnum, aðgerðum og niðurstöðum, hlutverkum umsækjenda og annarra viðriðinna aðila, aðferðum og tólum sem beitt er og reynslunni sem fæst fram með þessu öllu lýst, fyrir stóran hluta hæfnispáttu í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra. Lengd skýrslunnar er breytileg eftir mismunandi vélritunahæfni, flækjustigi/tegund verkefnis og ritstíl, sjá töflu 3.9.

Tafla 3.9 Einkenni skýrslina á IPMA-stigi A, B og C

	IPMA-stig A:	IPMA-stig B	IPMA-stig C
Fjöldi matsmanna	2	2	2
Lengd	breyta	breyta	breyta
Síðufjöldi	20 til 30 blaðsíður	15 til 25 blaðsíður	10 til 15 blaðsíður
Fylgigögn	10 til 20 blaðsíður	10 til 15 blaðsíður	5 til 10 blaðsíður
	Efnisval		
Lágmarksfjöldi hæfnispáttu á hvert tilgreint svið	16 tæknivíddir 11 atferlisvíddir 8 bakgrunnsvíddir	14 tæknivíddir 8 atferlisvíddir 6 bakgrunnsvíddir	12 tæknivíddir 5 atferlisvíddir 4 bakgrunnsvíddir

Ef tveir matsaðilar geta ekki komið sér saman um almenna niðurstöðu er sá þriðji kallaður til. Matsaðili getur sóst óformlega eftir leiðsögn annars matsaðila varðandi skýrsluna.

3.2.10 Viðtal

Í viðtalinnu bera matsaðilarnir upp spurningar sem þeir hafa áður undirbúið í tengslum við skýrsluna, sjálfsmat umsækjandans, skriflega prófið, niðurstöðu vinnufundanna, 360 gráða matið og/eða meðmæli.

Verkefnakynning af hálfu umsækjandans er ekki nauðsynleg vegna þess að matsaðilar hafa fengið nægar upplýsingar um verkefnin á fyrri stigum vottunarferlisins. Umsækjandinn getur útlistað svör sín með dænum úr skjölum til viðbótar við skýrsluna (t.d. handbók, stöðuskýrsla) í viðtalinnu. Tímalengd viðtalsins fer nokkurn veginn eftir mismunandi tungumálum, verkefni og tjáskiptastíl.

Vanalega er raunverulegum aðstæðum verkefnastjórnunar varðandi einn eða fleiri hæfnispáttum lýst með verkefnum, aðgerðum og niðurstöðum lýst sem bakgrunni spurningar. Aðstæðurnar eru valdar á viðeigandi tímapunkti í líftíma raunverulegs verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár sem til umræðu er.

Hæfnispættir verkefnastjórnunar í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra, sem drepið er á í viðtalinnu, eru dæmi sem byggð eru á almennum markmiðum matsins hjá vottunaraðila og upplýsingum sem umsækjandinn veitir eða fengin eru hjá meðmælendum. Einkenni viðtals eru sýnd í töflu 3.10.

Tafla 3.10 Einkenni viðtals á IPMA-stigi A, B og C

	IPMA-stig A:	IPMA-stig B	IPMA-stig C
Fjöldi matsmanna	2	2	2
Tímalengd (án tímafrádráttar þegar vinnufundur er)	2 til 2,5 klst.	1,5 til 2 klst.	1 til 1,5 klst.
	Efnisval		
Hæfnispættir tæknivíddar	5-6	6-7	7-8
Hæfnispættir atferlisvíddar	4-5	3-4	2-3
Hæfnispættir bakgrunnsvíddar	4-5	3-4	2-3
Samtals	13-16	12-15	11-14

3.2.11 Ákvörðun um vottun

Vottunaraðili tekur ákvörðun um hvort umsækjandi geti haldið áfram eða verði að hætta í vottunarferlinu eftir skilgreind skref í því á grunni heildarmats matsaðilanna. Hlutverk vottunaraðila er mat á einstaklingum, það felur ekki í sér fræðslu eða þjálfun.

Matsaðilar eru sjálfstæðir og svara ekki spurningum frá umsækjendum. Þeir geta komið upplýsingum áleiðis til umsækjanda um að upplýsingar skorti eða þær séu ófullnægjandi í umsókn hans að mati vottunaraðila og boðið honum að bæta við á næsta stigi ferlisins. Vottunaraðili veitir upplýsingar um vottunarferlið til umsækjandans og svarar þeim spurningum sem hann kann að hafa. Matsaðili metur yfirleitt þekkingu og reynslu í hverjum sameiginlegum hæfnispætti.

Vottunaraðili býr yfir reglukerfi til að nota við aðstæður þar sem tveir matsaðilar ná ekki saman um útkomuna. Gera má þá undantekningu að gestamatsaðilum sé boðið til að fylgjast með eða taka þátt í viðtali (þjálfunarmsaðili, gæðastjóri vottunaraðila, erlendir gestamatsaðili). Stjórn vottunaraðila ákveður útkomuna sem byggist á upplýsingum sem aflað var í vottunarferlinu. Þeir sem taka lokaákvörðun um vottun hafa ekki tekið þátt í mati á umsækjandanum.

Ef umsækjandi vill vita ástæður þess að honum hafi mistekist skal aðalmatsaðili svara honum ásamt fulltrúa vottunaraðila.

IPMA hvetur til samskipta matsaðila og vottunaraðila. Viðkomandi matsaðili ætti að skrá athuganir sínar í stutta skýrslu sem aðgengileg er báðum vottunaraðilum.

3.2.12 Skref í endurvottunarferli

Vottunaraðili fylgist með því hvenær vottanir eru útrunnar og lætur vottunarhandhafa vita með góðum fyrirvara um hvenær þeir þurfi að endurnýja þær.

Endurvottunarferlið er ólíkt fyrra vottunarferli. Megináhersla er á verkþætti í verkefnastjórnun og verkefni og hvernig samfelld og fagleg þróun einstaklingsins hefur verið frá því síðasta vottun eða endurvottun átti sér stað.

Áður en vottunartímabilið er hálfnað sendir vottunaraðilinn tilkynningu til eiganda vottunarinnar og leggur til stöðuyfirlit á miðju tímabilinu á verkþætti hans í verkefnastjórnun og áframhaldandi kennslu í verkefnastjórnun til að flutningur yfir á næsta stig verði mögulegur. Upplýsingarnar sem vottunarhafinn fær minna hann á endurvottunarferlið og benda á möguleika á að breyta yfir á næsta vottunarstig.

Skrefin í endurvottunarferli eru eftirfarandi:

- Í umsóknareyðublaði um endurvottun lýsir umsækjandinn því jafnframt yfir að hann geri sér grein fyrir skilyrðum endurvottunar og stöðu einstaklings sem vottaður er fyrir verkefnastjórnun. Sem viðhengi er uppfærð *ferilskrá* áskilin.
- Listi yfir verkefni, verkefnastofna eða verkefnaskrár er uppfærður og kynntur í samræmi við stig endurvottunar.

- Sjálfsmatið er uppfært.
- 360 gráðna matið er uppfært.
- Umsækjandi endurvottunar þarf að gera grein fyrir verkefnum sem unnin hafa verið frá vottun, hlutverki sínu, ábyrgð og stjórnunarhætti.
- Umsækjandi þarf jafnframt að gera grein fyrir endurmenntun, námskeiðum, þjálfun og reynslu. Þetta felur í sér þjálfun sem hann hefur undirgengist, reynslu sem hann hefur aflað sér og allt það framlag sem hann hefur komið með inn í þróun verkefnastjórnunar.
- Umsækjandi um endurvottun leggur fram lista yfir einstaklinga sem geta veitt meðmæli, hafa vitneskju um hæfni hans í verkefnastjórnun og matsaðilar vottunaraðilans geta haft samband við. Ef skriflegar kvartanir er að finna um hæfni hans í verkefnastjórnun eða faglegi háttsemi skal gera grein fyrir þeim í umsókn hans um endurvottun.
- Ef vafi leikur á um endurnýjun vottunar skulu matsaðilar undirbúa spurningar til að skera úr um hvort umsækjandinn uppfylli skilyrði til endurvottunar á sínu IPMA-hæfnisstigi. Umsækjandinn getur líka lagt fram viðbótargögn um hæfnisstig sitt, eflingu í starfi og faglega háttsemi.
- Vottunaraðilinn tekur ákvörðun um hvort endurnýja skuli vottun eða ekki á grunni heildarmats matsaðilanna.

3.3 Almennt um vottun

Innihaldi og kerfisbundinni flokkun í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra er ætlað að meta faglega heildarhæfni einstaklinga við verkefnastjórnun. Gefin er einkunn fyrir hvern hæfnispátt eins og hér segir:

Hæfnispættir tæknivíddar

ná yfir:

- allt verkefnið, verkefnastofnninn eða verkefnaskrána til að mæta kröfum hagsmunaaðila,
- samþættingu vinnu í tímabundnu verkefni, verkefnastofni eða verkefnaskrá skipulagsheildar,
- framleiðslu afurða eins verkefnis í skipulagi verkefnis,
- ferlið í gegnum alla verkáfanga, öll stig verkefnastofnsins og tímabil verkefnaskrárinnar.

Hæfnispætti atferlisvíddar raðast upp eftir minnkandi áherslu á einstaklinginn sem og auknum fjöldamörkuðum þátttakenda:

- fyrst koma þættir sem eingöngu tengjast verkefnastjóranum sjálfum,
- þeim fylgja hæfnispættir sem tengjast mest beinum tengiliðum hans í og kringum verkefnið,
- þar næst koma hæfnispættir sem almennt eru mest notaðir í tengslum við verkefnið í heild og hagsmunaaðilar sem eru í samhengi þess,
- lokks koma þeir þættir sem eiga uppruna sinn í hagerfinu, þjóðfélaginu, menningunni og sögunni.

Hæfnispættir bakgrunnsvíddar

eru flokkaðar eftir:

- hlutverki verkefnastjórnunar í stjórnskipulagi fyrirtækis;-
- innbyrðis tengslum verkefnastjórnunar og viðskiptastjórnar skipulagsheildarinnar.

Í töflu 3.11 koma fram víddirnar þrjár og þættir þeirra.

Tæknividd		Atferlisvidd		Bakgrunnsvidd
1.01	Árangur af stjórnun verkefna	2.01	Forysta	3.01 Verkefnismiðun
1.02	Hagsmunaðilar	2.02	Skuldbinding og drifkraftur	3.02 Verkefnastofnamiðun
1.03	Kröfur og markmið verkefnis	2.03	Sjálfstjórn	3.03 Verkefnaskrámiðun
1.04	Áhætta og tækifæri	2.04	Ákvæðni	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
1.05	Gæði	2.05	Slökun	3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
1.06	Stjórnskipulag verkefnis	2.06	Opinská umræða	3.06 Atvinnurekstur
1.07	Hópvinnna	2.07	Sköpunargáfa	3.07 Kerfi, vörur og tækni
1.08	Úrlausn vandamála	2.08	Árangursmiðun	3.08 Starfsmannastjórnun
1.09	Verkgreining	2.09	Skilvirkni	3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
1.10	Umfang og afurðir	2.10	Samráð	3.10 Fjármál
1.11	Verktími og verkáfangan	2.11	Samningaumleitanir	3.11 Lagaumhverfi
1.12	Aðföng	2.12	Ágreiningur og krísur	
1.13	Kostnaður og fjármál	2.13	Áreiðanleiki	
1.14	Innkaup og samningar	2.14	Gildisvirðing	
1.15	Breytingar	2.15	Siðareglur	
1.16	Verkefnisgát og skýrslugjöf			
1.17	Upplýsingar og skjölun			
1.18	Samskipti			
1.19	Ræs			
1.20	Verklok			

Sérhver hæfnispáttur **verkefnastjórnunar** er settur saman úr þekkingu og reynslu. Heildarhæfni **sem krafist** er fyrir hvert svið ætti að skipta á milli sviða í eftirfarandi hlutföllum:

Tafla 3.12 Hæfnissvið á IPMA-stigum A, B, C og D vegin

Hæfnissvið	IPMA-stig A %	IPMA-stig B %	IPMA-stig C %	IPMA-stig D %
Tæknividd	40	50	60	70
Atferlisvidd	30	25	20	15
Bakgrunnsvidd	30	25	20	15

Kröfur um þekkingu og reynslu ættu að fara eftir stiginu. (sjá 2.4 hæfnisstig)

Tafla 3.13 Þekking og reynsla sem krafist er á hverju IPMA-stigi

	IPMA-stig A (0 upp í 10)	IPMA-stig B (0 upp í 10)	IPMA-stig C (0 upp í 10)	IPMA-stig D (0 upp í 10)
Þekking	7	6	5	4
Reynsla	7	6	4	(valkvætt)

Gildin í töflu 3.14 sýna meðaleinkunn sem vænst er af umsækjendum á hverju IPMA-stigi.

Bæði þekking og reynsla ætti að vaxa frá stigi D upp í stig A. Kröfur verða um (frá því að þekkja staðreyndir til þess að þróa getu til að beita og meta aðferðir) breiðari þekkingu og reynslu (frá einni tegund upp í margar tegundir verkefna) frá IPMA-stigi D til IPMA-stigs A. Hæfnispættir verkefnastjórnunar eru þeir sömu fyrir öll stig. En spurningar sem matsaðilar leggja fyrir umsækjendur og væntingar þeirra til svara umsækjendanna eru aðrar.

Hæfni er skilgreind með almennum lýsingum á þekkingu og reynslu sem metin er á kvarðanum frá 0 upp í 10. Kvarðinn er skýrður með sögnum og nafnorðum. (sjá töflu 3.14 lýsing á einkunn á kvarða).

Tafla 3.14 Lýsing á einkunnakvarðanum

Gildi	Eiginleikar þekkingar	Eiginleikar reynslu
(0)	ekkert	ekkert
1	Umsækjandinn þekkir hæfnispáttinn og er fær um að sýna og útskýra þekkt viðmið fyrir þennan hæfnispátt.	Umsækjandinn hefur aflað sér einhverrar reynslu í hlutverki sínu í verkefnastjórnun í nokkrum verkefnum í einum atvinnugeira hagkerfisins eða deild í skipulagsheld í einum eða mörgum áföngum þessara verkefna.
2 lágt (l)	Sagnir: bera kennsl á, nefna, telja, setja saman, lýsa, skilgreina, útskýra, fletta upp, endurskapa. Nafnorð: hugtök, nefnarar, staðreyndir, viðmið, staðlar, reglur, aðferðir, ferli, tengsl.	Lýsing: Einhver reynsla sem fullrúí í verkefnastjórnunarteymi í einhverjum áföngum, í nokkrum verkefnum, þar sem hann sýndi góða meðvitund um verkefnastjórnun.
3		
4	Umsækjandinn hefur traustan þekkingargrunn og er fær um að bera kennsl á og beita viðeigandi viðmiðum sem og að fylgjast með árangrinum. Sagnir: beita, nota, innleiða, reikna út, sannreyna, túlka, greina sundur, leysa.	Umsækjandinn hefur reynslu í meðallagi og meðalgóðan feril sem hann hefur aflað sér á mikilvægum sviðum verkefnastjórnunar í að minnsta kosti einum mikilvægum atvinnugeira í flestum áföngum þessara verkefna.
5 meðal (m)	Nafnorð: aðstæður, umsóknir, grunnreglur, viðmiðunarreglur, aðferðir, niðurstöður.	Lýsing: Toluverð reynsla af því að gegna ábyrgðarstöðu við verkefnastjórnun í flestum áföngum í mörgum ólíkum verkefnum með takmarkað flækjustig, með góða meðvitund um verkefnastjórnun.
6		
7	Umsækjandinn skilur hlutverkið í smáatriðum og hefur getu til að meta, búa til og sambætta viðeigandi viðmið og getur túlkað og lagt mat á niðurstöðurnar.	Umsækjandinn hefur víðtæka reynslu og góðan feril eftir ábyrgðarhlutverk sín við verkefnastjórnun í mörgum tegundum verkefna, í flestum eða öllum áföngum þessara verkefna.
8 hátt (h)	Sagnir: skilgreina, leiða af, hanna, þróa, samtvinna, semja, rannsaka, meta, leggja fram, ákveða.	Lýsing: Víðtæk reynsla af ábyrgðarstörfum í verkefnastjórnun í flestum verkáföngum, í mörgum og ólíkum verkefnum og/eða verkefnastofnum eða verkefnaskráram, með djúpan skilning á verkefnastjórnun.
9	Nafnorð: aðstæður, skilyrði, ályktanir, hugmyndir, skoðanir, færi, líkön, möguleikar, vandamál, niðurstöður, verklagsreglur, dómar.	
(10)	Algjört hámark	Algjört hámark

Lítið er um hæstu og lægstu einkunnir á kvarðanum. Fyrst ákvarðar matsaðilinn hvort umsækjandinn hafi litla hæfni, meðalhæfni eða mikla hæfni fyrir tiltekinn þátt. Þetta grófa mat er síðan endurbætt, til dæmis getur „í meðallagi“ verið útlistað nákvæmar sem:

- 4: í slöku meðallagi
- 5: í meðallagi
- 6: í góðu meðallagi

Á sama hátt má útlista nánar umsagnirnar „lágt (l)“ og „hátt (h)“. Einkunnirnar frá 0 upp í 10 sýna línulegan kvarða þar sem munurinn á 6 (í góðu meðallagi) og 7 (lægri fyrsta einkunn) er eitt stig. Munurinn á 7 (lægri fyrsta einkunn) og 8 (meðalhá fyrsta einkunn) er líka eitt stig, þ.e. sami munur.

Sumar aðstæður er hægt að meta aðallega út frá einum hæfnispætti. Umsækjandinn skýrir frá:

- viðfangsefninu sem hann hefur tekið fyrir (almennir grunnar í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru inngangstexti og *umræðuefni* í hverjum hæfnispætti),
- hvaða aðgerða hann greip til (almennir grunnar í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru *dæmi um ferli* í hverjum hæfnispætti),
- niðurstöðunum sem hann náði fram (sértækir grunnar í Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru í markmiðum og skilyrðum sem skilgreind eru í skýrslu um verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá sem umsækjandinn sendir).

Hér að neðan eru nokkur dæmi, byggð á raunverulegum aðstæðum og sýnir hvernig matsferlinu er beitt.

Dæmi 1 Tæknivídd 1.11 „Verktími og verkáfangar“

- Viðfangsefnið var tímaáætlunin með tengdum aðgerðum, tengslum og tíma fyrir undirverkefni X, tímalengd Y á tilteknu skeiði verkefnisins og skilyrði og markmið Z (staðsetning, árstíð, samningar, aðföng, bundin leið, takmörk).
- Ferlið þróaðist frá óviðunandi aðstæðum þar sem undirverkefnið X hafði aðeins drög að bundinni leið frá yfirverkefnastjóra og tvær vörður til viðunandi ástands þar sem undirverkefnið X var með bundna leið og aðföng og samþykktar endurskoðunarreglur. Við þessar aðstæður taldi verkefnastjórinn að hann gæti skilað verkefninu innan tímarammans sem yfirverkefnastjórinn hafði tilgreint.
- Niðurstaðan var vel ígrunduð, fagmannleg og samþykkt bundin leið yfir tímalengd Y en tímatakmark náðist ekki vegna erfiðleika í tolli þar sem skoðun á fólk og vörum tók lengri tíma en vænst var og leiddi til tafa. Þetta olli því að mælt var með því að leiðréttu tímaáætlunina fyrir næsta verkefni af þessu tagi og gæti það átt við um allar bundnar leiðir fyrir þessa tegund af verkefni og áfanga.
- Eftirfarandi tengsl við aðra hæfnispætti voru tekin með í reikninginn í matinu: „kröfur verkefnisins og markmið“, „aðföng“, „samskipti“, „sjálfsstjórн“ og „lagaumhverfi“.

Dæmi 2 Atferlisvídd 2.08 „Árangursmiðun“

- Viðfangsefnið var árangursmiðun með skilgreindum væntingum, sértækum niðurstöðum, greindum verkefnisaðstæðum, áætlunum um hvernig ná ætti fram niðurstöðunum og vilja til að bæta undirverkefnið X. Bundin leið Y í tilteknun verkáföngum var þekkt og einnig skilyrði fyrir góðum árangri og markmiðin Z (staðbundin menning og menning teymis, hagsmunaaðilar, samningar, aðföng).
- Ferlið þróaðist frá óviðunandi aðstæðum þar sem undirverkefnið X hafði fjölmörg einstaklingsbundin markmið og verkþætti og tilhneigingu til að takmarka sig við daglega verkáætlun og fylgja venjubundnum ferlum til viðunandi ástands þar sem undirverkefnið X hafði bæði einstaklingsbundin og sameiginleg markmið. Meðlimir teymisins sýndu einnig vilja og getu til að skilja væntingar um lokaniðurstöður, gátu sett og náð áfangamarkmiðum á bundnum leiðum og metið framlag lykilaðila varðandi lokaniðurstöður.
- Útkoman var bætt og viðurkennd, árangursmiðað atferli fyrir tímalengd Y, en enn má bæta árangursmiðun. Þessum árangri var náð í næsta verkáfanga og því fengu undirverkefnastjórar ábendingar um að þeir ættu að leggja meiri áherslu á samskipti og að skoða árangursmiðun í framtíðinni (og það borgaði sig).
- Eftirfarandi tengsl við aðra hæfnispætti voru tekin með í reikninginn: „forysta“, „ákveðni“, „skilvirkni“, „eftirlit og skýrslugjöf“ og „samskipti“.

Dæmi 3 Bakgrunnsvídd 3.09 „Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi“

- Viðfangsefnið er heilsa manna, öryggi manna og vara og víxlverkun náttúrulegs og manngerðs umhverfis í undirverkefni X, tímalengd Y í tilteknun verkáfanga og skilyrði og á markmið Z (hagsmunaaðilar, hópar og stofnanir, lög, samningar, heilsu- og öryggisleiðbeiningar í stjórnskipulagi fyrirtækis).
- Í ferlinu var farið frá óviðunandi vanþekkingu á málefnum, vanrækslu og skorti á fagmennsku í undirverkefni X á sviðum heilsu, öryggis, persónuöryggis og umhverfis, yfir í viðunandi ástand þar sem hagsmunaaðilar tóku þátt í undirverkefni X og einnig á stjórnun þeirrar áhætta sem bundin var við verkefnið varðandi heilsu, öryggi og persónuöryggi íbúa og umhverfi. Niðurstaðan var sú að sett voru markmið og menn nálguðust viðfangsefnin kerfisbundið í samvinnu við stjórnskipulag fyrirtækis og þarna kom slökun, líkamsbeiting, lýsing, hávaðastig, öryggi og sjálfbærni við sögu.
- Niðurstaðan var víðsýnni og frumlegri afstaða til verkefnavinnunnar í undirverkhópnum X í tímalengd Y og varanleg skipulagsheild ákvæð að þróa og innleiða umfangslitla en skilvirkja aðgerðaáætlun um heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi fyrir öll verkefni sín.
- Eftirfarandi tengsl við aðra hæfnispætti voru tekin með í reikninginn: „sköpunargáfa“, „kerfi“, „vörur og tækni“, „siðareglur“ og „rekstur“.

Flóknar aðstæður til viðbótar eru metnar með því taka með í reikninginn margar hæfnispættir á sama tíma. Almennur grundvöllur þessa eru *megintengslin* við lýsingar á hæfnispáttum í Grunnniðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eins og þær birtast í dæmi 4.

Dæmi 4

Stöðuskýrslan er umfjöllunarefnið í hæfnispætti 1.16 „Eftirlit og skýrslugjöf“. Þessa skýrslu er hægt að gera á grunni:

- almennra og sértækra vinnubragða við skýrslugjöf fyrir stjórnun viðkomandi verkefna, í samvinnu við fjármálasvið,
- upplýsinga um þróun umfangs og afurða, bundna leið, fjárhagsramma, áhættur og tækifæri og breytinga á verkefninu sem gerðar voru fyrir dagsetningu skýrslunnar,
- stöðunnar á áreiðanleika, forystu og skilvirkni í verkefninu.

Þessar aðstæður eru staðsettar í líftíma verkefnisins og á lista yfir hæfnispætti eins og sýnt er í töflu 3.15:

Tafla 3.15 Hæfnispættir og líftími verkefnis

Verkefni		Upphaf og ræs	Áætlanir og eftirlit		Lúkning
Verkáfangi		undirbúningur	hönnun	framkvæmd	verklok
		Upphaf, ætlun og eftirlit, lúkning			
1	Tæknivídd				
1.03	Kröfur og markmið verkefnis			x	
1.04	Áhætta og tækifæri			x	
1.05	Gæði			x	
1.09	Verkgreining			x	
1.10	Umfang og afurðir			x	
1.11	Verktími og verkáfangar			x	
1.13	Kostnaður og fjármál			x	
1.14	Innkaup og samningar			x	
1.15	Breytingar			x	
1.16	Verkefnisgátt og skýrslugjöf			Stöðuskýrsla	
1.18	Samskipti			x	
2	Atferlisvídd				
2.01	Forysta				
2.08	Árangursmiðun			x	
2.09	Skilvirkni			x	
2.13	Áreiðanleiki			x	
2.14	Gildisvirðing			x	
3	Bakgrunnsvídd				
3.02	Verkefnastofnamiðun			x	
3.03	Verkefnaskrármiðun			x	
3.05	Stjórnskipulag fyrirtækja			x	
3.10	Fjármál			x	
3.11	Lagaumhverfi			x	

Athugasemdir:

- Matið felur í sér klasa af hæfnispáttum.
- Spurningar eru undirbúnar til að kanna meging tengsl til að gera mat á klösum hæfnispáttu mögulegt.
- Aðstæður eru staðsettar innan líftíma verkefnis, áfanga verkefnastofns eða tímabila verkefnaskrár.

Einkunnir í matinu sem byggðar eru á sértækum hæfnispáttum eru teknar saman fyrir hvert svið. Dæmi um þetta er sýnt í töflu 3.16:

Tafla 3.16 Dæmi um samantekt matseinkunna

Hæfnispættir bakgrunnsvíddar		Skýrsla			Viðtal			Meðaltal
		1M	2M	SN	1M	2M	SN	SN
3.01	Verkefnamiðun	5,5	6,0	6,0	5,0	5,5	5,25	
3.02	Verkefnastofnamiðun	---	---	---	---	---	---	
3.03	Verkefnaskrármiðun	5,5	6,5	6,5	---	---	---	
3.04	Innleiðing verkefnastjórnunar	5,5	5,0	5,5	---	---	---	
3.05	Stjórnskipulag fyrirtækja	6,0	6,0	6,0	6,0	6,75	6,5	
3.06	Atvinnurekstur	5,5	7,0	6,0*	---	---	---	
3.07.	Kerfi, vörur og tækni	5,5	6,5	6,0	---	---	---	
3.08	Starfsmannastjórnun	---	---	---	---	---	---	
3.09	Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi	6,0	6,5	6,0	7,25	6,75	6,75	
3.10	Fjármál	6,5	6,5	6,5	---	---	---	
3.11	Lagaumhverfi	6,5	6,5	6,5	---	---	---	
	<i>Meðaleinkunn</i>	<i>5,7</i>	<i>6,2</i>	<i>6,0</i>	<i>6,1</i>	<i>6,3</i>	<i>6,2</i>	<i>6,1</i>

1M = aðalmatsmaður, 2M = annar matsmaður, SN = samþykkt niðurstaða (eftir tvíhlíða viðræður)

* Eftir umræður samþykktu matsmennirnir samhljóða einkunn í stað stærðfræðilegs meðaltals. Þessi verlagsregla var nauðsynleg vegna þess að mikill munur var á einkunnum.

Þessar einkunnir má taka saman á lokaekunnablaði, eins og sýnt er í töflu 3.17.

Tafla 3.17 Dæmi um lokaekunnablað

Hæfnisvídd	Sjálfsmat	Skýrsla			Viðtal			Meðaltal	Vægi*	Meðaltal
		Eftir ums. eða frá 360 gráðna yfirliti	1M	2M	SN	1M	2M	SN		
Tæknivídd	---	---	---	---	---	---	---	6,3	0,50	3,15
Atferlisvídd	---	---	---	---	---	---	---	6,5	0,25	1,625
Bakgrunnsv.	6,3	5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1	0,25	1,525
Samtals										6,3

Vægið byggir á prósentudreifingu á milli hæfnispáttanna þriggja fyrir umsækjanda á stigi B eins og sýnt er í töflu 3.12.

Til að umsækjandinn standist allt vottunarferlið eru kröfurnar þessar:

- hann uppfylli viðmið um hæfni;
- hann nái lágmarksmeðaltali á hverju sviði,
- hann nái lágmarksmeðaltali í heild
(t.d. 7 fyrir IPMA-stig A, 6 fyrir IPMA-stig B, 4,5 fyrir IPMA-stig C, 4 fyrir IPMA-stig D),
- stjórnunarleg skilyrði séu uppfyllt (t.d. að vottunargjald sé greitt).

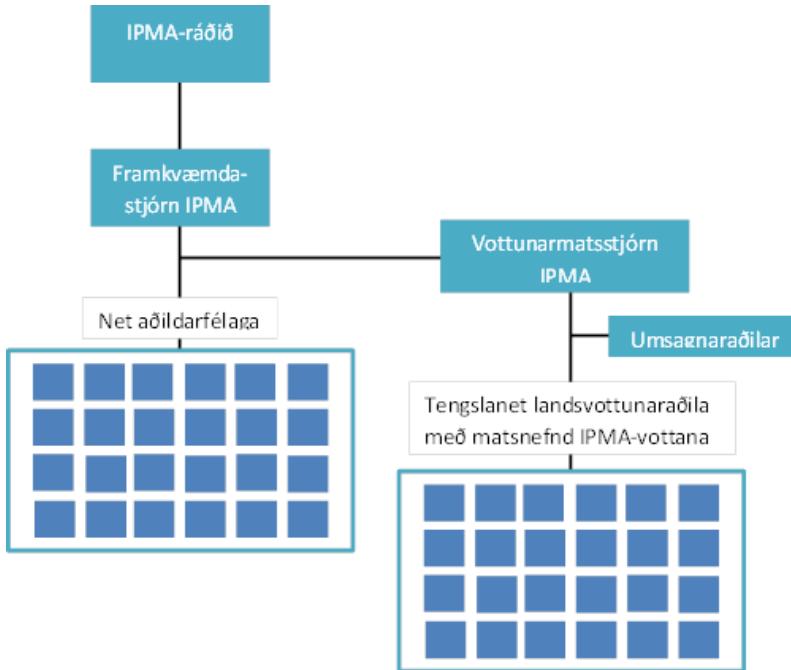
Til að umsækjandi um endurvottun standist endurvottunina í heild þarf hann að uppfylla eftirfarandi kröfur:

- uppfylla viðmið um hæfni,
- nái lágmarksmeðaltali bæði í verkefnastjórnun og verkum sem sett hafa verið fyrir hann og afla sér frekari þekkingar,
- uppfylla siðareglur starfsgreinarinnar (t.d. ef það verður kvartað);
- nái lágmarksmeðaltali í heild,
- uppfylla stjórnunarleg skilyrði (t.d. að endurvottunargjald sé greitt).

3.4 Vottunarstofnun

Faglegir vottunaraðilar aðildarfélaga annast IPMA®-vottun. IPMA metur hana eftir alþjóðlega viðurkenndum stöðlum.

Matsskipulag IPMA®-vottunar er sýnt á mynd 3.1.



Mynd 3.1 Matsstofnun fyrir IPMA-vottanir

Deildir og starfsemi skipulagsheildarinnar eru svohljóðandi:

- Landsvottunaraðilar, valdir af aðildarfélögum, bera ábyrgð á hæfnis- og vottunaráætlunum.
- Matsnefnd fyrir IPMA-vottanir samanstendur af fulltrúum vottunaraðila og matsaðilum þeirra. Hún skiptist á skoðunum og deilir reynslu og leggur fram tillögur um úrbætur á IPMA-vottunar- og fullgildingarkerfinu.
- Fullgildingaraðilar sem heimsækja landsvottunaraðila endurskoða áætlanir þeirra um hæfnismat og leggja til úrbætur.
- Fullgildingarstjórn fyrir IPMA-vottanir stjórnar og bætir alþjóðlega IPMA-kerfið og leggur mat á frammistöðu landsvottunaraðila.
- Framkvæmdastjórn IPMA, með varaforseta fyrir vottun og fulltrúaráði IPMA, tekur almennar ákvarðanir varðandi hæfnisáætlanir og tilnefnir stjórn fyrir fullgildingu vottana.
-

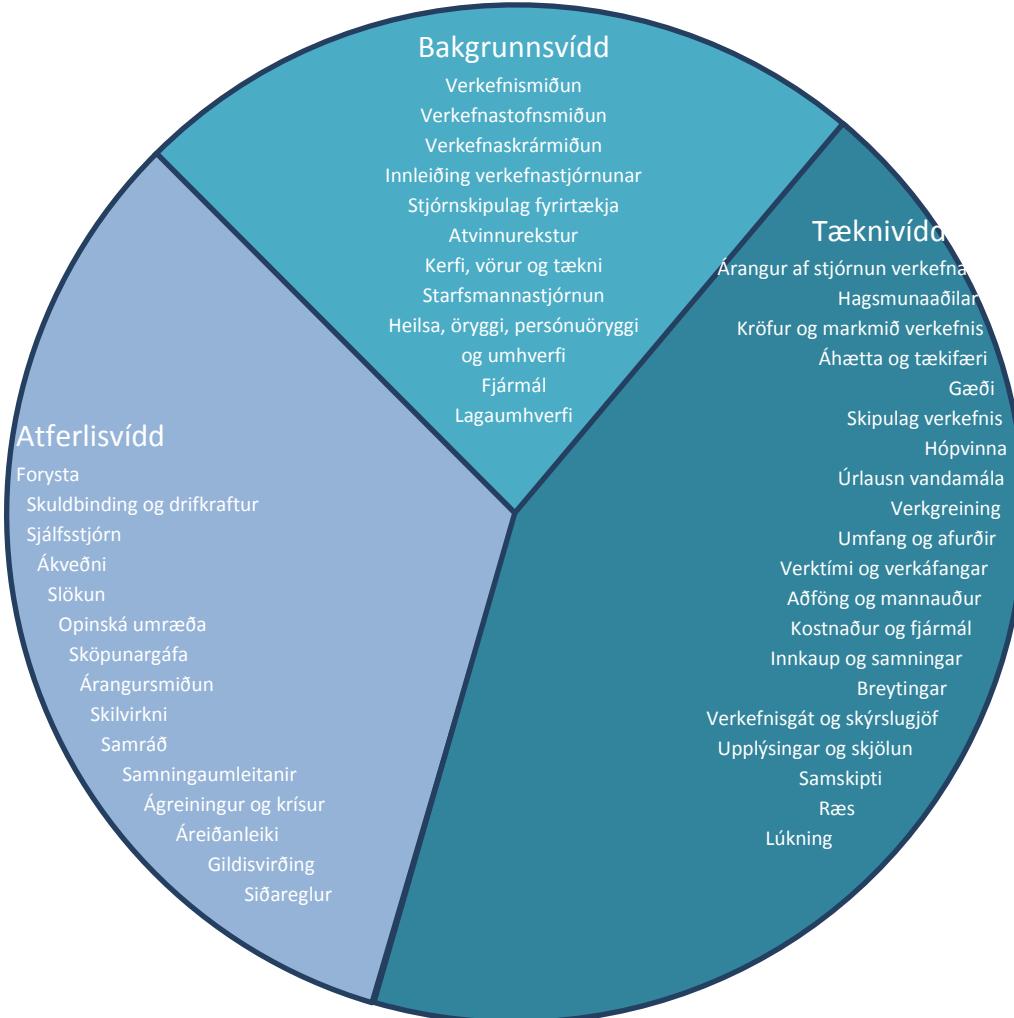
Vottunaraðilar bera alla ábyrgð á stöðlum sínum og mati. Helstu deildir vottunaraðila eru:

- stjórnin
- kerfisnefndin
- áfrýjunarnefndin
- matsmennirnir
- skrifstofan

Vottunaraðilarnir uppfylla skilyrði ISO/IEC 17024-staðalsins.

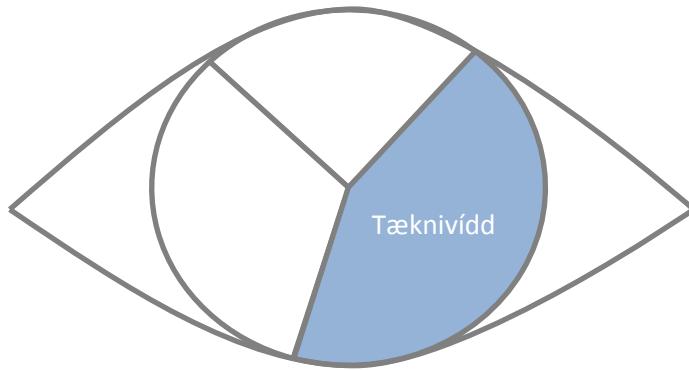
Lýsingar á hæfnisþáttum

Í þessum kafla eru lýsingar á öllum hæfnisþáttum á sviðunum þremur: tæknivídd, bakgrunnsvídd og atferlisvídd.



4.1 Tæknivídd

Í þessum hluta kaflans er fjallað um tæknivídd. Innan tæknivíddarinnar er lýst þeim þáttum sem snúa að upphafi verkefnis, stýringu og verklokum. Röð einstakra þátta getur verið breytileg eftir gerð, umfangi og flækjustigi verkefnis sem og öðrum áhrifaþáttum. Mikilvægi hvers þáttar er alfarið háð aðstæðum í hverju verki.



Tafla 4.1 Tæknivídd

1.01	Árangur af stjórnun verkefna	1.11	Verktími og verkáfangar
1.02	Hagsmunaaðilar	1.12	Aðföng og mannauður
1.03	Kröfur og markmið verkefnis	1.13	Kostnaður og fjármál
1.04	Áhætta og tækifæri	1.14	Innkaup og samningar
1.05	Gæði	1.15	Breytingar
1.06	Stjórnskipulag verkefnis	1.16	Verkefnisgát og skýrslugjöf
1.07	Hópvinna	1.17	Upplýsingar og skjölun
1.08	Úrlausn vandamála	1.18	Samskipti
1.09	Verkgreining	1.19	Ræs
1.10	Umfang og afurðir	1.20	Lúkning

Skilningur á þessum hæfnispáttum við tilteknar verkefnisaðstæður er grunnurinn að mati IPMA á hæfni verkefnastjóra.

Skrif um hvern hæfnispátt á sviði tæknivíddar eru byggð á almennri lýsingu, lista af *umræðuefnum* og *dænum um ferli*. Þeirri þekkingu og reynslu sem krafist er á hverju IPMA-stigi er lýst í hlutanum *Lykilhæfnispættir* fyrir hvert stig með frekari tilvísunum í hlutanum *Megintengsl* þar sem sýnd eru tengsl við aðra hæfnispætti. Litið er svo á að þessir hæfnispættir séu alltaf tengdir. Hlutinn *Megintengsl* hefur þann tilgang að veita heildstætt yfirlit yfir þessa þætti og hjálpa til við mat á hæfni umsækjenda. Hann tengist tilteknu efni og samhengi (t.d. viðeigandi þáttum) aðstæðna hverju sinni.

Mikilvægt er fyrir matsaðila að fylgja skilgreiningu á hverjum hæfnispætti við mat á umsækjanda IPMA-vottunar.

Lýsingar á skilvirkni tæknivíddar á mismunandi IPMA-stigum eru sem hér segir:

Á IPMA Level A® (stig A): Umsækjandinn þarf að hafa sýnt fram á skilvirkra beitingu tæknivíddar í samhæfingu verkefna og/eða verkefnastofna innan umfangs verkefnaskrár eða verkefnastofns og í samræmi við varanlega skipulagsheild. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastjóra í þróun tæknivíddar þeirra í verkefnastjórnnum. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu tæknivíddar eða viðeigandi tóla, tækni eða aðferðafræði í verkefnum, verkefnastofnum og verkefnaskrám.

Á IPMA Level B® (stig B): Umsækjandinn hefur sýnt fram á skilvirkra beitingu tæknivíddar í flóknum verkefnaaðstæðum og innan umfangs verkefnisins. Umsækjandinn hefur leiðbeint verkefnastjórum við að þróa tæknilega hæfni þeirra í verkefnastjórnun.

Á IPMA Level C® (stig C): Umsækjandinn hefur sýnt fram á skilvirkra beitingu tæknivíddar í verkefnastjórnunaraðstæðum með takmörkuðu flækjustigi. Umsækjandinn gæti þurft á leiðsögn að halda til frekari framþróunar tæknivíddar.

Á IPMA Level D® (stig D): Aðeins er metin þekking á tæknilegum þáttum og beiting þeirra.

Sértæk viðmið um þekkingu eða reynslu fyrir matið eru talin upp í lýsingum á hæfnispættinum. Stigin lýsa skilgreindum skrefum ásamt aukinni þekkingu og reynslu.

Árangur af stjórnun verkefna er sá árangur sem næst við verkefnastjórnunina að mati hagsmunaaðila.

Lykilmarkmið stjórnenda verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár er að ná árangri og forðast mistök í störfum sínum. Þeir vilja vera vissir um að þeir þekki hvaða viðmið eru í gildi þegar góður eða slæmur árangur er mældur og hvernig sú mæling fer fram. Skýr skilgreining á þeim viðmiðum skiptir því miklu máli strax frá upphafi. Aðalskilgreiningin á árangri er að ná markmiðum verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár innan samþykktra takmarkana.

Árangur af stjórnun verkefna er tengdur verkefnisárangri en er þó ekki sami hluturinn. Til dæmis er mögulegt að ná góðum árangri við verkefnastjórnun fyrir verkefni sem hætt er við vegna nýrra áhersla í stefnumörkun skipulagsheildarinnar. Verkefnið skiptir þá ekki lengur máli.

Líta má á verkefnastjórnun í tilteknu verkefni sem undirverkefni þess. Umgjörð verkefnis, umfang, afurðir, ábyrgðarskipting, lokadagsetningar, kostnaður og árangursviðmið eru skilgreind en auk þess þarf að skipuleggja stjórnunarlegar aðgerðir og framkvæma þær.

Samþætting er grundvallaratriði fyrir árangur í verkefnastjórnun. Hún felur í sér sameiningu verkefniskrafna, verkpáttu og niðurstöðu til að ná markmiðum og góðri útkomu. Því herra sem flækjustigið er og því ólíkari sem væntingar hagsmunaaðila eru þeim mun vandasamari er samþættingin. Í verkefnastjórnun er farið yfir þá verkpætti sem nauðsynlegir eru til að setja saman nákvæma áætlun um verkefnastjórnunina.

Ólík hugtök eru notuð yfir „áætlun um stjórnun verkefnis“. Verkefnastjórnunin nær yfir allar undiráætlanir verkefnisins; svo sem gæðaáætlun, samskiptaáætlun við hagsmunaaðila, áætlun um upplýsingamiðlun og boðleiðir, innkaupaáætlun, áætlun um samningagerð og áætlun um staðfestingu afurða.

Áætlun um stjórnun verkefnis verður að vera samþykkt og staðfest af þeim sem koma að henni. Henni skal jafnframt miðlað til hlutaðeigandi hagsmunaaðila en hversu ítarlegar þær upplýsingar eru fer eftir eðli máls hverju sinni.

Dæmi um ferli:

1. Greina verkefnið og umgjörð þess, þ.m.t. þær ákvarðanir sem þegar hafa verið teknar.
2. Þróa skilgreiningu á verkefnastjórnun byggða á kröfum til verkefnisins, ræða tillöguna við hagsmunaaðila og samþykka samning þar að lítandi við viðskiptavininn.
3. Gera áætlun um stjórnun verkefnisins og ákveða verkefnisteymið, aðferðir, tækní og tól.
4. Aðlaga verklag við stjórnun að umgjörð verkefnisins, útiloka það sem á ekki við.
5. Framkvæma og stjórna áætlunum og breytingum við verkefnastjórnun, skrá frammistöðu við verkefnastjórnun.
6. Taka saman og túlka þann árangur sem hefur náðst og miðla til hlutaðeigandi hagsmunaaðila.
7. Meta góðan og slæman árangur við stjórnun verkefnisins og nýta reynsluna í komandi verkefnum.

Umræðuefni:

Væntingar hagsmunaaðila

Samþætting

Mat á verkefnastjórnun

Endurskoðun verkefnastjórnunar

Áætlun um verkefnastjórnun, verkefnisáætlanir

Áætlanagerð um verkefnastjórn og samninga

Staðlar og reglur um verkefnastjórn

Viðmið um góðan og slæman árangur í verkefnastjórnun

Lykilhæfnispættir á vottunar stigi:

Hefur stýrt með góðum árangri verkefnastjórnun mikilvægra verkefnastofna og/eða verkefnaskráa skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.

Hefur með góðum árangri stjórnað viðmiðum um góðan árangur af stjórnun verkefna fyrir flókið verkefni.

Hefur með góðum árangri stjórnað viðmiðum um góðan árangur í verkefnastjórnun fyrir verkefni með takmörkuðu flækjustigi.

Hefur þá þekkingu sem þarf til að ná árangri í verkefnastjórnun og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.04 Áhættur og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur

1.02 Hagsmunaðilar (Interested parties)

Hagsmunaðilar („hagsmunaðilar“ er viðurkennt ISO hugtak sem ICB hefur tekið upp (Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra). Hagsmunaðilar er þýðing á „interested parties“ en stakeholders er samheiti fyrir hagsmunaðila, „client“ og „customer“ er einnig notuð til að auðkenna hagsmunaðila, „stakeholders“ er þekkt samheiti; hugtakið „viðskiptavinur“ (einnig notað um hagsmunaðila) er fólk eða hópar sem hafa áhuga á og eiga hagsmuna að gæta í frammistöðu og/eða árangri verkefnisins eða eru hluti af því.

Verkefnastjórinн ætti að greina alla hagsmunaðila verkefnisins, hvaða mismunandi hagsmuna þeir hafa að gæta í verkefninu og forgangsraða þeim eftir mikilvægi gagnvart verkefninu.

Að taka þennan hæfnispátt með í reikninginn mun auka möguleikana á góðum árangri. Verkefnið takmarkast af samhengi sínu og hægt er að samstilla það við þarfir hagsmunaðila. Einnig þarf að stýra væntingum þeirra.

Til að tryggja góð samskipti við hagsmunaðila geta verkefnastjórar þróað innri og ytri tengslanet, bæði formleg og óformleg, á meðal þeirra sem tengjast verkefninu (t.d. fyrirtækja, umboðsskrifstofa, framkvæmdastjóra, sérfræðinga, starfsmanna og skoðanamótenda).

Allir hagsmunaðilar geta haft áhrif á verkefnið, beint eða óbeint. Hagsmunir þeirra, aðferðafræðin sem notuð er við verkefnastjórnunina, staðlar, hefðir og völd eiga sinn þátt í að mynda og móta verkefnið.

Verkefnastjórinн þarf að hafa góða yfirsýn yfir hagsmunaðila verkefnis og fulltrúa þeirra. Sérstaklega ber að gæta að því ef nýir hagsmunaðilar koma fram á sjónarsviðið eða ef fulltrúum þeirra hagsmunaðila sem fyrir eru er skipt út. Verkefnastjórinн verður þá að endurmeta stöðuna og þau áhrif sem gætu fylgt í kjölfar breytinganna og tryggja að nýir aðilar og/eða fulltrúar þeirrar séu vel upplýstir um verkefnið.

Dæmi um ferli:

1. Forgangsraða hagsmunum og kröfum.
2. Greina hagsmuni og kröfur hagsmunaðila.
3. Upplýsa hagsmunaðila um hvaða kröfur/þarfir þeirra verða uppfylltar og hverjar ekki.
4. Gera áætlun um hvernig samskiptum við hagsmunaðila verður háttæd.
5. Taka mið af hagsmunum og væntingum hagsmunaðila í þarfagreiningu, markmiðum, umfangi, afurðum, tíma- og kostnaðaráætlunum verkefnisáætlunarinnar.
6. Taka tillit til hættu og tækifæra sem hagsmunaðilar kynna við áhættustjórnun verkefnis.
7. Skilgreina snertifleti ákvörðunarferlis á milli verkefnisteymis og hagsmunaðila.
8. Tryggja ánægju hagsmunaðila í hverjum verkáfanga.
9. Framfylgja samskiptaáætlun við hagsmunaðila.
10. Stýra, framfylgja og miðla breytingum á samskiptaáætluninni.
11. Skrá reynslu og nýta hana í komandi verkefnum.

Umræðuefní:

Innri og ytri tengslanet

Stefnumörkun um samskipti við hagsmunaðila

Áhugi og ánægja hagsmunaðila

Skipulag þjónustu við hagsmunaðila

Væntingastjórnun

Staða verkefnisins í verkefnastofni, verkefnaskrá og skipulagi rekstrarins

Umgjörð verkefnis

Lykilhæfnispættir á stigi:

A Hefur með góðum árangri stýrt hagsmunaaðilum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild

B Hefur með góðum árangri stjórnað þáttöku hagsmunaaðila í flóknu verkefni.

C Hefur stjórnað með árangursríkum hætti þáttöku hagsmunaaðila í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.

D Hefur og getur beitt þekkingu varðandi stjórnun hagsmunaaðila í þágu verkefnisins.

Megintengsl við eftifarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.18 Samningar, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinskrá umræða, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun

1.03 Kröfur og markmið verkefnis (Project requirements & objectives)

Kröfustjórnun felur í sér að þörfum og væntingum hagsmunaaðila, sér í lagi viðskiptavina og notenda, sé mætt við tilurð, skilgreiningu og samþykkt verkefnis.

Verkefniskröfur (kröfulýsing verkefnis) eiga rætur sínar að rekja til þarfa viðskiptavina og eru knúnar af viðskiptalegum tækifærum og ógnunum. Viðskiptafæri og stefnumörkun verkefnis er þróuð. **Stefnumörkun** veitir yfirgrípsmikla sýn á það hvernig markmiðum skipulagsheildarinnar til lengri tíma er náð. Stefnumörkunin er endurskoðuð reglulega (t.d. á líftíma kerfis, verkefnis og í öllum áföngum þess) sem og sérstakir hlutar hennar, t.d. það sem lýtur að innkaupum.

Markmið verkefnisins er að skapa hagsmunaaðilum virðisauka. Stefnumörkun verkefnis er yfirgrípsmikil leiðarlýsing um það hvernig ná eigi fram markmiðum verkefnis. **Markmið verkefnis** er að afhenda umsamda niðurstöðu, þ.e. afurðir verkefnis, innan þess tímaramma og fjárhagsáætlunar sem ákveðin hefur verið, og innan ásættanlegra áhættuviðmiða. Markmið verkefnisins eru röð takmarka sem stjórnendur verkefnisins, verkefnastofnsins og verkefnaskrárinnar þurfa að ná til að skila því hagræði sem hagsmunaaðilar vænta.

Verkefnispróunarafangi nær yfir gerð verkefnisáætlana og þarfagreiningar. Raunsætt verkefnismat er mikilvægt á fyrstu skeiðum verkefnisins. Verkefnismat nær yfir greiningu á verkefninu og þá ákvörðun að fjárfesta fremur í einu verkefni en öðru. Þetta er forsenda þess að hægt sé að réttlæta beiðni um verkefnisheimild.

Þegar verkefni hefur verið samþykkt til fjárfestingar ætti eigandinn að leggja fram stofnskjal þess sem skilgreinir umfang þess, markmið og afurðir, fjárhagsramma, tímaramma, rýniáætlun og lista yfir meðlimi verkefnateymisins.

Við áframhaldandi stöðumat er metið hvort markmið hafa náðst og jafnframt metin árangursviðmiðin sem samþykkt voru. Sumir hagsmunaaðilar geta álitið verkefnið hafa heppnast vel en aðrir síður.

Dæmi um ferli:

1. Safna saman, skjalfesta og ná sátt um kröfulýsingu verkefnis.
2. Skilgreina viðskiptafæri og stefnumörkun verkefnis og taka mið af þeim við stýringu breytinga.
3. Skilgreina markmið verkefnisins, vinna verkefnismat og þarfagreiningu, og gera verkefnisáætlun.
4. Miðla framvindu og breytingum.
5. Staðfesta (samanburður milli væntinga og raunárangurs) kröfur á lykilstöðum í líftíma verkefnis.
6. Gera samanburð á milli krafna annars vegar og markmiða hins vegar og fá heimild fyrir verkefninu.
7. Setja upp ferli fyrir stöðumat.
8. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Mat og forgangsröðun

Viðskiptafæri

Stofnskjal verkefnis

Samhengi verkefnis, samhengislegar aðstæður

Skilgreining verkefnis, samkomulag um markmið og samhengi verkefnisins

Verkefnaáætlanir

Stjórnun verkefniskrafna

Stefnumörkun verkefnis

Virðisstjórnun, viðmið (t.d. ROI), stefnumiðað árangursmat

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt verkefniskröfum og markmiðum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stjórnað skilgreiningum á kröfum og markmiðum flókins verkefnis.
- C Hefur með góðum árangri stjórnað skilgreiningum á kröfum og markmiðum verkefnis með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til stýringar á kröfum og markmiðum verkefnis og getur beitt henni.

Megintengsl við:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhættur og tækifæri, 1.05 Gæði,
- 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál,
- 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur
- 2.03 Sjálfsstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnamiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál

Stjórnun áhættu og tækifæra er viðvarandi ferli í öllum áföngum á líftíma verkefnis, frá frumhugmynd til verkloka. Við verklok, eða lúkningu verkefnis, er sú reynsla sem fengist hefur af áhættustjórnun þess mikilvægt innlegg í árangur nýrra verkefna.

Verkefnastjórinn ber ábyrgð á að halda sjálfum sér og verkefnisteyminu vakandi fyrir hugsanlegum áhættuþáttum og tækifærum verkefnisins. Jafnframt ber hann ábyrgð á aðkomu og þátttöku hagsmunaaðila í ferlinu og, eftir því sem þörf krefur, að leita eftir viðeigandi sérfræðiráðgjöf um einstaka áhættupætti.

Útbreidd tækni við minnkun áhættu er að brjóta óvissuefnið niður í sífellt smærri einingar. Summa niðurbrotinna áhættuþáttu er lægri en heildaráhætta alls efnisins. Til að draga úr frávikum frá kostnaðarmati eru kostnaðarliðir með herra fráviki brotnir niður til að draga úr óvissu í matinu. Sundurliðunin er endurtekin þar til frávikan af öllum kostnaðarhlutum eru innan við ásættanlegt hámark. Sömu tækni er beitt við mat á tímalengd verkþáttu sem ákvarða tímaáætlun verkefnisins til að draga úr óvissu við mat á tímalengdinni.

Í mati á eigindlegri (qualitative) hættu og tækifærum er áhættuþáttum og tækifærum raðað upp eftir mikilvægi þeirra sem birtist í áhrifum þeirra og líkum á því að þau komi upp. Röðunin er notuð til að ákveða hvernig skuli takast á við hvern áhættuþátt og hvert tækifæri. Til dæmis er hægt að útrýma áhættu, minnka hana, deila henni, flytja hana eða tryggja sig gagnvart henni, þróa varaáætlun eða einfaldlega sætta sig við áhættuna. Sviðum aðferðum er beitt gagnvart tækifærum. Áhættuþættir sem ekki eru ásættanlegir og þau tækifæri sem grípa skal kalla á viðbragðsáætlun. Viðbragðsáætlun getur haft áhrif á mörg verkefnafærli sem krefjast beitingar hæfni á þremur sviðum hæfnispáttu verkefnastjórans. Beiingu viðbragðsáætlana varðandi áhættu og tækifæri þarf að stjórna og uppfæra þegar ný áhættu og tækifæri gera vart við sig eða þegar vægi slíkra þátta sem fyrir eru breytist.

Megindlegt (quantitative) mat á áhættu og tækifærum leiðir til tölulegra mælinga á þeim áhrifum sem vænst er af áhættu og tækifærum.

Monte Carlo greining og ákvörðunartré og sviðsett atburðarás eru dæmi um áhrifaríka tækni í megindlegu mati á áhættu og tækifærum.

Dæmi um ferli:

1. Greina og meta áhættu og tækifæri.
2. Gera áætlun um viðbrögð við áhættu og tækifærum, ná sátt um hana og koma henni á framfæri.
3. Endurskoða og uppfæra viðeigandi verkáætlunar til samræmis við samþykkta viðbragðsáætlun.
4. Meta líkurnar á því að markmið um tíma og kostnað náist og skal það endurtekið eftir þörfum á líftíma verkefnisins..
5. Endurvinna áhættugreiningu, áhættumat og áhættuviðbrögð á líftíma verkefnis og uppfæra verkefnisáætlun.
6. Fylgja viðbragðsáætluninni eftir.
7. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna; uppfæra greiningartól við áhættukennsl.

Umræðuefni:

Varaviðbragðsáætlanir

Varaáætlanir um kostnað og tímalengd

Áætlað peningalegt gildi

Tól og tækni við mat eigindlegrar áhættu

Tól og tækni við mat megindlegrar áhættu

Afgangsáhætta og varaáætlanir

Eigendur áhættu og tækifæra

Viðbragðsáætlanir fyrir áhættu og tækifæri

Afstaða til áhættu og tækifæra, áhættufælni

Tækni og tól við áhættukennsl

Gerð sviðsmynda

Næmigreiningar

Greiningar á styrkleika, veikleika, tækifærum og hættum (SWOT)

„Successive principle“

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri sinnt áhættu- og tækifærastjórnun fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt áhættu- og tækifæraaðstæðum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt áhættu- og tækifæraaðstæðum í verkefni með lágu flækjustigi
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til stýra áhættu og tækifærum í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaðila, 1.03 Verkefniskröfur og markmið,
- 1.08 Úrlausn vandamála, 1.11 Verktíma og verkáfanga, 1.13 Kostnað og fjármál, 1.14 Innkaup og samninga, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnispátt og skýrslugjöf, 2.01 Forystu, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.07 Sköpunargáfu,
- 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreining og krísur, 3.03 Verkefnaskrármíðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja,
- 3.06 Atvinnurekstur, 3.09 Heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

Gæði í verkefni snúa að því að hvaða marki tilteknir eiginleikar afurðarinnar uppfylla verkefniskröfur. Gæðastjórn verkefnis nær til allra áfanga og verkþátta þess; frá skilgreiningu verkefnis til afurða og verkloka. Gæðastjórn verkefnis er á ábyrgð þeirra sem stjórna því, verkefnastofni eða verkefnaskrá. Gæðastjórnun verkefnis er byggð á þátttöku allra meðlima verkefnisteymisins og ættu þeir að líta á gæði sem grundvallaratriði. Gæði tryggja viðskiptaárangur til lengri tíma vegna ánægju viðskiptavina. Grunnurinn að gæðum verkefnis eru þær aðferðir sem beitt er við gæðastjórnun í því stjórnskipulagi fyrirtækisins sem kemur við sögu í ferli og niðurstöðum verkefnisins. Þannig ákváðar stjórnskipulag fyrirtækisins stefnuna í gæðamálum, markmið og ábyrgðarhlutverk í verkefninu og hvernig innleiða megi gæði með gæðaáætlunum, stöðluðum verklagsreglum, mælingum og öðrum þeim aðferðum sem tilheyra gæðastjórnunarkerfum í stjórnskipulagi fyrirtækja. Hættusvæði í gæðastjórnun verkefnis eru snertifletir á milli verkefna, verkefnastofna og verkefnaskrár og stjórnskipulags fyrirtækisins. Hættan af því að skeýta ekki um gæði er sú að þá náist ekki markmið verkefnisins, verkefnastofnsins og verkefna- skrárinnar.

Ætlað notagildi vörunnar ætti að meta á líftíma hennar. Venjulega tekur viðskiptavinur eða notandi þátt í slíkum endurskoðunum til að tryggja að varan uppfylli kröfur. Mat á gæðum verkefnisins fer fram með aðferðum á borð við gæðatryggingu (QA), gæðastýringu (QC) og endurskoðun á verkefni og vörum. Þar sem við á er hægt að notast við eða prófa tölvustudda hönnun (CAD), hlutfallslíkön eða frumgerðir til að meta hönnun vöru og laga hana að kröfum á öllum skeiðum verkefnisins. Þegar varan sem í hlut á er hugbúnaður geta notendur prófað fyrri útgáfu til að greina galla og laga þá í síðari útgáfum. Þegar varan er skjöl er hægt að nota uppkast til að greina villur og leiðréttu þær í síðari útgáfum.

Prófa þarf afurðir til að sannreyna hvort þær uppfylli upprunalegar kröfur og finna galla sem kunna að vera til staðar svo hægt sé að laga þá snemma og forðast kostnaðarsama endurvinnu sem kann að vera nauðsynleg ef gallarnir uppgötvest síðar. Prófunar- og útskráningarferli ætti að skilgreina snemma í verkefninu, helst þegar samningurinn er skilgreindur.

Dæmi um ferli:

1. Vinna gæðaáætlun.
2. Velja, framleiða og prófa afurð/vöru:
 - Frumútgáfur/líkan
 - Útgáfur
 - Skjölun
3. Fá samþykki fyrir, framleiða og prófa lokagerð/útgáfu.
4. Framkvæma gæðatryggingu og eftirlit.
5. Framkvæma prófun, skjalfesta og fá samþykki fyrir niðurstöðum.
6. Leggja fram og beita úrbótum, skrá þær ráðstafanir sem gripið hefur verið til svo hægt sé að að eyða orsökum galla.
7. Skjalfesta reynslu og miðla til nýrra verkefna.

Umræðuefni:

Tölvustudd hönnun, frumgerðir, líkön og prófun

Aðferðir við gallagreiningu og lagfæringar

Skilvirkni og kostnaður við gæðastjórnun ?

Gæðastjórn ferlis

Vörugæðastjórnun

Staðlaðar vinnuaðferðir Útgáfustýring

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt gæðum verkefnis fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur stýrt með góðum árangri gæðaaðstæðum verkefnis í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt gæðaaðstæðum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þekkingu sem þarf til að ná árangri í gæðastjórnun verkefnis og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur verkefnis og markmið, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.14 Innkaup og samningar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjöl, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Ráðgjöf, 2.11 Samningaumleitanir, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál

1.06 Stjórnskipulag verkefnis (Project organisation)

Stjórnskipulag verkefnis er hópur fólks og tengdir innviðir með fyrirkomulag, forræði, tengsl og ábyrgðarhlutverk sem sniðin eru að rekstrarferli eða virkni. Þessi hæfnispáttur nær yfir hönnun og viðhald viðeigandi hlutverka, skipulag skipulagsheildar, ábyrgðarhlutverk og möguleika verkefnisins.

Stjórnskipulag verkefna og verkefnastofna eru einstök og tímabundin og taka mið af verkáföngum og aðstæðum hverju sinni. Stjórnskipulag verkefnaskrá eru aftur á móti oft hluti af stjórnskipulagi fyrirtækisins eða taka beint mið af þeim. Stjórnskipulagið ætti þó í öllum tilfellum að vera verkefnamiðað. Stjórnskipulag verkefnis og nauðsynlegra aðfanga verður að spegla markmið verkefnisins. Ef einstök markmið þess krefjast afhendingar afurða innan þróngs tímaramma, án tillits til kostnaðar, getur verkefnið þarfnað aukinna aðfanga og mannafla. Þegar verkefni hefur rúman framkvæmdatíma, innan þróngs kostnaðarramma, getur aðgangur að aðföngum verið takmarkaðri og mannafla minni.

Ferli- og ákvarðanalíkön sem stýrt er og beitt í skipulagsheild ættu að vera vel hönnuð, innleidd á réttan hátt og sífellt endurbætt í samræmi við reynslu. Stjórnskipulag verkefnis hefur almennt stytti láftíma og breytist örar en stjórnskipulag fyrirtækisins.

Það þarf að taka tillit til hugsanlegra áhrifa frá því umhverfi og þeirri menningu sem verkefnið er unnið í. Þegar nauðsyn krefur er það fínstilt svo það sé í samræmi við mismunandi skilmála samningsins.

Við vissar kringumstæður getur verið mögulegt og æskilegt að flytja starfsmenn til svo að allir þátttakendur í stjórnskipulaginu séu staddir á sama stað; þetta styrkir samskipti og eflir liðsheildina. Einstakar skipulagseiningar geta þó verið landfræðilega dreifðar, jafnvel heimsálfu á milli, sem gerir verkefnastjórnina sjálfa þeim mun meira öþrandi sem verkefni.

Frammistaða stjórnskipulags verkefnis er háð starfsfólkiniu sem starfar innan þess. Staðfesta verður hæfni þeirra sem tilnefndir eru til verksins og tryggja að þeir séu tiltækir, m.ö.o. að næstu yfirmenn þeirra úthluti þeim ekki öðrum verkefnum. Best væri ef verkefnastjórin og deildarstjóri þeirrar deilda sem leggur til starfsmann í verkefnið sammæltust um hverjir myndu henta best í tiltekið hlutverk innan verkefnisteymisins. Þekking, hæfni og reynsla viðkomandi væri þá metin en verkefnastjórin myndi einnig líta til persónuleika einstaklingsins og hversu vel hann félli inn í verkefnisteymið sem heild. Það er þó oft þannig að verkefnastjórin kemur alls ekkert að vali á því fólk sem honum er úthlutað í verkefnisteymið og þarf hann því oft að byggja upp liðsheild með óreyndum einstaklingum sem eiga lítið sem ekkert sameiginlegt.

Dæmi um ferli:

1. Ákveða hvers konar stjórnskipulag verkefnis og mannafla er nauðsynlegur.
2. Gera yfirlit yfir allar skipulagseiningar/deildir sem munu leggja til aðföng til verkefnisins.
3. Skilgreina hlutverk, ábyrgð, snertifleti, umboð og verklag verkefnisins.
4. Fá aðföng/mannafla frá skipulagseiningum.
5. Skilgreina snertifleti verkefnisins við stjórnskipulag fyrirtækisins.
6. Miðla ákvörðunum og leiða stjórnskipulag verkefnis.
7. Viðhalda, breyta og/eða uppfæra stjórnskipulag verkefnisins eins og þörf krefur á láftíma verkefnisins.
8. Leitast ávallt við að bæta stjórnskipulag verkefnis.
9. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Ákvarðanalíkön

Samræmisstýring

Skipurit skipulagsheildar

Verklagsreglur, ferli

Mat á aðföngum og aukin reynsla fæst

Hlutverkafléttu

Staðlar uppfylla áætlun Verklýsingar

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt stjórnskipulagi verkefnis fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt stjórnskipulagi í flóknú verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt stjórnskipulagi verkefnis með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem nauðsynleg er við stýringu á stjórnskipulagi verkefnis og getur heitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.12 Aðföng, 1.14 Innkaup og samningar, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 2.14 Gildismat, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.08 Starfsmannastjórnun

Verkefni eru unnin af hópi fólks sem oftast er myndaður sérstaklega vegna verkefnisins. **Hópvinna** nær yfir stýringu og forstu í teymismyndun, í starfinu í teymi og hópefli. Teymi eru hópar fólks sem vinnur saman og stefnir að sértækum markmiðum.

Oft er að unnið að hópefli verkefnisteymis með ræsfundum, vinnufundum og námskeiðum sem hrísta fólk saman og er liður í því að skapa góðan liðsanda innan hópsins. Liðsandann (samvinna og samkennd hópsins) er hægt að efla með ýmsu móti, t.d. með sameiginlegum námskeiðum eða umbunar-/hvatakerfi fyrir tiltekinn árangur en ekki síður með óformlegri hætti eins og hvatningu starfsmanna, markmiðum teymis eða samverustundum utan hefðbundins ramma vinnunnar.

Vandamál geta komið upp vegna tæknilegra eða fjárhagslegra erfiðleika eða annarra streituvalda í verkefninu. Einnig geta komið upp vandamál varðandi menningar- og menntunarmun, ólíkra hagsmunu og/eða ólíkra vinnuaðferða eða að meðlimir eru staðsettir í mikilli fjarlægð hver frá öðrum.

Myndun liðsheildar á að fylgja vel skilgreindum ferlum, t.d.: mótnarstigi (forming), baráttustigi (storming), samvinnustigi (norming) og framkvæmdastigi (performing) (sjá dæmi um ferli hér að neðan).

Verkefnastjórinn þarf sífellt að þróa teymið og meðlimi þess, frá myndun teymisins í gegnum samvinnu þess yfir líftíma verkefnisins, að niðurstöðu verkefnisins, þegar meðlimir teymisins eru leystir undan skyldum sínum og geta snúið aftur til fyrrí deilda sinna í skipulagsheildinni. Á meðan meðlimir teymisins vinna við verkefni ætti verkefnastjóri að meta reglulega frammistöðu þeirra í samráði við næstu yfirmenn, einnig þarf að meta markþjálfun og menntun og grípa til viðeigandi aðgerða. Þegar frammistaða teymismeðlims er ekki í samræmi við kröfur skal grípa til aðgerða til úrbóta.

Dæmi um ferli:

1. Myndun/mótun - efla tilfinningu fyrir sameiginlegu markmiði, samvinnu og samkennd.
2. Baráttu - skilgreina hlutverk, ábyrgð og verkaskiptingu sem styður við ákvörðunartöku og úrlausn ágreiningsmála.
3. Samvinna - festa í sessi samskiptareglur og vinnuaðferðir hópsins.
4. Framkvæmd - veita nauðsynlegan stuðning og rækta samkennd hópsins til afburðaárangurs.
5. Afhenda afurðir verkefnisins við verklok og leysa upp verkefnisteymið.
6. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Geta til að vinna í hóp

Samvinna við stjórnendur

Ákvarðanataka og kynning hlutverka

Landfræðilegur aðskilnaður

Hópefli

Einstaklingsmat

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt hópvinnu fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur stýrt hópvinnu með góðum árangri í flóknu verkefni.
- C Hefur stýrt hópvinnu með góðum árangri í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þekkingu sem nauðsynleg er við stýringu á hópvinnu í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.18 Samningar, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.05 Slökun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.08 Starfsmannastjórnun

Megnið af vinnu verkefnastjórans innan líftíma verkefnis snýr að skilgreiningu verka og **úrlausn vandamála**. Líklegt er að vandamálin snúi flest að tímamörkum, kostnaði, áhættu eða afurðum verkefnisins, eða samverkandi áhrifum þessara fjögurra þátta. Valkostir við lausn vandamálanna geta falið í sér að dregið sé úr umfangi afurðanna, verktími aukinn eða að aukin aðföng verði sett í verkefnið.

Ýmsar aðferðir og aðferðafræði er fyrir hendi við úrlausn vandamála. Þær geta falið í sér innleiðingu kerfisbundinna verklagsreglna fyrir: greiningu vandans og grunnorsakar hans, hugarflug til að fá hugmyndir að orsökum, afleiðingum og úrlausn, rýni og val á ákjósanlegri lausn og viðeigandi aðgerðir til að koma henni í framkvæmd. Sú lausn sem valin er skal þó borin undir hagsmunaaðila til samþykktar áður en henni er hrundið í framkvæmd.

Komi upp vandamál á meðan á úrlausnarferlinu stendur gæti þurft að grípa til samningaumleitana, ákvarðana frá hlutaðeigandi hagsmunaaðilum til að taka á deilumálum og krísstjórnun eða annarra sáttaleiða.

Verkefnisteymið getur nýtt ferlið til að efla samkennd og liðsheild því reynslan sýnir að það þjappar fólki saman þegar það nær árangri við að leysa úr vandamálum. Vel heppnuð úrlausn vandamála eflir einnig samkennd í teymingu.

Dæmi um ferli:

1. Gera ráð fyrir verklagi til að greina vandamál í verkefnisáætluninni.
2. Bera kennsl á þær aðstæður sem krefjast úrlausnar.
3. Greina vandamálið og orsök þess.
4. Vera skapandi við að finna leiðir til að fá hugmyndir að lausnum.
5. Meta hugmyndir og velja ákjósanlegar tillögur með þátttöku hagsmunaaðila á viðeigandi stöðum í ferlinu.
6. Koma tillögum í framkvæmd, meta árangur þeirra og aðlaga eftir þörfum.
7. Skjalfesta allt ferlið og tryggja að reynslan skili sér til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Greining og mat á tiltækum kostum

Hreyfing frá verkefni í heild að einstökum þáttum og til baka

Hugsað í kerfum

Altæk nytjagreining

Virðisgreining

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt úrlausn vandamála fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár Skipulagsheildar eða deilda í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt úrlausn vandamála í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt úrlausn vandamála í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til að stýra úrlausn vandamála í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 2.05 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur

Stjórnendur verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár samhæfa verkgreiningar á viðeigandi sviðum.

Verkefnaskrá (og oft undirverkefnaskrár) samanstendur af verkefnum og verkefnastofnum af mismunandi gerðum, kostnaði, áhættu, ávinningi, tímarömmum, stærðum, stefnumiðuðu mikilvægi, nýstárleika, svæðisbundnu mikilvægi o.s.frv. Stjórnandi verkefnaskrár hefur getu til að greina og miðla upplýsingum um verkefnaskrá á mismunandi hátt fyrir endurskoðun yfirstjórnar og ákvörðun. Verkefnaskráin verður viðvarandi hluti af aðgerðum skipulagsheildarinnar þar sem verkefni og verkefnastofnar flæða inn í skrána við leyfisveitingu og flæða út úr henni eftir að þeim hefur verið lokið eða hætt.

Verkefnastofnar samanstanda af tengdum verkefnum og verkþáttum sem hafa einhverja eiginleika verkefnaskrárinnar en í minna mæli. Ólíkt verkefnaskránni hafa verkefnastofnar endanlegan tímaramma og tengdan ávinning sem þarf að skila af sér.

Verkefni er hægt að brjóta niður eftir því á hvað er horft, t.d. sundurliðun verks, stjórnskipulag verkefnis, verkefniskostnað og skipulag upplýsinga og skjala.

Verkgreiningin er lykilkerfi til að hægt sé að koma reglu á verkefnið. Stigskipt sundurliðun verks tryggir að engu sé sleppt í verkefninu.

Verkið er hægt að sundurliða í verkefni, verkhluta og verkþætti. Þessum einingum eða klösum af þeim er ráðstafað til aðfangaveitanda, verkin eru tímasett, kostnaður áætlaður, vinnan skipulögð, henni útdælt, stýrt og lokið. Verkið og raunkostnaðurinn er tilkynntur og samþykktur undir leiðsögn stjórnenda verkefnis, verkefnastofns og verkefnaskrár.

Stjórnskipulag verkefnis er hægt að sundurliða eftir undirverkefnum og skipulagsheildum (t.d. samþættingu fjármála, áætlanagerðar, innviðum stjórnunar viðhaldi ICT (upplýsinga og samskiptatækni), rannsóknar, þróun, þróunarferla, framleiðslu, búnaði, innkaupum og birgðahaldi, stjórnun, framleiðslu og eða annars háð eðli verkefnisins, sem svarar til sérhvers hluta verkefnis og/eða fasts stjórnskipulagsheildar, sem aðilar verkefnateymis eða undirverkefnis tilheyra. Hvert undirverkefni eða skipulagsheild hefur sinn stjórnanda og verkhóp. Í þeim tilfellum þar sem verkefnastjórin og/eða verkefnishópurinn er óreyndur þarf verkgreiningin að vera mjög ítarleg svo tryggt sé að allir þættir verkefnisins hafi sinn samastað.

Verkefni er einnig hægt að sundurliða í **áfanga** eftir bundnu leiðinni þar sem fram koma til dæmis milliafurðir (þ.e. afurðir einstakra áfanga) og lykilstaðir til ákvörðunartöku, bæði er varðar framvindu verkefnis (hætta eða halda áfram, af eða á) sem og fjárfestingar.

Kostnað er hægt að sundurliða í greiðslutímabil, innri og ytri kostnað, samningsbundið fé og lausafé, höfuðstól og tekjumyndun.

Upplýsingaflæði tengt verkefninu er einnig hægt að sundurliða, t.d. í gagnasöfn, upplýsingavinnslu, þekkingu byggða á upplýsingunum og skilning á niðurstöðu sem leiðir til lykilákvvarðana. Þar sem gögnin eru flókin og umfangsmikil getur þurft að nýta upplýsingabanka sem tengist efninu, þannig að koma megi við kerfisbundinni upplýsingatengdri rannsókn á grunnupplýsingum (data)

Sú **skjölun** sem tengist verkefninu tekur mið af þeim stöðluðu skjölum sem notuð eru við skilgreiningu verkefnis, verkefnisáætlun, skráningu funda, stöðummat, skilamat, skjöl tengd afurðum verkefnis o.s.frv. Skjölun getur auk þess þurft að rýna, vista og aðgangsstýra, ýmist í pappírsformi eða rafrænt.

Dæmi um ferli:

1. Greina verkefnið og skilgreina hvaða sundurliðanir eiga við það.
2. Tilgreina ábyrgðarmann hverrar verkgreiningar.
3. Skilgreina kröfur hverrar verkgreiningar og hvernig þær virka .
4. Finna leið til framsetningar á hverri verkgreiningu.
5. Vinna, greina og velja verkgreiningarnar.
6. Miðla og stýra verkgreiningum.
7. Viðhalda verkgreiningum.
8. Skjalfesta ferlið og miðla reynslu til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Gagnagrunnar kóðunarkerfa, skilgreining á innfærslu og frálagi gagna

Stigskipuð og óstigskipuð kerfi

Fjölpætt kerfi

Breidd og dýpt skipulags

Sundurliðun verka

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt verkgreiningu fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt verkgreiningu í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt verkgreiningu í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þekkingu sem þarf til að ná árangri í stjórnun verkgreiningar og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og áfangagögn, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnispátt og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 2.01 Forysta, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 2.13 Áreiðanleiki, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni

1.10 Umfang og afurðir (Scope & deliverables)

Umfang verkefnis markar jaðar þess. Ef jaðar verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár er ekki réttilega markaður og viðbætur eða brottfellingar úr verkefni, verkefnastofni eða verkefnaskrá eru ekki réttilega skjalfestar er hætta á að ástandið fari úr böndunum. Frá sjónarhóli hagsmunaaðila tekur umfangið til allra afurða sem innifaldar eru í verkefninu. Lausnirnar innan umfangsins þróast smám saman frá upphaflegu hugmyndinni um verkefnið til lokaafurða, í gegnum skjöl sem skilgreina afurðirnar með sífellt meiri nákvæmni eftir því sem þær þróast. Frá sjónarhóli hagsmunaaðila felur umfangið og afurðirnar í sér heildarinnihald (virk, tæknilegt og notandaviðmót) verkefnisins. Verkefnið ætti að skila öllu sem lýst er innan umfangs þess. Í sumum gerðum verkefna felur umfangið einnig í sér landfræðilegt umhverfi og umhverfi notenda þar sem ný kerfi eða breytingar á fyrirriggjandi kerfum sem verkefnið skilar af sér verða framkvæmdar. Þegar umfang verkefnis er skilgreint er líka mikilvægt að skilgreina hvað fellur utan þess.

Afurðir eru áþreifanlegar eða óáþreifanlegar eignir sem árangursríkt verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá skilar til viðskiptavinarins. Þær geta falið í sér teikningar, skýringarmyndir, verklýsingar, líkön, frumgerðir, kerfi og vörur af ýmsu tagi. Afurðir eru þó ekki eingöngu vörur eða þjónusta. Þær geta einnig verið verkferli, skipulagsbreytingar og þær breytingar á mannaúð sem nauðsynlegar eru í rekstri hvers fyrirtækis. Hægt er að forgangsraða afurðum eftir mikilvægi (nauðsynlegar, æskilegar, ef tími gefst til) með samningum við hagsmunaaðila. Þær sem eru síður mikilvægar eru þá ekki afhentar nema tími gefist til. Eiginleikar og forskriftir afurðanna verða að vera í samræmi við kröfulýsingu og markmið verkefnis. Verkefnastjórnunin verður að taka tillit til og stýra umfangi, kröfulýsingum og tímaramma verks.

Eiginleikar eru skilgreindir sem virkni og útlit vöru eða afurða verkefnis eins og þeim er lýst í verkefnisskjölum og eins og þeir koma fram í afurðinni sjálfrí. Stjórnun eiginleika, samstæðustjórnun, stuðlar að lágmörkun galla og frávika í hönnun afurðanna með kerfisbundnu skipulagi skjölunar og samþykktarferla. Stýring breytinga tryggir að haldið sé utan um breytingar á umfangi sem og eiginleika verkefnis.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina kröfur og markmið hagsmunaaðila.
2. Ná samkomulagi við hagsmunaaðila um viðeigandi afurðir.
3. Skilgreina umfang verkefnis og hafa eftirlit með því í öllum verkáföngum.
4. Uppfæra afurðir og umfang þegar samkomulag hefur náðst við hagsmunaaðila um breytingar.
5. Hafa eftirlit með gæðum afurða.
6. Afhenda afurðir formlega til hagsmunaaðila.
7. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Stýring breytinga

Stjórnun eiginleika

Afurðahönnun og stjórnun aðferða

Skjölun og samræmi í niðurstöðum

Notendaviðmót

Nýjar eða breyttar afurðir og hlutverk þeirra

Nýtt og breytt skipulag og lausnir

Nýjar eða breyttar vörur eða þjónusta og hlutverk

Skilgreining umfangs

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur náð góðum árangri við stýringu verkefnisumfangs og afurða fyrir mikilvægan verkefnastofn og/eða verkefnaskrá skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt umfangi og afurðum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt umfangi og afurðum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til að stýra umfangi og afurðum verkefnis og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjalfestingar, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 2.13 Áreiðanleiki, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi

1.11 Verktími og verkáfangar (Time & project phases)

Verktími ákvarðast af skipulagningu, röðun, tímalengd, mati og áætlun einstakra verka og/eða verkhluta, þ.m.t. úthlutun aðfanga til verkþáttu, ákvörðun skiladagsetninga og vöktun og eftirlit með að tímaáætlanir standist. Pessir þættir ættu að koma fram á bundinni leið í verktímaáætlun.

Líftíma ferli verkefna og tímarammar þeirra og áfangar eru sértækir eftir mismunandi starfsgreinum og fyrirtækjum. Til dæmis eru líkön sem notuð eru í byggingaiðnaði ólík þeim sem notuð eru í framleiðslu eða flutningum. Að sama skapi eru ferli sem notuð eru fyrir rannsóknir og þróun ólík þeim sem notuð eru fyrir aðfangakeðjur eða upplýsingataekni.

Verkáfangi er sérstakt tímabil í verkefninu sem er skýrt aðgreint frá öðrum tímabilum. Verkáfangi felur bæði í sér stærri afurðir og ákvarðanir sem eru grundvöllur fyrir næsta áfanga. Áfangar hafa skilgreind markmið og geta haft tilgreind tímamörk. Ólík áfanga ferli má nota fyrir ólíkar tegundir (undir)verkefna sem eykur flækjustig við samhæfingu þeirra. Vörður má nota til að vinna í átt að sértækum takmörkum, áfangamörkum eða tímahléum.

Í framkvæmd geta verkáfangar skarast (t.d. verið unnir samtímis). Í verkefnastofnum eru áfangar venjulega miðaðir við einstök verkefni fremur en verkefnastofninn sjálfan. Fylgst er með verkefnaskrám á ákveðnum viðmiðunartíma punktum. Venjulega fer árleg hringrás funda og ákvarðanapunkta fyrir áætlun verkefnaskrárinnar fyrir komandi ár, ef til vill með yfirlit fyrir mörg ár, eftir því um hvers konar fyrirtæki eða stofnun er að ræða. Verkefnaskráin er einnig með endurskoðunarpunktum á meðan afhendingartími stendur yfir til að tryggja að heildarskrá verkefna sé á rétti braut, að aðföngum sé rétt úthlutað og til að gera aðgerðir til úrbóta mögulegar þegar þörf krefur.

Markmið tímaáætlunar er að hægt sé að ákvarða hvaða verkþætti þurfi að framkvæma og hvenær og að raða þeim í rökréttu tímaröð. Áætlanagerð tekur m.a. til skila milli undirverkaefna og innbyrðis, milli verkhutura svo og til lengdar og tímasetningar verkþáttar. Tímaáætlanir byggjast á forgangsröðun framkvæmda, að teknu tilliti til aðgengis að viðeigandi þekkingu og jafnvél árstíma. Í þeim tilvikum sem óvissa ríkir um þann tímaramma sem þarf vegna einstakra áfanga eða verkhlutaframkvæmda þarf að gera ráð fyrir svigrúmi eða slaka í framvinduáætluninni.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina og raða verkþáttum og/eða verkhlutum í tímaröð.
2. Meta hugsanlegan framkvæmdatíma.
3. Gera framvinduáætlun fyrir verkefnið eða verkáfangann.
4. Úthluta og jafna aðföng.
5. Bera saman markmið, áætlaðar og raunverulegar dagsetningar og uppfæra spár eftir þörfum.
6. Hafa eftirlit með tímaáætlun með hliðsjón af breytingum.
7. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Áætlun bundinnar leiðar

Líftíma ferli

Vörður

Áfanga ferli

Aðföng: jafnvægisstilling eftirspurnar svigrúmi eða slaki í tímaáætlun

Tímastjórnunaraðferðir

Aðferðir við tímaáætlun

Lykilhæfnispáttir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt verkáföngum og tímaáætlunum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt verkáföngum og tímaáætlunum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt verkáföngum og tímaáætlunum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til stýringar á verkáföngum og tímaáætlunum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfssstjórnum, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 3.01 Verkefnismiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.08 Starfsmannastjórnun, 3.10 Fjármál

1.12 Aðföng og mannauður (Resources)

Aðfangastjórnun felur í sér gerð áætlunar um aðföng og mannauð þar sem kröfur til eiginleika og mats á þeim koma fram. Aðfangastjórnun felur einnig í sér hámörkun á nýtni aðfanga með hliðsjón af tímaáætlun sem og stöðuga vöktun og eftirlit með aðföngunum. Aðföng fela í sér fólk, hráefni og innviði (t.d. hráefni, tækjabúnað, aðstöðu, þjónustu, upplýsingatekní, upplýsingar og skjöl, sjóði) sem þarf til að verkþættir verkefnisins nái fram að ganga.

Í verkefnastjórnun þarf að ganga úr skugga um að einstaklingarnir búi yfir nauðsynlegri tæknilegri kunnáttu og hæfni og að þeir fái aðgang að fullnægjandi upplýsingum, tækjum og þjálfun til að geta unnið þau verkefni, sem krafist er af þeim, á árangursríkan hátt.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina hvaða aðföng og mannafla þarf til verksins, þ.m.t. sérgreint framlag verkefnisstjórnar. Starfskunnáttan sem starfsfólk verkefnisteymisins þarf að búa yfir þarf einnig að vera skýr.
2. Áætla aðföngin.
3. Gera samkomulag við næstu yfirmenn um úthlutun mannauðs í verkefnið.
4. Setja áætlun/ mat og aðfangaúthlutun undir stýringu breytinga.
5. Stýra framkvæmd verka með sérstakri áherslu á framleiðni nýskipaðs starfsfólks.
6. Hafa eftirlit með aðföngum með hliðsjón af breytingum.
7. Í þeim tilvikum þegar aðföng hafa verið of- eða vanmetin þarf að (endur)úthluta aðföngum.
8. Aðlag a gagnabanka um aðfangaútreikninga við lok verkefnis þar sem endanlegar tölur um notkun aðfanga eru farðar inn.
9. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Aðfangasvigrúm (á bundinni leið)

Aðferðir við aðfangastjórnun

Gagnagrunnur fyrir aðfangamat (fyrir áætlanir og jafnvægisstillingar aðfanga)

Aðferðir við mat aðfanga

Gæðaviðmið aðfanga

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt verkefnatengdum aðföngum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt aðfangaaðstæðum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt aðfangaaðstæðum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf varðandi stjórnun verkefnaaðfanga og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 2.03 Sjálfssjórn, 2.05 Slökun, 2.11 Samningaviðræður, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.08 Starfsmannastjórnun

Stjórnun kostnaðar og fjármála verkefnis er summan af öllum aðgerðum sem þarf fyrir áætlanagerð, eftirlit og stýringu kostnaðar á líftíma verkefnisins, þar á meðal verkefnismat og kostnaðaráætlun á fyrri verkáföngum.

Stjórnun kostnaðar vegna verkefnis hefur það hlutverk að áætla kostnað hvers verkhluta, undirkerfa og verkefnisins í heild. Hún felur einnig í sér samanburð áætlaðs kostnaðar við þann raunkostnað sem fallið hefur til á mismunandi stigum verkefnisins, að áætla útistandandi kostnað og að uppfæra endanlega kostnaðaráætlun. Afurðakostnaður ætti að vera mælanlegur og útreiknanlegur. Kostnað vegna allra breytinga þarf að reikna út, samþykkja og skjalfesta.

Kostnaður vegna verkefnis ætti að fela í sér áætluð útgjöld vegna almenns reksturs, svo sem skrifstofufjónustu og stoðþjónustu. Áætla þarf fjármuni fyrir ófyrirséðum kostnaði sem kann að verða, t.d. vegna óhappa, hugsanlegra eftirkrafnar eða umframkostnaðar. Einnig getur þurft að áætla fyrir bónusgreiðslum séu þær skilgreindar í verkefinu.

Stjórnun verkefnaskrár felur í sér forgangsröðun verkefna og/eða verkefnastofna innan fyrirtækisins. Með því næst hámarksárangur af framlagi verkefnanna sem heildar til stefnumörkunar fyrirtækisins. Yfir líftíma verkefnis getur mat á kostnaðarliðum verkefnis eða aðgerðarrekningar verið vandamál.

Vinnuframlagið sem greitt er fyrir verður að vera í samræmi við raunverulegar afurðir verkefnisins og umsamdar greiðslur. Það þarf að vakta, skoða og skilja raunverulega stöðu afurða, hvaða verkeiningar eigi að reikningsfæra og hver sé raunnotkun aðfanga (s.s skv. reikningum frá undirverktökum og tímaskráningu). Það er grundvöllur skýrslugjafar um verkefni og eftirlits með kostnaði þess.

Fjármálastjórnun verkefna tryggir að við alla verkáfanga viti verkefnastjórnin hver fjárhagsþörfir er fyrir hvert tímabil. Aðföngin sem þarf að útvega eru háð kostnaði verkefnisins, tímaáætlun og greiðslukjörum. Einnig þarf að greina tiltækt fjármagn og stýra van- eða umframgreiðslum.

Það er nauðsynlegt að fyrir hendi sé fjármagn (svigrúm eða varasjóður) vegna óvæntra krafna á líftíma verkefnis. Fyrirframgreiðslur þarf að meðhöndla með sérstakri gát. Að því er varðar útgjöld þarf að reikna sérstaklega og meta innstreymi og útstreymi reiðufjár. Viðeigandi aðgerðir og endurgjafarkerfi fullkomna stjórnunaraðgerðir.

Fjármögnum verkefna felur í sér öflun fjármagns á sem hagstæðastan hátt. Ýmsir valkostir eru fyrir hendi, t.d. með eigin fjármagni, fé frá dótturfyrtækjum, með bankalánum eða með rekstrar- og kaupleigusamningum. Fjármálasvið fyrirtækisins myndi að öllu jöfnu taka þátt í eða leiða slíka verkþætti. Þessa kosti þarf að fara yfir fyrir verkefnið sem í hlut á og velja þarf þann rétta tímanlega áður en verkefnið hefst.

Hugsanlegt ferli við kostnaðarstjórnun:

1. Greina og taka ákvörðun um fjárhagskerfi vegna verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár.
2. Áætla og meta kostnað vegna einstakra verkhulta, þ.m.t. vegna stoðþjónustu.
3. Koma á fót kostnaðarvöktun og -eftirliti sem og verðbólgu- og gjaldeyrisvöktun ef þörf er á.
4. Skilgreina kostnaðarmarkmið.
5. Reikna út raunnotkun aðfanga og kostnað eða útgjöld sem til falla.
6. Taka þarf tillit til allra breytinga og krafna.
7. Greina frávik og orsakir, bera saman raunkostnað við áætlaðan kostnað.
8. Spá fyrir um kostnaðarhneigð og endanlegan kostnað.
9. Próa og beita aðgerðum til að koma fram úrbótum.
10. Uppfæra kostnaðarnálgun með hliðsjón af breytingum.
11. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Hugsanlegt ferli við fjármálastjórnun:

1. Greina valkostí við fjármögnun fyrir verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá.
2. Leita samninga við hugsanlega fjármögnunaraðila og ákveða skilmála.
3. Velja fjármögnun verkefnis.
4. Heimfæra fjárhagsáætlun við kostnaðarliði, greina fyrirframgreiðslur.
5. Reikna út notkun fjármagns og inn- og útstreymi úr sjóði vegna verkefnis, verkefnastofns eða verkefnaskrár.
6. Setja upp og hafa eftirlit með ferli og heimildaveitingu vegna greiðslna.
7. Þekkja eða setja upp og hafa eftirlit með bókhalds- og fjárhagssendurskoðunarkerfum.
8. Taka tillit til breytinga á nýtingu aðgengilegs fjármagns og fjárhagsáætlana á líftíma verkefnis.
9. Staðfesta og stýra fjárhagsáætlunum sem ná yfir áfallinn kostnað.
10. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Kostnaðaráætlun um verkefniskostnað

Fjárfleði inn og út

Svigrúm, slaki eða varaáætlun fyrir reiðufé

Reikningatafla

Aðferðir við kostnaðareftirlit

Aðferðir við kostnaðaráætlunar

Kostnaðarskipulag

Gjaldmiðlar

Kostnaður stýrir hönnun

Unnið virði

Lokakostnaðarspá

Fjárhagsleg aðföng

Fjárlögunarlíkön kostnaður stýrir hönnun

Verðbólga

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt kostnaðar- og fjármögnunaraðföngum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt kostnaðar- og fjármögnunaraðföngum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt kostnaðar- og fjármögnunaraðföngum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi
- D Hefur þá þekkingu sem þarf á stjórnun kostnaðar og fjármögnunaraðföngum í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.10 Fjármál

Innkaup fela í sér að útvega bestu fáanlegu kjör vegna verkefnisins frá birgjum og þjónustuaðilum. Nauðsynlegt er að verk byrgja og fyrirtækja þeim tengdum, séu unnin eftir föstum viðmiðunum, þar sem skýrt er kveðið á um þær væntingar sem eru gerðar til þeirra, það eftirlit sem móttökuaðili hefur með höndum og skyldur hvers aðila.

Innkaupa- og birgðateymi annast vanalega innkaup og þau geta verið partur af verkefni eða verkefnastofni og verða hluti af stjórnskipulagi fyrirtækis. Innkaupa- og birgðateymi hefur sína eigin stefnumörkun og viðskiptaferla. Það finnur mögulega birgja fyrir verkefnið eða verkefnastofninn, leitar verðtilboða, gerir tilboð, velur birgi, gerir langtímasamninga við valda birgja og lágmarkar lager með afhendingu á réttum tíma. Þegar um er að ræða opinbera stofnun þarf hún að tryggja að lögum um útboðsferli sé fylgt. Þar sem vandamál koma upp þarf að semja um lausn við viðkomandi birgi.

Samningur er lagalega bindandi samkomulag milli tveggja eða fleiri aðila þar sem samið er um vinnuframlag eða afhendingu á vöru og þjónustu með nánar tilgreindum skilyrðum. Samningur getur verið munnlegt samkomulag eða undirritað skjal. Oft eru ákvæði um fjárhagsleg viðurlög sé ekki staðið við skilmála samnings. Í umfangsmiklum verkefnum er oft ráðinn aðalverktaki í alútboði sem síðan ræður undirverktaka í einstaka verkhlu. Á aðalverktakanum hvílir ábyrgðin á að tryggja að allir undirverktakar uppfylli skilmála heildarsamnings.

Tilgangur samningastjórnunar er að stýra ferlinu við gerð samnings og að hafa umsjón með samningnum í gegnum líftíma verkefnisins eftir að hann hefur verið samþykktur. Lögfræðisvið fyrirtækisins sér að öllu jöfnu um gerð samningsuppkasts og um formlega samningsgerð, ásamt hinum ýmsu aðilum sem málið snertir, auk þess að takast á við allan ágreining sem kann að leiða af vanefndum viðskiptavinum eða birgja.

Innanhússamningur (þ.e. samkomulag milli aðila sem heyra undir sama lögaðila) fyrir móttöku/afhendingu vara og þjónustu er innifalinn í þessum hæfnispætti.

Góður samningsstjórnandi gjörþekkir skilmála samnings og notar dómgreind sína um það hvort beita eigi ákvæðum um viðurlög ef svo fer að viðskiptavinur eða birgir stendur ekki við samning á einhvern hátt. Hann verður að taka tillit til aðstæðna þegar vanefndir verða og til þess sambands sem hann hefur við viðskiptavin eða birgi (langtímasamstarf samanborið við tilfallandi samning vegna eins verkefnis).

Dæmi um ferli:

1. Auðkenna og skilgreina hvaða aðfanga þarf að afla.
2. Sjá um tilboðsgerð vegna útboða.
3. Velja birgja.
4. Ákveða hver eigi að stýra samningi.
5. Framkvæma samninginn.
6. Stýra breytingum.
7. Staðfesta fullnustu samnings.
8. Ganga formlega frá samningslokum.
9. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Samþykktarferli og prófanir

Stýring breytinga

Kröfustjórnun

Yfirferð samningagerðar

Samningsskilmálar, þar á meðal sjálfgefin refsigjöld

Gera/kaupa greiningar

Refsigjöld

Innkaupareglur og venjur

Stefnumiðað samstarf

Samningar við birgðakeðju

Tilboðsferli

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur náð góðum árangri við stýringu innkaupa og samningsgerðar fyrir mikilvægan verkefnastofn og/eða verkefnaskrá skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur náð góðum árangri við stýringu á innkaupum og samningsgerðar í flóknu verkefni.
- C Hefur náð góðum árangri við stýringu á innkaupum og samningsgerðar í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til stýringar á innkaupum og samningsgerð og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis,

1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnispát og

skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.04 Ákveðni, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.13

Áreiðanleiki, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og

umhverfi, 3.11 Lagaumhverfi

1.15 Breytingar (Changes)

Oft er þörf á **breytingum** meðan á verkefni stendur vegna ófyrirséðra atvika. Það kann að vera nauðsynlegt að breyta verklýsingu eða samningsskilmálum gagnvart birgjum eða viðskiptavinum. Vakta þarf breytingar með hliðsjón af upphaflegum markmiðum verkefnisins eins og þeim er lýst í viðskiptafærinu.

Við upphaf verkefnis þarf að afla samþykkis allra hlutaðeigandi hagsmunaaðila fyrir því hvernig stýringu breytinga verður háttá í verkefninu. Formleg breytingarstjórnun sem er viðbúin þörfinni fyrir breytingu er betri kostur en sá að bíða eftir breytingabörf og gera þá fyrst eitthvað í málunum.

Breyting á umfangi verkefnis eða á verklýsingu afurða er gerð á formlegan fyrirfram ákveðinn hátt . Breytingaferlið tekur tillit til allt sem leiðir af þeim breytingum sem nauðsynlegar eru eða svo og nýjum möguleikum sem opnast og inniheldur samkomulag um framgang í breytinga í stjórnunarferlinu , samkomulag um þörf á breytingum og ákvörðun um að samþykkja breytingar og framkvæmd þeirra. Þetta gildir um allar tegundir breytinga. Stýring breytinga greinir, lýsir, flokkar, metur, samþykkir eða hafnar, raungerir og staðfestir að breytingar séu í samræmi við lög og aðra samninga. Hvaða aðili sem er getur farið fram á breytingar og þær þarf að stýra bæði sem tillögu til og sem samþykktar breytingar og kynna öllum viðkomandi.. Við stýringu breytinga eru tekin með í reikninginn bein og óbein áhrif þeirra á allt verkefnið, verkefnastofninn eða verkefnaskrána, og samhengi þeirra. Áhrif breytinga á afurðir verkefnisins, eiginleika, tímaáætlun, kostnað, fjármögnun og áhættuþætti ákvárdast af samanburðinum við upphaflega skilgreiningu verkefnisins. Þegar búið er að samþykkja breytingarnar er verkefnisáætlun aðlöguð í samræmi við þær.

Dæmi um ferli:

1. Taka ákvörðun um stefnu varðandi stýringu breytinga og hvaða ferli verði notað.
2. Auðkenna allar breytingatillögur.
3. Greina afleiðingar þeirra fyrir verkefnið.
4. Leita heimildar vegna breytinga þegar nauðsyn krefur.
5. Fá breytingu samþykkta eða vísað frá.
6. Gera áætlun um, innleiða, hafa eftirlit með og ganga frá samþykktum breytingum.
7. Gera skýrslu um stöðu breytinga eftir innleiðingu.
8. Vakta áhrif breytinga á upphaflega skilgreiningu verkefnis.
9. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Breytingaforræði
Stýring breytinga
Breytingabeiðni
Samstæðustjórnun
Endurhönnun vöru

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt breytingum fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt breytingum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt breytingum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf á stjórnun breytinga í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis,
1.04 Áhætta og tækifæri, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnispátt og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjöl, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 2.11 Samningaumleitanir, 2.14 Gildisvirðing, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.06 Atvinnurekstur

1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf (Control & reports)

Þessi þáttur nær yfir samþætta verkefnisgát og skýrslugjöf varðandi verkefnið. Eftirlitið með verkefninu nefnist **verkefnisgát** og byggist á markmiðum verkefnisins, áætlunum og samningum. Verkefnisgátin mælir (fylgistar með) framvindu verkefnis og hvernig kröfum er fullnægt, og ber saman við áætlun og gerir nauðsynlegar ráðstafanir til viðbótar eftir þörfum.

Með **skýrslugjöf** eru veittar upplýsingar um stöðu verkefnis og spáð fyrir um þróun mála fram að lokum verkefnis eða verkefnastofns. Skýrslugjöf tekur einnig til fjárhagsendurskoðunar og gagnrýni á verkefnið.

Í þeim tilvikum þegar verkefnisstjóri og/eða verkefnisteymi býr yfir mikilli reynslu getur nægt og verið talið ásættanlegt af hálfu hagsmunaaðila að gefin verði skýrsla í "undantekningartilvikum". Þetta merkir að skýrslugjöf séu einungis gerðar þegar þörf er á að greina sérstaklega frá einhverju frekar en að vöktun fari fram með reglulegum stöðuskyrslum.

Verkefnisgát og skýrslugjöf um stöðu verkefnaskrár er framkvæmd fyrir yfirstandandi tímabil og felur í sér spár fyrir viðeigandi fjölda framtíðartímabila.

Samþætt verkefnisgátar- og skýrslugjafarkerfi fyrir verkefni nær yfir öll markmið verkefnisins og samsvarandi árangursviðmið fyrir viðeigandi verkáfanga og kröfur allra hagsmunaaðila.

Dæmi um ferli:

1. Koma á skýrslugjöf verkefnis.
2. Vakta stöðu verkefnis og árangur miðað við tilteknar dagsetningar.
3. Greina markmið, áætlunar og auðkenna öll frávik; gera þarf spár um tilhneigingu.
4. Gera áætlun um valkost og framkvæma hermun (hvað gerist ef...).
5. Þróa og beita aðgerðum til að koma fram úrbótum.
6. Aðlaga markmið verkefnis þegar fram í sækir.
7. Gefa hagsmunaaðilum skýrslu um stöðu verkefnis og árangur.
8. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Rauntölur
Ófyrirséð
Úrbætur
Spár
Eftirlit
Staða verkefnis

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur náð góðum árangri við stýringu verkefnisgátar og skýrslugjafar fyrir mikilvægan verkefnastofn og/eða verkefnaskrá skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt verkefnisgát og skýrslugjöf í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt verkefnisgát og skýrslugjöf í verkefni með lágu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til að stýra verkefnisgát og skýrslugjöf um verkefni og getur beitt henni.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri,
- 1.05 Gæði, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun,
- 1.18 Samskipti, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.13 Áreiðanleiki,
- 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.10 Fjármál

1.17 Upplýsingar og skjölun (Information & documentation)

Upplýsingastjórnun felur í sér , samantekt, val, geymslu og endurheimt á gögnum um verkefnið (myndrænt, á pappír eða rafrænt í gagnaskrám á margvíslegu formi).

Einnig þarf að gæta að því hver fær hvaða upplýsingar. Tílhneiting getur verið til þess að ofhlaða folk upplýsingum. Hagsmunaðilar ættu aðeins að fá afhentar þær upplýsingar sem þeir hafa þörf á, á viðeigandi formi, svo þeir séu í stakk búin til að sinna sínu hlutverki.

Skjalakerfi ætti að tilgreina þær tegundir skjala sem nauðsynleg eru fyrir verkefnið, verkefnastofninn eða verkefnaskrána þar sem hver tegund skjals uppfyllir sitt hlutverk. Fyrir sérhverja skjalategund ætti kerfið líka að tilgreina upplýsingarnar sem skjalið inniheldur, hvers eðlis þær eru (s.s. frásagnir, teikningar, heimildaskrá o.s.frv.) og formið sem þær eru á (svo sem pappír, filmu eða rafrænt).

Skjölun felur í sér varðveislu á gögnum, upplýsingum, þekkingu og vísdómi sem safnað hefur verið á líftíma verkefnisins, sér í lagi er varðar eiginleika verkefnis og breytingar og öll stjórnunariskjöl.

Miðlun upplýsinga og skjölun er að öllu jöfnu í höndum skjaladeildar fyrirtækisins. Verkefnisstjórninn eða stjórnavandi verkefnastofns/verkefnaskráar ætti að tilnefna einstakling sem hefði bein samskipti við þessa deild og/eða sem kemur á fót verkferlum til að tryggja fylgni við stefnu fyrirtækisins og við ýmis ákvæði laga um meðferð upplýsinga.

Dæmi um ferli vegna upplýsinga:

1. Skipuleggja upplýsingakerfi fyrir verkefnið, verkefnastofninn eða verkefnaskrána.
2. Tryggja að fylgt sé stefnu fyrirtækisins og ákvæðum laga.
3. Innleiða upplýsingakerfi fyrir verkefnastjórnun.
4. Stýra aðgangi að upplýsingakerfi í verkefni.
5. Gera úttekt á notkun upplýsingakerfis í verkefni.
6. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Dæmi um ferli vegna skjölunar:

1. Gera skjalastjórnunaráætlun.
2. Tryggja að fylgt sé stefnu fyrirtækisins og ákvæðum laga.
3. Flokka skjöl.
4. Gefa út skjöl.
5. Vista skjöl, ýmist á pappír og/eða á rafrænu formi.
6. Hafa eftirlit með uppfærslu og útgáfum skjala.
7. Færa skjöl til geymslu í skjalageymslu.
8. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Trúnaður

Hönnun og snið skjals

Greining og breyting skjals

Skráning og afhending til viðskiptavina

Upplýsingagagnagrunnur

Stjórnun og samsetning upplýsinga

Reglugerðarkröfur

Öryggisordræða

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt upplýsingagjöf og skjölun fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt upplýsingagjöf og skjölun í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt upplýsingagjöf og skjölun í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf varðandi stjórnun upplýsingajafar og skjalagerðar og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.10 Ráðgjöf, 2.13 Áreiðanleiki, 2.15 Siðareglur, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.11 Lagaumhverfi

1.18 Samskipti (Communication)

Samskipti snúast um skilvirkja miðlun og skilning á upplýsingum á milli aðila. Árangursrík samskipti eru nauðsynleg fyrir árangur verkefna, verkefnastofna og verkefnaskrá; koma verður réttum upplýsingum á framfæri við rétta aðila af nákvæmni og örugglega til þess að uppfylla væntingar þeirra. Samskipti ættu að vera nyttsamleg, skýr og vera tímanlega.

Samskipti geta tekið á sig margskonar form: munnleg, skrifleg, myndræn, kyrrstæð eða hreyfanleg, formleg eða óformleg, boðin fram eða umbeðin – og hægt að notast við fjölmarga miðla, t.d. pappír eða rafræna miðla. Samskipti geta átt sér stað í samtölum, á fundum, vinnufundum og ráðstefnum eða með því að skiptast á vinnuskýrslum eða fundargerðum.

Verkefnisstjóri, stjórnandi verkefnastofns eða stjórnandi verkefnaskráar útbýr samskiptaáætlun.

Skjal, þar sem fram kemur hver fær hvað og hvenær, getur verið gagnlegt tæki til að tryggja skilvirk samskipti.

Ýmis samskipti geta verið trúnaðarmál. Séu trúnaðarupplýsingar ranglega afhentar þriðja aðila, sem á ekki að hafa aðgang að slíkum upplýsingum, getur það haft neikvæð áhrif á verkefnið eða stjórnskipulag fyrirtækisins. Dæmigerðar trúnaðarupplýsingar eru t.d. iðnaðarleyndarmál, upplýsingar um markaðssetningu og réttindi á svíði hugverka.

Fundarstjórn felur í sér undirbúning fundar, stjórnun á því sem fram fer á fundinum, ritun fundargerðar og eftirfylgni með ákvörðunum fundarins.

Dæmi um ferli:

1. Setja fram samskiptaáætlun við upphaf verkefnis eða verkefnastofns eða verkferli innan verkefnaskrár.
2. Auðkenna markhóp vegna samskipta og staðsetningu aðila hans.
3. Ákveða hvaða upplýsingum þarf að koma á framfæri og í hvaða samhengi.
4. Velja stað, stund, tímalengd og samskiptaleið.
5. Gera áætlun um samskiptaferlið og undirbúa efnið.
6. Senda frá sér/framsenda upplýsingar.
7. Kalla eftir viðbrögðum og staðfestingu viðtakenda um skilvirkni samskipta.
8. Meta stöðuna og grípa til viðeigandi ráðstafana.
9. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Viðeigandi samskipti

Líkamstjánning

Samskiptaáætlun

Formleg og óformleg samskipti

Hlustun

Fundir

Kynningar

Öryggi og trúnaður

Munnleg samskipti

Skrifleg samskipti

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur stýrt með góðum árangri stjórnun samskipta fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt samskiptum í flóknu verkefni.
- C Hefur með góðum árangri stýrt samskiptum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem til þarf á stjórnun samskipta í verkefnum og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská samræða, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis

1.19 Ræs (Start-up)

Ræs verkefnis er sá verkáfangi sem leggur grunninn að árangursríku verkefni eða verkefnastofni. Hann einkennist iðulega af óvissu þar sem upplýsingar eru knappar eða ekki enn fyrir hendi. Kröfur hagsmunaaðila kunna að vera illa skilgreindar, væntingar þeirra óraunhæfar og tímarammi sem ekki er hægt að standa við. Það getur verið nauðsynlegt að koma á auknu raunsæi og draga þannig úr þeirri bjartsýni og ákafa sem myndast í upphafi. Með vönduðum og vel undirbúnum ræsfundi og með ráðningu réttra starfsmanna í verkefnisteyminu aukast möguleikarnir á árangursríku verkefni. Á ræsfundi ætti að leggja áherslu á gerð stofnskjals fyrir verkefnastofn/verkefni og undirbúa verkefnastofns-/verkefnastjórnunaráætlun, skipuleggja verkaskiptingu í verkefnateymi og sýna bundna leið á verkáætlun fyrir verkefnastofninn/verkefnið.

Í verkefnaskrám (portfolios) er í stað verkáfanga venjulega sett inn tímabil tengt fjárhagsáætlun og /eða viðskiptaáætlun og afhendingarferli.. Venjan er að gera ársáætlun um afhendingar dagsetningar, lykilfundir og tímasetning ákvarðana fyrir stefnumiðaða áfanga- og fjárhagsáætlun og eftirlit kemur fram. Nái samskipti milli stjórna verkefnis, verkefnastofns og verkefnaskrár eru nauðsynleg til að tryggja stuðning yfirstjórnar við verkefni, verkefnastofna eða verkefnaskrár.

Eftir ákvörðun um að halda áfram með verkefnastofn eða verkefni er farið í næsta áfanga með eftirfarandi í huga: Tilgreind markmið fyrir næsta áfanga verkefnastofnsins/verkefnisins, nauðsynlegar skipulagsbreytingar, þörfina fyrir að endurstaðfesta eða breyta stofnskjali verkefnastofns/verkefni og verkefnastofns/verkefnastjórnunaráætlunum, uppfærslu nákvæmrar tímaáætlunar og kostnaðaráætlunar, bindingu við aðföng.

Par sem tímatakmörk eru á áföngum ætti stjórnunarteymi verkefnastofns/verkefni að stýra breytingarferli verkefnastofns/verkefni.

Dæmi um ferli:

1. Hefja ræsferlið.
2. Koma á framfæri upplýsingum um markmið verkefnis og umgjörð þess.
3. Búa til sameiginlega framtíðarsýn eða markmiðsfirlýsingu vegna verkefnis sem sett er fram í áætlunum.
4. Próa ítarlega áætlun verkefnastofna eða verkefnastjórnunar.
5. Afla stuðnings við verkefnisáætlunina.
6. Sjá til þess að verkefnisteymið hefji störf og einbeiti sér að tilgangi verkefnisins.
7. Tryggja aðföng, fjármögnun, tækjabúnað og aðstöðu.
8. Tryggja ræs verkefnisins, undirverkefna þess og verkáfanga.
9. Afla samþykks fyrir áætluninni, endurskoða hana í hverjum verkáfanga og aðlaga eftir þörfum.
10. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Stofnskjal verkefnastofns/verkefni Stjórnunaráætlun fyrir verkefnastofn/verkefni Ræsfundur

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt ræsingu fyrir mikilvæga verkefnastofna og/eða verkefnaskrár skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt ræsingu flókins verkefni í heild eða áfanga í því.
- C Hefur með góðum árangri stýrt ræsingu verkefni í heild með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf til að stjórn ræsingu heils verkefni og áfanga þess og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.06 Stjórnskipulag verkefni, 1.07 Hópvinna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangan, 1.13 Kostnaður og fjármál,
- 1.14 Innkaup og samningar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinskáar umræður, 2.07 Sköpunargáfa, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja

1.20 Lúkning (Close-out)

Lúkning verkefnis, einnig nefnt verklok, markar lok verkefnis eða verkefnastofns eða áfanga í verkefni þegar niðurstöður þess liggja fyrir.

Hverjum áfanga verkefnis eða undirverkefnis á að ljúka formlega með matsgerð og skjölun þar sem gát er höfð á að markmið hafi náðst og væntingum viðskiptavina verið mætt. Yfirlíða ætti áætlun næsta verkafanga og vísa þeim þáttum sem krefjast ákvörðunar til hlutaðeigandi aðila.

Verklok, þar sem bindandi samningur hefur verið gerður, felur í sér framsal ábyrgðar frá verktaka til verkkaupa, upphaf ábyrgðartíma og reikningagerð vegna lokagreiðslna. Afhending reyndargagna þarf að fara fram sem og þjálfun rekstraraðila. Þetta er nauðsynlegt til að tryggja að fjárfestingin í verkefninu eða verkefnastofninum skili sér sem best.

Niðurstöður verkefnis og sú reynsla sem fengist hefur er metin og lærðómur/reynsla er skráður þannig að hægt verði að nýta hana til að betrumbæta framtíðarverkefni. Meðlimir verkefnisteymis ættu að vera leystir frá hlutverkum sínum og starfsábyrgð með formlegum hætti.

Dæmi um ferli:

1. Notkun afurða hefst.
2. Ljúka verkefninu með formlegum hætti, afhenda rekstrarskjöl og gera samkomulag um málsmeðferð við lausn málefna sem ólokið er.
3. Viðbrögð frá viðskiptavini.
4. Uppfæra/semja um tengda þjónustu sem hægt er að láta í té, t.d. reyndargögn, þjálfun og stoðþjónustu.
5. Uppfæra/semja um skilyrði ábyrgðaryfirlýsinga.
6. Loka samningum við verktaka og birgja.
7. Ljúka við allar reikningsfærslur og uppfæra endanlegan kostnað.
8. Halda verklokafund.
9. Leysa mannauð frá störfum, leysa upp verkefnaskipulag, fá lausn frá störfum verkefnisstjórnunar og afhenda verkkaupa ábyrgð á verki.
10. Koma skjalasafni verkefnis í skjalageymslu.
11. Gefa út lokaskýrslu.
12. Uppfæra reynslubankann og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Reyndargögn verkefnis

Farið yfir hvort verkið fullnægir samningskröfum, samþykktarferli og prófunum

Samningsskilmálar, refsigjöld

Afhendingarskjöl

Samþykktaryfirlýsing

Lykilhæfnispættir á stigi:

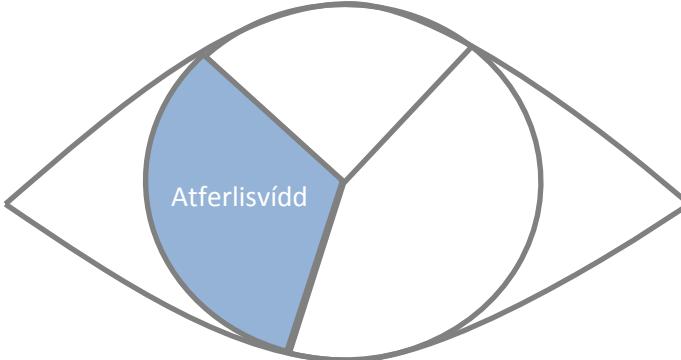
- A Hefur með góðum árangri stýrt lúkningu mikilvægra verkefnastofna og/eða verkefnaskráa skipulagsheildar eða deildar í skipulagsheild.
- B Hefur með góðum árangri stýrt lúkningu flókins verkefnis.
- C Hefur með góðum árangri stýrt lúkningu verkefnis með takmörkuðu flækjustigi.
- D Hefur þekkingu sem þarf til að ná árangri í stjórnun lúkningar og getur beitt henni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Ráðgjöf, 2.14 Gildisvirðing, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

4.2 Atferlisvídd

Í þessum hluta er fjallað um þætti atferlisvíddar. Þeir eru byggðir á fjölmögum gögnum sem lýsa atferli sem fjallað var um í „ICB vision“ . Við höfum valið atferlishæfnispætti sem tengjast verkefnastjórnun og verkefnum. Lýsing á hverjum þætti atferlisvíddar fyrir sig var skrifuð þannig að bein tilvísun er í verkefnastjórnun. Þættir atferlisvíddar eru taldir upp hér að neðan:



Tafla 4 .2 Atferlisvídd

2.01	Forysta	2.09	Skilvirkni
2.02	Skuldbinding og drifkraftur	2.10	Samráð
2.03	Sjálfssstjórn	2.11	Samningaumleitanir
2.04	Ákveðni	2.12	Ágreiningur og krísur
2.05	Slökun	2.13	Áreiðanleiki
2.06	Opinská umræða	2.14	Gildisvirðing
2.07	Sköpunargáfa	2.15	Siðareglur
2.08	Árangursmiðun		

Mikilvægi þessara þætta atferlisvíddar er breytilegt eftir aðstæðum. Grunninn að faglegri hegðun er að finna í verkefnisaðstæðum og í þessu tilviki þarf að taka með í reikninginn viðkomandi tæknivídd og bakgrunnsvídd sem geta verið ólíkar vegna tiltekina aðstæðna í verkefinu.

Skilvirk hegðun í tilteknum verkefnisaðstæðum er grunnurinn að mati á hæfni verkefnastjóra. Umfjöllun um hvern hæfnispátt á sviði tæknivíddar er byggð á almennri lýsingu, lista af *umræðuefnum* og *dænum um ferli*. Þeiri pekkingu og reynslu sem krafist er á hverju IPMA-stigi er lýst í hlutanum *Lykilhæfnispættir* fyrir hvert stig með frekari tilvísun í *Megintengsl* þar sem sýnd eru tengsl við aðra hæfnispætti. Litið er svo á að þessir hæfnispættir séu alltaf tengdir. Hlutinn *Megintengsl* hefur þann tilgang að veita heildstætt yfirlit yfir þessa þætti og hjálpa til við mat á hæfni umsækjenda. Hann tengist tilteknu efni og samhengi (t.d. viðeigandi þáttum) aðstæðna hverju sinn. Þáttum atferlisvíddar fylgja mismunandi fullyrðingar, annars vegar um viðunandi hegðun og hins vegar um hegðun sem þarfnað úrbóta, til að hjálpa til við matið. Þessar fullyrðingar auðvelda mat á atferlishæfni umsækjandans á vinnufundinum eða í viðtalinnu. Þær koma einnig að gagni við að móta STAR-spurningar (Situation or Task, Action and Results).

Lýsingar á skilvirkri atferlisvídd á mismunandi IPMA-stigum eru sem hér segir:

Á IPMA Level A® (stig A): Umsækjandinn þarf að hafa sýnt fram á skilvirka beitingu atferlisvíddar í samhæfingu verkefna og/eða verkefnastofna innan umfangs verkefnaskrár eða verkefnastofna og samþættingu við varanlega skipulagsheild og í tengslum við stefnumörkun eigin skipulagsheildar. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastójóra við þróun atferlisvíddar þeirra. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í að innleiða þætti atferlisvíddar eða aðferðafræði í verkefnum eða verkefnastofnum og lagt sitt af mörkum til þróunar á faginu með því að birta eða kynna reynslu sína eða nýjar hugmyndir er varða þætti atferlisvíddar. Sírtæk viðmið um þekkingu eða reynslu og hegðunarmynstur fyrir mat verða talin upp í lýsingum á þáttum atferlisvíddar.

Á IPMA Level B® (stig B): Umsækjandinn þarf að hafa sýnt fram á skilvirka atferlishæfni í flóknum verkefnaaðstæðum og innan umfangs verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastójóra í atferlishæfni þeirra.

Á IPMA Level C® (stig C): Umsækjandinn hefur sýnt fram á skilvirka beitingu atferlishæfnispáttá í verkefnastójörnunaraðstæðum með takmörkuðu flækjustigi. Umsækjandinn gæti þurft á leiðsögn að halda til frekari framþróunar á viðeigandi atferli.

Á IPMA Level D® (stig D): Aðeins er metin þekking á hverjum atferlishæfnispætti og beitingu hans.

2.01 Forysta (Leadership)

Forysta felur í sér að veita öðrum leiðsögn og hvatningu í hlutverki sínu eða vinnu við að ná markmiðum verkefnis. Þetta er mikilvægur hæfnispáttur fyrir verkefnastjóra.

Forystu er krafist yfir allan líftíma verkefnisins. Hún er sérstaklega mikilvæg þegar vandamál koma upp í verkefninu, þegar þörf er á breytingum eða þegar óvissa verður um hvaða leið sé best að fara að settu markmiði. Forystuhæfni er nauðsynleg til að sýna í verki alla hæfnispætti verkefnastjóra á þann hátt sem aðrir geta séð og teymið getur upplifað þá.

Auk forystu í verkefnahópnum verður verkefnastjórin að vera leiðtogi við kynningu verkefnisins út á við, til dæmis fyrir yfirstjórn og hagsmunaaðila.

Verkefnisstjórin verður að þekkja mismunandi forystuaðferðir og taka ákvörðun um hvaða aðferð hentar best hverju verkefni, verkefnisteymi og aðstæðum fyrir sig. Sú forystutækni sem er valin felur í sér viðmið frá hegðunarmynstri, samskipaaðferðum, viðhorfi til ágreinings og gagnrýni, leiðum til að stýra hegðun liðsmanna, ferlum við ákvarðanatöku og umfangi og eðli valddreifingar .

Dæmi um ferli:

1. Ákveða hvaða forystuaðferð hentar best í viðkomandi aðstæðum (gagnvart verkefnisteymum, verkefnastjórn og hagsmunaaðilum).
2. Tryggja að aðferðin henti eigin stjórnunarstíl og hæfileikum.
3. Beita forystuaðferðinni.
4. Rýna frammistöðu og óska eftir viðbrögðum eftir því sem við á (frá verkefnisteymum, verkefnastjórn, hagsmunaaðilum) og aðlaga forystuaðferð ef þörf krefur.
5. Nota reynslu og kennslu möguleika til þess að bæta eigin forystuhæfni
6. Veita liðsmönnum þjálfun og kennslu um forystuaðferðir.
7. Tryggja að eigin hæfni, sem og hæfni liðsmanna teymisins, í stjórnun og forystu sé í sífelldri endurskoðun og umbótaferli.
8. Skrá reynslu og nýta hana í komandi verkefnum.

Umræðuefni:

Þjálfun

Verkdreifing

Endurgjöf / Viðbrögð

Forystuaðferðir

Hvatning

Náttúrulegt yfirvald

Vald

Viðurkenning

Seigla

Framtíðarsýn

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað og stýrt forystu á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefni og stjórnskipulags fyrirtækis. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastjóra í þróun forystuhæfni. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu forystuhæfni í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt forystu á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun forystuhæfni þeirra.
- C Hefur iðkað forystu á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Býr yfir nauðsynlegri þekkingu varðandi forystuhæfni.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifærni, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur

Atferlisþættir:

2.01 FORYSTA

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Getur falið öðrum hluta eins valds, ber traust til annarra og leiðbeinir þeim til árangurs.	Felur öðrum ekki hluta eins valds verkefnum og leiðbeinir ekki öðrum.
Hefur skýra stefnu, miðlar henni og fylgir henni eftir.	Getur verið upptekinn af sjálfum sér, skiptir auðveldlega um stefnu, er sama hvort hún njóti stuðnings eða hefur einfaldlega enga stefnu.
Er leiðandi að eðlisfari, fólk hlustar á og ber traust til hans.	Verður endurtekið að sanna sig, fólk dregur hann í efa.
Útdeilir verkum/verkhlutum notast við smart verkhlutum sem henta hæfileikum liðsmanns og veitir honum frelsi til að finna bestu leiðina.	Stjórnar ekki skv. SMART-kenningum og þrengir starfssvettvang undirmanna sinna með skilyrðum og takmörkunum.
Er hæfilekaríkur milligöngumaður.	Getur ekki virkað sem milligöngumaður í ágreiningi.
Sameinar vald og persónutöfra.	Virkar veiklundaður og ómarktækur.
Fyllir fólk eldmóði, fólk er stolt af að vinna með honum.	Fólk finnst persónuleiki hans óaðlaðandi.
Veit hvernig á að umbuna og umvanda án þess að stuða liðsmenn.	Umbunar ekki og vandar um fyrir fólk á rangan hátt eða við rangar aðstæður.
Tekur fulla ábyrgð og dreifar valdi og verkefnum samkvæmt því	Kemur allri ábyrgð og öllum markmiðum yfir á liðsmenn.
Tryggir markmið verkefnisins og velferð liðsmanna þegar breytingar eru ræddar.	Kennir liðsmönnum um og lætur aðra hafa áhrif til breytinga á markmiðum, verkefnum eða forskriftum verkefnisins.
Tekur meðvitað og uppbyggilega á hegðun liðsmanna, setur þeim skýr skilyrði og gefur tíma til samskipta.	Hefur ekki skýra mynd af afleiðingum eigin stjórnunar, felur sig á bak við tímaskort, forðast samskipti.
Virkjar þáttöku liðsmanna við ákvarðanatöku eða hefur skýrar ástæður fyrir því að sleppa því.	Tekur allar ákvarðanir sjálfur og kemur þeim ekki á framfæri við liðsmenn.
Beitir stjórnunaraðferðum sem henta viðkomandi verkefnisteymi og vinnuaðstæðum, er opinn fyrir viðbrögðum / gagnryni	Stjórnar á fyrirsjánlegan hátt og er í vörn gagnvart gagnrýni á stjórnunaraðferð sína.
Er fyrirmund og viðurkenndur sem leiðtogi innan hópsins og meðal hagmunaaðila.	Hegðun hans er ekki talin viðeigandi af öðrum, hann sýnir ekki forstu innan hópsins eða gagnvart hagsmunaðilum.
Sýnir jafnaðargeð í tali og hegðun, svarar af þekkingu á skýran og skilmerkilegan hátt.	Talar of hratt, klárar ekki setningar og baðar óhóflega út örmum.
Heldur ró sinni undir álagi, forðast að sýna óðagot.	Sýnir ótta og missir stjórn á sér.

2.02 Skuldbinding og drifkraftur (Engagement & motivation)

Skuldbinding er verðmætasta framlag verkefnastjórans og þeirra sem að verkefninu koma eða eru tengdir því á einhvern hátt

Skuldbindingin skapar hjá þessu fólk í trú á verkefnið og löngun til að vera með í framkvæmd þess. Drifkraftur verkefnisteymisins er háður því hversu vel einstaklingarnir tengjast innbyrðis og hversu vel þeir takast á við velgengni og/eða erfiðleika í verkefninu.

Skuldbinding þeirra einstaklinga sem þátt eiga í verkefninu verður að vera einlæg. Hún mun þá leiða til betri vinnuanda og aukinnar framleiðni einstaklinganna sem og hópsins í heild. Drifkraftur einstaklingsins er háður því að verkefnastjórin sé meðvitaður um hæfni hans og reynslu, viðhorf, aðstæður og hagsmuni.

Dæmi um ferli:

1. Vera meðvitaður um kröfur einstakra hagsmunaaðila sem og aðstæður og hagsmuni einstaklinganna í verkefninu.
2. Koma því skýrt á framfæri hvaða almennu eða persónulegu hagsmunum er ekki hægt að sinna eða verður ekki þjónað í verkefninu.
3. Skoða leiðir til að mæta hagsmunum sem flestra, greina þá þætti sem skila fljótt árangri og eru hvetjandi.
4. Tryggja þekkingu á því hvaða þáttum verkefnisins liðsmenn hafa sérstakan áhuga á og trúnað við og vera vakandi gagnvart hugsanlegum breytingum þar á.
5. Meta, miðla og/eða skjalfesta árangur strax og á fullnægjandi hátt.
6. Skapa vinnuanda þar sem liðsmenn fyllast stolti yfir verkefninu og árangri hópsins, tryggja reglulega endurgjöf til hópsins og einstaklinga innan hans og virkja þátttöku allra.
7. Vera meðvitaður um hugsanlegar breytingar á hagsmunaaðilum eða á hagsmunum þeirra og bregðast við á réttan hátt.
8. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefní:

Ábyrgð

Valdreifing og umboð

Áhugi

Hvatakerfi

Hópefli

Jákvæð afstaða

Markmið færð í orð og sjónrænan búning

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað og stýrt skuldbindingu og drifkrafti á skilvirkana hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun hæfni í skuldbindingu og drifkrafti. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu skuldbindingar og drifkrafts í verkefnum og verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt skuldbindingu og drifkrafti á skilvirkana hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun hæfni í skuldbindingu og drifkrafti.
- C Hefur iðkað skuldbindingu og drifkraft á skilvirkana hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Býr yfir nauðsynlegri þekkingu varðandi skuldbindingu og drifkraft.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.03 Sjálfsskjórn, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.08 Arangursmiðun, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.08 Starfsmannastjórnun

2.02 SKULDBINDING OG DRIFKRAFTUR

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er virkur við að efla trú hagsmunaaðila á verkefninu.	Hefur takmarkaða trú á verkefninu umfram eigin hagsmuni, hefur ekki auga fyrir hagsmunum annarra.
Tekur vel í frumkvæði annarra og hvetur til virkrar þátttöku þeirra.	Takmarkar þátttöku fólks við tiltekin verk, hefur ekki hug á frumkvæði, sinnir ekki valddreifingu, tekur allt hrós til sín og kennir öðrum um það sem miður fer, , tekur allt hrós og kemur sök á aðra.
Er áhugasamur og jákvæður, brosmildur og þjónustulundaður án þess þó að missa sjónar á markmiðum verkefnisins.	Gerir fólk taugaveiklað í kringum sig og sér bara vandamál og vesen eða sýnir áhuga en missir sjónar á markmiðum verkefnis.
Lítur á gagnrýni sem áhuga á verkefninu.	Ræður ekki við gagnrýni, nýtir hana ekki verkefninu til framdráttar.
Er virkur í eftirfylgni með áhuga á verkefninu.	Tekur ekki á því þegar áhuginn dalar.
Gerir verkefnisáætlunina að verkefni hópsins.	Þróngvar verkefnisáætluninni upp á hópinn.
Sýnir raunsæja bjartsýnishegðun, leitar ávallt eftir valkostum þegar vandamál koma upp.	Bendir á vandamálin án þess að koma með valkosti að lausn, bíður eftir því að aðrir taki ákvörðun.
Veit hvenær og hvernig á að virkja aðra.	Vinnur einn.
Sýnir viljastyrk fyrir hönd verkefnisins.	Gefst auðveldlega upp og missir móð.
Örvar þátttöku hópsins og samstarf á milli þeirra sem búa yfir ólíkri fagbekkingu.	Kemur í veg fyrir eða tefur uppyggilega hópvinnu, forðast samstarf á milli þeirra sem búa yfir ólíkri fagbekkingu.
Felur öðrum ábyrgð og dreifir valdi.	Sinnir ekki verkdreifingu, tekur allt hrós og kemur sök á aðra.

2.03 Sjálfssstjórn (Self-control)

Sjálfssstjórn, að sýna stillingu, er byggð á öguðum viðbrögðum við amstri dagsins, breytilegum kröfum og streituvaldandi aðstæðum.

Verkefnastjórinn er ábyrgur fyrir því að fylgjast með streitumerkjum innan verkefnisteymisins og grípa til aðgerða til að koma í veg fyrir að þær aðstæður skapist þar sem streitan verður óviðráðanleg. Missi einstaklingur stjórn á sér verður verkefnastjórinn að taka á málinu með viðkomandi og tryggja að hann nái valdi á sjálftum sér.

Verkefnastjórinn verður að tryggja að hann sjálfur og verkefnisteymið haldi góðu jafnvægi á milli vinnu, fjölskyldu og frítíma. Hægt er að taka kerfisbundið á streitu með réttri þekkingu, reynslu og aðferðum. Verkefnastjórinn er ábyrgur fyrir eigin sjálfssstjórn gagnvart verkefnavinnunni og sjálfssstjórn liðsmanna.

Dæmi um ferli:

1. Greina þær aðstæður sem geta verið streituvaldandi: Hvar og hvers vegna myndast streita?
2. Skoða eigin starfsaðferðir og bera kennsl á þá þætti sem valda manni streitu.
3. Skapa réttu aðstæðurnar (getu og færni) fyrir verkefnisteymið.
4. Framkvæma styrkleika- og veikleikagreiningu meðal hópsins og fá einstaklinga til að setja sér markmið.
5. Greina leiðir til að losa um streitu.
6. Hafa samskipti opin og hreinskilin til að draga úr streituþáttum.
7. Deila einhverju af ábyrgðinni og verkefnunum; verkdreifing með tilheyrandi umboði.
8. Hafa gott skipulag á hlutunum og sýna gott fordæmi í hegðun
9. Læra af streituvaldandi aðstæðum þar sem fólk hefur misst stjórn á sér, nota þekkinguna til að lágmarka áhrif af samsvarandi aðstæðum í framtíðinni.

Umræðuefni:

Afstaða til verks

Jafnvægi og forgangsmál

Hugarlíkön

Sjálfssstjórn

Hópvinna

Tímastjórnun

Að vinna undir álagi

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnad og leitt sjálfssstjórn á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastjóra í þróun sjálfssstjórnar. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu sjálfssstjórnar í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt sjálfssstjórn á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun sjálfssstjórnar.
- C Hefur iðkað sjálfssstjórn á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á sjálfssstjórn.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.04 Áhættur og taekifæri, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni,
2.11 Samningaumleitanir, 2.13 Ágreiðanleiki, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

2.03 SJÁLFSTJÓRN

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Hefur stjórn á tifiningum sínum og mikið jafnaðargeð.	Er skapstyggr, fúllyndur og óútreiknanlegur, missir oft stjórn á sér.
Er jákvæður gagnvart uppbyggilegri gagnrýni, tekur ekki þátt í persónulegum dylgjum, fyrirgefur.	Móðgast eða er þótttafullur gagnvart gagnrýni, er uppstökkur, tilfinningasamur og sýnir litla sjálfstjórn, hefur horn í síðu annarra.
Er fær um að taka þátt í umræðum og rökræðum innan hópsins, lægir öldur.	Hunsar ágreining, tekur ekki eftir því sem gerist óformlega, kyn dir undir skoðanaágreining.
Styður rökræður innan hópsins, leitar eftir sátt um málefni.	Skiptir sér ekki af ágreiningi, notar valdboð og yfirlang, rakkar skoðanir annarra niður.
Er opinskár og hreinskilinn um eigin streituvaldandi aðstæður og annarra.	Viðurkennir ekki streitu og tekur einkenni um streitu ekki alvarlega.
Finnur jafnvægi milli vinnu og einkalífs.	Er vinnualki, alltaf með hugann við vinnuna, vanrækir fjölskyldu og einkalíf.

2.04 Ákveðni (Assertiveness)

Ákveðni er hæfileikinn að setja fram skoðanir sínar á sannfærandi hátt og af myndugleika, er grunnviðmið, sem verkefnisstjórinn þarf til þess að tryggja árangursrík samskipta við verkefnisteymið og hagsmunaaðila svo að ákvarðanir sem snerta verkefnið séu teknar með fullri vitund um afleiðingar þeirra. Verkefnastjórinn forðast að láta aðra leiða sig til ákvörðunartöku sem gengur gegn hagsmunum verkefnisins.

Sannfæringarkraftur er hæfileikinn til að ná sátt um sameiginleg markmið með rökum eða rökræðum. Persónulegum og sameiginlegum hugmyndum og markmiðum verður ekki náð ef skortur er á sannfæringarkrafti.

Sannfæringarkraftur er nauðsynlegur til að fá aðra til þáttöku á þeirri leið sem verkefnastjórinn vill fara til að fylgja eftir hagsmunum verkefnis.

Verkefnastjórinn þarf að sýna ákveðni og sannfæringu yfir allan líftíma verkefnis.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina markmið, árangur og niðurstöður sem stefnt er að í verkefninu.
2. Skoða núverandi stöðu, veita athygli þeim þáttum sem getur orðið ágreiningur um og hugsanlegar afleiðingar þess.
3. Skoða staðreyndir einstakra mála, undirbúa rökstuðning þeirra sem og hvernig eigi að bregðast við hugsanlegum mótrökum.
4. Meta þátttakendur í umræðunni, líklegt viðhorf þeirra, hagsmuni og tengsl.
5. Undirbúa fundinn þar sem málin verða rædd.
6. Kynna mál sitt, gæta þess að koma fram af öryggi og stillingu.
7. Koma á framfæri þakklæti til fundarmanna fyrir þáttöku þeirra, sýna að framlag þeirra sé metið að verðleikum.
8. Rækta uppbyggileg samskipti við hagsmunaaðila.
9. Læra stöðugt af reynslu og beita þeirri þekkingu í framtíðinni.

Umræðuefni:

Ákveðni og sannfæring

Vald

Samningalipurð

Samningaumleitanir

Persónuleg sannfæring

Persónuleiki

Sambönd

Sjálfstrú

Sjálfssstjórn

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og stýrt ákveðni á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun ákveðni. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu ákveðni í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt ákveðni á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum tengdum verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun ákveðni.
- C Hefur iðkað ákveðni á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á ákveðni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.14 Innkaup og samningar, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 2.01 Forystuhæfni, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

Atferlisþættir:

2.04 ÁKVEDNI

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Færir rök fyrir ákvörðunum sínum gagnvart verkefnisteymi.	Miðlar ekki ákvörðunum til verkefnisteymis.
Hegðar sér í samræmi við aðstæður, er áreiðanlegur, traustur og heldur trúnað.	Óviðunandi hegðun, virkar óáreiðanlegur, bregst trúnaði.
Hlustar af athygli á aðra.	Virðir innlegg annarra að vettugi, grípur fram í fyrir þeim, talar mikið.
Vekur áhuga og virkar hvetjandi á hópinn.	Gagnrýnir, er ófær um hvatningu.
Hefur opið og jákvætt viðhorf, er raunsær bjartsýnismaður.	Heldur sér utan við hópinn, er fálátur og svartsýnn.
Sýnir áhrif og umboð.	Missir tökin og athyglina.
Tekur til greina og virðir skoðanir minnihluta.	Tekur einungis mið af skoðunum meirihlutans eða þeirra sem valdið hafa.

Slökun er hæfileikin til að léta á spennu í erfiðum aðstæðum. Það er mikilvægt að geta undið ofan af óeðlilegum aðstæðum til að viðhalda góðu samstarfi milli þátttakenda. Slökun getur dregið úr spennu eða endurnýjað orku hópsins þegar þörf er á.

Einnig er mikilvægt að verkefnastjórinn sjálfur gefi sér tíma til að slaka á og hlaða batteríin í lok álagstíma í verkefninu og tryggi að liðsmenn verkefnahópsins hafi tækifæri til þess líka.

Aðstæður sem skapað geta streitu og spennu eru óumflýjanlegar í öllum verkefnum. Þetta getur gert það að verkum að ágreiningur og pírringur á milli einstaklinga gjósi skyndilega upp eða stigmagnist og andrúmsloftið verði neikvætt sem getur haft bein áhrif á framvindu verkefnis. Verkefnastjórinn ætti að halda vöku sinni gagnvart slíkum kringumstæðum og leita leiða til að draga úr afleiðingum þeirra.

Verkefni og námskeið til eflingar liðsheildar og samverustundir verkefnisteymisins utan ramma vinnunnar geta einnig létt á spennu innan hópsins.

Verkefnastjórinn verður að tryggja að hann sjálfur og verkefnisteymið haldi góðu jafnvægi milli vinnu, fjölskyldu og tómstunda.

Dæmi um ferli:

1. Vera vakandi fyrir spennu eða þreytu innan verkefnisteymisins.
2. Hafa frumkvæði að því að komast að orsökum spennunnar/þreytunnar og fjarlægja þær; taka strax á málunum til að lágmarka vandann.
3. Ef hægt er að grípa inn í atburðarásina þarf að vinna aðgerðaáætlun. Vanda skal val á stað og stund sem og aðferðum við inngríp (t.d. viðtal eða umræður undir leiðsögn).
4. Þegar færi gefst til ætti að velja nýjan og/eða óhefðbundinn stað, utan vinnustaðar, til að sameina inngríp með skemmtun og/eða tómstundum (t.d. sameiginlegu grilli, keilu eða golfi) til að ná hámarksárangri.
5. Fylgja slíkum ferðum ávallt eftir innan hópsins og fá hópinn með í undirbúning þeirra.
6. Skjalfesta lærðom af fenginni reynslu og beita honum þegar samskonar aðstæður koma aftur upp innan verkefnisins eða í verkefnum framtíðar.

Umræðuefni:

Æskilegt jafnvægi milli vinnu, fjölskyldu og frítíma

Árvekni

Lægja öldur - róa

Kímmi

Ímyndunarafl

Skilningur

Persónuleg tengsl

Endurvirkjun

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og stýrt slökun á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, tengd verkefninu og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun slökunar. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu slökunar í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt slökun á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum tengdum verkefninu. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun slökunar.
- C Hefur iðkað slökun á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á slökun.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnum verkefna, 1.06 Verkefnismiðun, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.06 Opinská umræða, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.08 Starfsmannastjórnun

Atferlisþættir:

2.05 SLÖKUN	
Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Bregst við á yfirvegaðan hátt.	Er of upptrekktur til að stýra aðstæðum.
Notar kínni og dæmisögur sem gagnast verkefninu.	Notar ekki kínni og dæmisögur eða notar þær á rangan hátt.
Er fær um að draga úr spennu í aðstæðum á réttum tíma.	Endar með að magna upp spennu með því að beita röngum aðferðum eða beita þeim á röngum tíma.
Veitir því athygli þegar erfiðar aðstæður eru í uppsiglingu, grípur inn í þær á óvæntan og óhefðbundin hátt sem skilar hámarksárangri.	Er ekki meðvitaður um hvað er í gangi, er ekki frumlegur í inngrípi sínu eða notar eingöngu hefðbundnar stjórnumaraðferðir.
Veitir spennuþrungnum aðstæðum athygli og vindur ofan af þeim þar sem hægt er.	Er orsókin að óþarfaspennu og gerir ekkert til að draga úr henni.
Er fær um að meta eigið ástand og slaka á í tíma.	Er ófær um að meta eigið ástand og grípa inn í.
Gerir ráð fyrir aðgerðum til að efla liðsheild í tíma- og fjárhagsáætlunum.	Gerir eingöngu ráð fyrir verkum í tíma- og fjárhagsáætlunum.

2.06 Opinská umræða (Openness)

Opinská umræða veitir öðrum öryggi til að tjá sig svo að verkefnið njóti góðs af tillögum þeirra, áhyggjum og áliti. Opinská umræða er einnig nauðsynleg til að þekking og reynsla annarra komi að notum. Þar sem verkefnastjórnin vinnur alla jafna með ýmsum sérfræðingum er opinská umræða mikilvægur kostur: Flestir liðsmenn verkefnisteymisins hafa tiltekna sérþekkingu umfram þekkingu verkefnastjórans. Samskipti hópsins grundvallast öll á gagnkvæmri virðingu, trausti og áreiðanleika.

Verkefnisstjórin verður að taka ákvörðun um hversu opinská umræðan á að vera. Velur hann þá stefnu að vera ávallt til staðar fyrir liðsmenn? Ætlar hann að vera sýnilegur og halda þannig tengslum við liðsmenn hópsins? Hversu miklum upplýsingum deilir hann með hópnum? Hin almenna stefna myndi vera sú að deila öllum upplýsingum öðrum en þeim sem varða trúnað eða eru trúnaðarmál. Eru einhverjar menningarlegar ástæður fyrir því að opinská umræða gæti verið óviðeigandi?

Verkefnisstjórin þarf einnig að vera vakandi yfir málum er varða mismunun, t.d. á grundvelli aldurs, kynferðis, kynhneigðar, trúarbragða, mismunandi menningar eða fötlunar.

Dæmi um ferli:

1. Mynda stefnu um hversu opinská umræðan verður
2. Byrja vinnudaginn á óformlegu spjalli eða símtali.
3. Taka vel í þær upplýsingar sem berast og gefa álit á umræðuefninu
4. Nota opnar spurningar.
5. Skapa aðstæður innan hópsins þar sem fólk getur sagt hug sinn.
6. Þegar komið er með jákvætt innlegg skal hrósa þeim sem kom með það svo að allir geri sér grein fyrir því að það sé metið að verðleikum.
7. Læra af aðstæðum hverju sinni og beita aukinni þekkingu í framtíðinni

Umræðuefnin:

Aðgengi

Breið almenn þekking (utan verkefnastjórnunar)

Sveigjanleiki

Opinskáar umræður

Jákvæðni gagnvart aldri, kyni, kynhneigð, trú, menningarmun og fötlun

Gagnsæi

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og stýrt opinskári umræðu á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun opinskárrar umræðu. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu opinskárrar umræðu í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur stýrt opinskári umræðu á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun opinskárrar umræðu.
- C Hefur iðkað opinskáá umræðu á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á opinskári umræðu.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 2.01 Forysta, 2.05 Slökun, 2.07 Sköpunargáfa, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 3.03 Verkefnaskráarmiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur

2.06 OPINSKÁ UMRÆÐA

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er sveigjanlegur og aðlagast breytingum auðveldlega án þess að missa sjónar á hagsmunum verkefnisins.	Er stífur og hræðist breytingar, gleymir hagsmunum verkefnisins.
Er jákvæður í garð mismunandi aldurs, kyns, kynhneiggðar, trúarbragða, menningar og fötlunar.	Hunsar mismunandi aldur, kyn, kynhneigð, trú, menningu og fötlun.
Stýrir samstarfi, leiðir hópinn.	Hugsar allt út frá verkum, stýrir hópnum eins og vél.
Hefur breiða almenna þekkingu og getur aðlagað það sem hann kemur á framfæri að þeim hót sem talað er við.	Getur ekki tjáð sig við þá sem hafa ekki sama bakgrunn og hann, er illskiljanlegur.
Hvetur til opinskárrar umræðu, hann er þægilegur í umgengni og snyrtilegur og það er gott að vinna með honum.	Dregur úr opinskárrri umræðu, hann er óþægilegur í umgengni og ósnyrtilegur og það er ekki gott að vinna með honum.
Hefur opið og jákvætt viðhorf, er raunsær bjartsýnismaður.	Er svartsýnn, tekur ekki eftir öðru fólk, fálátur.
Vekur traust og gefur af sér góðan þokka.	Virkar óáreiðanlegur.
Tekur öðrum opnum örnum, tekur oft fyrsta skrefið að viðkynningu.	Bíður eftir því að aðrir hafi frumkvæðið, heldur sig til hlés og er var um sig.
Er virkur í að stýra hagsmunaaðilum, viðheldur formlegum og óformlegum samskiptum við þá.	Hefur enga stjórn á hagsmunaaðilum, forðast samskipti við þá.
Er jákvæður gagnvart öllum liðsmönnum hópsins, hvetur til skoðanamynndunar í hópnum og örvar virka þáttöku allra.	Lætur aðra finna fyrir andúð sinni á þeim, telur sig vita allt best sjálfur og æskir ekki eftir innleggi frá hópnum.
Virðir minnihlutahópa, unir öðrum velgengni	Hugar eingöngu að núverandi valdapólitík.

2.07 Sköpunargáfa (Creativity)

Sköpunargáfa er hæfileikinn til að hugsa og starfa á frumlegan og hugmyndaríkan hátt. Verkefnastjórar nýta sköpunargáfu einstaklinga, verkefnisteymisins í heild og fyrirtækisins sem þeir starfa hjá til framdráttar verkinu.

Verkefnastjórin verður að byggja upp verklag innan hópsins sem örvar sköpunargáfu hans og tryggir að hugmyndir sem nýst geta verkefninu séu skráðar, metnar og framkvæmdar. Oft þarf hugmyndasmiðurinn að selja hugmynd sína verkefnisteyminu áður en hún fæst samþykkt. Liðsmenn hópsins taka sig oft saman um tiltekna hugmynd og vinna hana áfram þar til sátt næst um hana. Sköpunargáfa og frumleg hugsun er ein af forsendunum fyrir verkefnisárangri. Sköpunargáfa eflir verkefnastjórann við úrlausn vandamála og er drifkraftur að samvinnu hópsins við að þróa frumlega hugmynd í raunhæfa lausn.

Þegar vandamál koma upp í verkefninu verður verkefnistjórin að leggja mat á hvort það henti að taka á málínu með skapandi hætti. Eigi það við þarf hann að velja aðferðina. Hugarflugsfundur gæti verið viðeigandi þar sem liðsmenn verkefnisteymisins og aðrir tengdir starfsmenn úr fyrirtækinu kasta fram hugmyndum sem síðan er lagt mat á. Þær hugmyndir sem lofa góðu eru svo unnar áfram og sú besta valin. Óháð því hvaða aðferð er beitt við að finna frumlega lausn mun hún að öllum líkindum fela í sér að litið verður á málið frá mismunandi sjónarhornum þar sem þekking, reynsla, innsæi og heilbrigð skynsemi þátttakenda er virkjuð.

Sköpunargáfu má skilgreina svo: „Reyndu við það ómögulega til að ná fram því óliklega!“ Sköpunargáfu verður að beita með varúð innan verkefnisteymisins svo að áherslan víki ekki frá verkefninu sjálfu.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina þær aðstæður sem kalla á viðbrögð, úrlausn vandamáls eða nýja nálgun og þar sem sköpunargáfa gæti nýst.
2. Velja þá sem gætu lagt til frumlega lausn á málínu, hvort heldur sem er innan verkefnisteymisins eða annars staðar frá.
3. Safna fólkini saman, lýsa vandamálinu sem er til úrlausnar og óska eftir frjóum hugmyndum
4. Fá eins margar hugmyndir fram með hugarflugi og mögulegt er og skrá þær allar niður án þess að vega þær og meta.
5. Fara yfir hugmyndirnar, meta ágæti þeirra og forgangsraða.
6. Ræða hagkvænni bestu hugmyndanna og hugsanlegar afleiðingar af því að innleiða þær – velja besta kostinn til frekari vinnslu.
7. Gera áætlun um og framkvæma bestu lausnina.
8. Skjalfesta reynslu og beita við samskonar aðstæður í framtíðinni.

Umræðuefni:

Hvernig vinnur sköpunargáfan

Tilfinningagreind

Heildstæð hugsun

Ímyndunarafl

Innsæi

Nýjar samþættingar

Bjartsýni

Markmið færð í orð og myndir

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og leitt sköpunargáfu á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun sköpunargáfu og/eða hæfni til að stýra skapandi ferli. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu sköpunargáfu í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt sköpunargáfu á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun sköpunargáfu þeirra.
- C Hefur iðkað sköpunargáfu á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Býr yfir nauðsynlegri þekkingu varðandi sköpunargáfu.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining 1.15 Breytingar, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 2.05 Slökun,
2.06 Opinskáa umræðu, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Ráðgjöf, 3.01 Verkefnismiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni.

Atferlisþættir:

2.07 SKÖPUNARGÁFA

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er skapandi, bregst jákvætt við áskorunum og er opinn fyrir nýjum hugmyndum.	Heldur sig við þekktar og reyndar lausnir og er ó öruggur gagnvart því óþekkta.
Er bjartsýnn á að nýjar hugmyndir leiði til hagkvæmra lausna.	Hafnar hugmyndum sem óhagkvæmum án þess að meta þær.
Jafnar ágreining með því að skilgreina nýjar raunhæfar hugmyndir um leið og hann tekur tillit til mismunandi skoðana.	Er ekki fær um að samþætta ólík sjónarmið. Velur á milli ólíkra hugmynda þannig að hópurinn klofnar.
Finnur lausnir með því að beita frjórrí hugsun, nýjum aðferðum og tólum og heilbrigðri skynsemi.	Getur ekki samþykkt nýjungar sem leið til að fást við erfiðar aðstæður, beitir ekki heilbrigðri skynsemi.
Hvetur fólk til að koma með hugmyndir, sér möguleikana og skipuleggur traust ferli til að finna skapandi lausn.	Leitar ávallt eftir þekktri lausn á öllum vanda, er ósáttur við óvissu og stýrir ekki ferlum sem fela í sér skapandi hugsun.
Stýrir umfangi og breytingum verkefnis.	Hafnar öllu sem er utan við upphaflegt umfang.
Er næmur fyrir tilfinningum annarra, notar innsæi við úrlausn vandamála og til að treysta samskipti.	Er yfirborðskenndur, beitir ekki innsæi og horfir fram hjá tilfinningum fólks. Heldur sig eingöngu við rök hugsun.
Hlustar á og beitir eigin innsæi við að fá hugmyndir.	Hafnar innsæi.
Beitir óhefðbundnum aðferðum til hagsmunu fyrir verkefninið. Tekur hugmyndarákar ákvárdanir til að draga úr áhættu.	Samþykkir ávallt stöðuna eins og hún er, jafnvel þó að hagsmunur verkefnis séu í húfi. Tekur enga áhættu.

Árangursmiðun er að beina athygli hópsins að lykilmarkmiðunum svo ná megi hámarksárangri fyrir alla hlutaðeigandi. Verkefnastjórinn verður að tryggja að niðurstöður verkefnisins séu fullnægjandi gagnvart hlutaðeigandi hagsmunaaðilum. Þetta á einnig við um allar breytingar sem samþykktar hafa verið á liftíma verkefnisins. Þótt áherslan sé á niðurstöðurnar verður verkefnastjórinn að vera meðvitaður um og bregðast við öllum siðfræðilegum, lagalegum og umhverfislegum álitamálum sem geta haft áhrif á verkefnið.

Árangur verkefnis er hægt að flokka í niðurstöður verkefnis, ánægju viðskiptavinar, árangur með fólk (þátttakendur verkefnisins) og árangur er varðar aðra hagsmunaaðila. Á þennan hátt er hægt að ná betri yfirsýn yfir mismunandi árangurskröfur hinna ýmsu hagsmunaaðila strax við upphaf verkefnis. Verkefnastjórinn verður að stýra þessum kröfum til að ná fullnægjandi árangri.

Verkefnisárangur er nátengdur atferlishæfni við verkefnastjórnun. Verkefnastjórinn fær ekki greitt fyrir að vinna eins og skepna né heldur fyrir áætlanirnar eða skýrslurnar sem frá honum koma eða þá staðreynð að allt verkefnisteymið hefur unnið mikið. Hann fær greitt fyrir að ná árangri í verkefninu. Til að tryggja að fullnægjandi árangur náist gagnvart hlutaðeigandi hagsmunaaðilum verður verkefnastjórinn að afla sér upplýsinga um hvað mismunandi þátttakendur verkefnisins vilja fá út úr því sér til handa. Jafnframt þarf verkefnastjórinn að virkja og stýra verkefnisteyminu og þeim væntingum sem hópurinn hefur til verkefnisins.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina árangursviðmið verkefnis (markmið, afurðir) gagnvart hagsmunaaðilum á skyran og ótvíræðan hátt.
2. Flokka árangursviðmiðin eftir viðskiptavinum, verkefnisteyminu og öðrum hagsmunaaðilum.
3. Taka skýrt fram hvaða væntingar hagsmunaaðila eru ekki hluti af markmiðum verkefnisins eða hinum ýmsu afurðum þess.
4. Reikna bundna leið verkefnisins, koma henni á framfæri og fá hana samþykkta hjá réttum aðilum.
5. Ljúka verkefnisáætlun og veita athygli þeim þáttum sem skila fljótt árangri. Kynna áætlunina og fá hana samþykkta.
6. Endurtaka þessi þrep á líftíma verkefnisins við stjórnun áhættu, tækifæra, breytinga og væntinga.
7. Kappkosta að ná stöðugum umbótum með reglulegum upplýsingum til hagsmunaaðila um frammistöðu verkefnisteymisins.
8. Koma góðum árangri á framfæri við hagsmunaaðila. Veittu skjótum ávinningsi sérstaka athygli.
9. Bera saman frammistöðu/framvindu og árangur verkefnis við samþykkt árangursviðmið þess.
10. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefnum eða verkáföngum.

Umræðuefni:

Stöðugar endurbætur

Samskipti

Valddreifing

Skilvirkni

Verktaka

Samþætting félagslegra, tæknilegra og umhverfisþáttu

Stjórnun væntinga hagsmunaaðila

Stjórnun áhættu, breytingar, samstæðustjórnun

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og leitt árangursmiðun á skilvirkan hátt með verkefnastofninum og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastjóra í þróun verkefnismiðunar. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu árangursmiðunar í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt árangursmiðun á skilvirkan og árangursríkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun árangursmiðunar þeirra.
- C Hefur iðkað árangursmiðun á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á árangursmiðun.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaðilar, 1.03 Kröfur verkefnis og markmið,
1.05 Gæði, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.14 Innkaup og samningar,
1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur,
2.04 Ákveðni, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Ráðgjöf, 2.13 Áreiðanleiki, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03
Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja,
3.06 Atvinnurekstur, 3.10 Fjármál

Atferlisþættir:

2.08 ÁRANGURSMIÐUN

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Hagar sér eins og verktaki.	Fylgir einungis fyrirmælum.
Sýnir hæfni í að ljúka málum.	Nær ekki að ljúka málum
Leitar sífellt tækifæra til umbóta.	Samþykkir stöðugt hlutina eins og þeir eru. Býður kyrrstöðu ekki byrginn.
Leitar ávallt lausna á vandamálum svo ekki þurfi að breyta áætlunum.	Er ekki skapandi við leit á lausnum á vandamálum eða áskorunum. Breytir öllum vandamálum breytinganna vegna.
Er tækifærисdrifinn án þess að líta fram hjá áhættupáttum	Er áhættufælinn og lítur alfarið fram hjá tækifærum.
Hefur auga með nýjungum og tækifærum (t.d. á sviði tækni, markaða, keppinauta o.s.frv.) sem geta haft áhrif á verkefnið og bregst við þeim.	Heldur sig innan samþykktra marka og missir iðulega af þeim nýjungum og tækifærum sem gagnast hefðu mátt verkefninu.
Stýrir hagsmunaðilum af myndarskap.	Vanrækir hagsmunaðila.
Stýrir væntingum opinskátt og vel, uppfyllir eða fer fram úr væntingum.	Hefur ekki skýra stjórn á væntingum eða gerir sér of miklar væntingar.
Hefur auga með smáatriðunum en þó ekki þannig að hann tapti yfirsýn.	Hefur ekki auga með smáatriðum sem skipta máli. Hefur enga yfirsýn.

2.09 Skilvirkni (Efficiency)

Með skilvirkni er átt við hæfni til að nýta tíma og aðföng á hagkvæman hátt við að framleiða umsamdar afurðir og að standa undir væntingum hagsmunaaðila. Þetta hugtak nær einnig yfir hagkvæma notkun á aðferðum, kerfum og verklagi. Skilvirkni er grunnþáttur í verkefnastjórnun, a.m.k. ef hún er iðkuð í mikilvægum málum.

Til að hægt verði að tryggja skilvirkna notkun allra aðfanga sem tiltæk eru vegna verkefnisins verður að gera nákvæma verk-, tíma- og kostnaðaráætlun. Til að tryggja að árangur standist væntingar verður skilvirkni að vera hluti fyrirtækjamennings og verkefnisstjóri og hópur hans að fylgja þeiri stefnu.

Ef nauðsyn ber til er hægt að bæta skilvirkni með þjálfun og leiðsögn.

Dæmi um ferli:

1. Reyna á virkan hátt að endurbæta núverandi aðferðir, kerfi, verkferli og skipulag sem tengist verkefninu.
2. Gera áætlun um nauðsynlegar aðgerðir, afla aðfanga til þeirra og úthluta þeim og taka jafnframt tillit til óvissuháttar þar sem slíkt á við.
3. Ákveða forgangsröðun og ásættanleg frávik hvað varðar tíma, fjármuni eða annað vegna þess verks sem þarf að vinna.
4. Fella aðföng og hagkvæma orku tækni að verkefninu og gera grein fyrir kostnaði verkefnis.
5. Stjórna verkframkvæmd og leita stöðugt að möguleikum á sparnaði í aðföngum án þess að slíkt hafi áhrif á gæði.
6. Rýna verk sem unnin hafa verið og aðföng sem notuð hafa verið og bera saman við verkefnaáætlun.
7. Áætla hversu mikil aðföng þarf til að ljúka verkinu.
8. Greina frá því, sé útlit fyrir að skortur verði á aðföngum, og leggja til úrbætur.
9. Við verklok skal reikna út raunverulega notkun aðfanga og enduráætla svipuð verk sem eru byggð á nýjum tölulegum gögnum. Ástunda stöðugar umbætur.
10. Skjalfesta og miðla nýrri reynslu til notkunar sem árangursviðmið í öðrum verkefnum eða verkáföngum sama verkefnis.

Umræðuefni:

Hagnýt viðmið og mælingar

Málamiðlanir

Varaáætlun

Stöðugar umbætur

Líftímkostnaður

Framleiðni

Aðföng og orkunýtni

Félagslegur kostnaður og umhverfiskostnaður

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og stýrt skilvirkni á árangursríkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofn og/eða verkefnastjóra í þróun skilvirkni. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu skilvirkni í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt skilvirkni á árangursríkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun skilvirkni þeirra.
- C Hefur iðkað skilvirkni á árangursríkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu varðandi skilvirkni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.06 Verkefnismiðun, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 2.03 Sjálfssjórn, 2.05 Slökun, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Ráðgjöf,
2.11 Samningaumleitanir, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni

2.09 SKILVIRKNI

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Gerir sér grein fyrir skilvirkni í verkefninu og hegðar sér í samræmi við það.	Gerir sér ekki grein fyrir eða miðlar ekki upplýsingum um skilvirkni, er ekki góð fyrirmynnd.
Getur falið öðrum einstök verk og láta þá sjá um þau, treystir öðrum, grípur inn í undantekningartilvikum.	Reynir að framkvæma öll verk sjálfur og ber lítið traust til annarra. Engin verkdreifing.
Stjórnar og gerir viðeigandi breytingar, upplýsir strax og unnt er ef áætlun stenst ekki, kemur með tillögur og valkostि fyrir yfirstjórnendur. Yfirstjórn hefur á tilfinningunni að hún hafi stjórn á aðstæðum.	Lofar nýju notagildi eða afurðum án þess að tryggja að breytingum verði komið við og/eða án þess að úthluta viðbótaraðföngum. Leggur of seint fram breytingar á áætlun til yfirstjórnar. Yfirstjórn hefur á tifinningunni að hún hafi ekki stjórn á aðstæðum.
Setur fundi stundvíslega og lýkur þeim eins fljótt og hægt er.	Mætir seint á fundi, lætur þá dragast meir en nauðsynlegt er.
Kappkostar að ná fram endurbótum, örvar stöðugt aðra til að leita betri leiða.	Hefur ekki tilfinningu fyrir eða áhuga á endurbótum. Mannskapurinn á auðvelt með að gera honum til hæfis.
Hefur bæði orku og úthald til að halda áfram.	Virkar hæggengur, hefur litla þolinmæði, gefst auðveldlega upp.
Skapar eldmóð hjá öðrum, óskar eftir jákvæðu innleaggi og er opinn fyrir gagnrýni.	Er ófær um að hvetja aðra, kemur með óréttmæta gagnrýni og er ekki sjálfur opinn fyrir gagnrýni.
Kemur auga á vannýtingu aðfanga og grípur til úrræða.	Lítur fram hjá iðjuleysi og bregst ekki við viðvörunum annarra.
Beitir skilvirkni með árangursríkum hætti.	Notar skilvirkni á röngum sviðum, neyðir fólk til að gera mistök.

2.10 Samráð (Consultation)

Samráð er hæfni til að ræða, rökstýðja, hlusta á mótrök, ná samkomulagi og finna lausnir, m.ö.o. að skiptast á skoðunum um atriði er lúta að verkefninu. Í grundvallaratriðum er samráð það að skiptast á skoðunum um málefni verkefnisins. Þetta leiðir til sameiginlegra ákvarðana sem byggjast á gagnkvæmri virðingu, rökhusun og greiningu staðreynda. Samráð leiðir einnig skoðanaágreining fram í dagsljósið sé hann fyrir hendi. Þetta er gagnlegt í hlutverkaleik verkefnis.

Með rökfærslu er hægt að breyta sjónarmiðum annarra, öðlast skilning á mismunandi aðstæðum og leysa ágreining farsællega. Samráð örgrar lausnum og niðurstöðum sem byggjast á persónulegu mati og fordóumum.

Auðveldara er að koma röklegum spurningum og lausnum á framfæri í stjórnskipulagi verkefnisins. Þær ættu að leiða til fyrirsjáanlegrí og viðráðanlegrí niðurstaðna. Skipulag og rökfræði eru þær stoðir sem stjórnun hvílir á en þær geta jafnframt valdið því að ferlið verði þyngra í vöfum sé þeim beitt af ósveigjanleika.

Dæmi um ferli:

1. Greina aðstæður og heildarsamhengi.
2. Skilgreina markmið og (næstbestu) valkost. Hafa hliðsjón af markmiðum annarra og rökum þeirra.
3. Hlyða á rök annarra.
4. Auðkenna sameiginleg og mismunandi sjónarmið.
5. Greina vandamálið, skilgreina lausnir og/eða grípa til aðgerða til þess að komast hjá vandanum.
6. Leysa úr ágreiningi eða komast að samkomulagi um ágreining og leiðir til að leysa úr þeim.
7. Huga að afleiðingum, skjalfesta og miðla áfram.
8. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefnum eða verkáföngum.

Umræðuefni:

Rök
Árekstur
Samráðsaðferðir og tækni
Ákveða og skapa aðstæður þar sem allir vinna
Sammingalipurð
Samningaumleitanir
Gerð sviðsmynda
Kerfisbundin og skipulögð hugsun
Kerfishönnun

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með skilvirkum hætti átt í samráði við verkefnastofna- og verkefnastjóra innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun samráðshæfni þeirra. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu samráðs í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur haft samráð með skilvirkum hætti í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun samráðshæfni.
- C Hefur stundað samráð á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á samráðshæfni.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.20 Lúkning, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.08 Starfsmannastjórnun

2.10 SAMRÁÐ

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Tekur ætíð tillit til tillagna hins aðilans; er sanngjarn.	Þvingar eigin tillögur í gegn á kostnað annarra; er ósanngjarn.
Er fær um að leiða samræður og óskar eftir viðbrögðum/gagnrýni. Tekur gagnrýni vel.	Hefur að engu eða hafnar endurgjöf annarra.
Tekur á málum af festu, sem lokaúrræði, og afgreiðir þau ávallt með á rökum og staðreyndum.	Forðast venjulega að taka á málum, eða særir fólk með því að vera árásargjarn við aðstæður þar sem afgreiða þarf mál.
Minnist á slæma hegðun annarra á tillitssaman hátt, gagnrýnir aðra á uppbyggilegan hátt.	Lítur fram hjá eða lætur viðgangast slæma hegðun hjá öðrum, telur sig vita allt betur en aðrir, refsar og niðurlægir aðra.
Hegðar sér með jákvæðum hætti þegar um er að ræða uppbyggilega gagnrýni, bregst ekki við árásum af ofsa, fyrirgefur öðrum.	Móðgast við gagnrýni, bregst við með árásargirni á tilfinningalegan hátt, með skapofsa.
Styður samráðsferli innan hópsins, kemst að sameiginlegri niðurstöðu með öðrum.	Vanrækir ágreining, beitir valdi, eyðir andstæðri afstöðu og beygir aðra undir sig.
Tekur ákvarðanir sem eru byggðar á rökum og röksemdarfærslu og er mjög fær um að útskýra ákvarðanir.	Forðast ákvarðanir eða tekur ákvörðun án nægilegs samráðs og útskýringa.
Færir fram rök með nákvæmum, skýrum og rökrænum hætti.	Deilir viðstöðulaust, nær ekki aðalatriðinu, er órókviss eða fer að segja sögur.
Kemur með aukna orku inn í hópinn og virkjær orku allra meðlima.	Starfar aðallega einn eða e.t.v. með fáum nánum kunningjum.
Hefur úthald til þess að finna lausnir og gerir sér far um að hafa raunverulegan áhuga á þeim sem taka þátt í verkefni.	Hugsar ekki heildstætt, frestar í sífellu, hunsar mótmæli og gerir sér upp tímaskort.
Er vel undirbúinn og upplýstur. Er fær um að leiða málefnaðar umræður.	Er hvorki undirbúinn né upplýstur og er ekki fær um að leiða umræður með viðeigandi hætti.

2.11 Samningaumleitanir (Negotiation)

Samningaumleitanir er sú aðferð sem aðilar nota til að leysa úr ágreiningsefnum sínum er varða verkefnið og komast að niðurstöðu sem báðir sætta sig við. Hæfileiki til samningaumleitana gerir verkefnastjóra kleift að komast hjá raunverulegum ágreiningi.

Við samningaumleitanir vegna verkefnis ætti að taka tilhlýðilegt tillit til hagsmuna og afstöðu beggja aðila. Opnar samningaumleitanir, þar sem báðir aðilar ná einhverju fram, er sú útkoma sem sóst er eftir. Samt sem áður þarf að átta sig á því að samningaumleitanir geta verið mjög pólitískar í eðli sínu háðar viðskiptalegum sjónarmiðum og að oft þarf að ná málamiðlun sem getur leitt til þess að aðilar verði ekki fullkomlega sáttir.

Verkefnastjórinn þarf að leitast við að koma á og viðhalda góðum samskiptum milli allra aðila og viðhalda því í gegnum allt ferli samningaumleitana.

Dæmi um ferli:

1. Ákvarða æskilega niðurstöðu og lágmark þess sem ásættanlegt er.
2. Marka stefnuna varðandi samningaumleitanir.
3. Spyra spurninga, safna gögnum um þau viðfangsefni sem eru fyrir ágreiningi, greina gögnin.
4. Kynna valkosti sem eru í stöðunni.
5. Íhuga þá kosti sem bjóðast til að ná fram niðurstöðu þar sem báðir aðilar eru sáttir.
6. Einbeita sér að svíðum þar sem samkomulag er til staðar og viðhalda jákvæðum tengslum við hina aðilana.
7. Ræða og leggja mat á viðbrögð hvors aðila um sig, endurtaka einstök skref í ferlinu, eins oft og þurfa þykir uns niðurstaða fæst.
8. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefnum eða verkáföngum.

Umræðuefni:

Líkamstjánning

Samskipti

Forysta

Samningaumleitanir

Úrlausn vandamála

Samkomulagsstjórnun

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur stýrt öðrum við stjórnun funda og samningaumleitana. Er reyndur samningamaður. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun samningaumleitana.
- B Hefur stýrt verkefnisfundum og leitt samningaumleitanir með góðum árangri. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun hæfni í samningaumleitunum.
- C Hefur lagt eitthvað af mörkum til verkefnafunda og samningaumleitana.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á samningaumleitunum.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.12 Aðföng, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar,

2.01 Forysta, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská umræða, 2.09 Skilvirkni, 2.12 Ágreiningur og krísur,

2.14 Gildisvirðing, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

2.11 SAMNINGAUMLEITANIR

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Hefur hæfileika til að taka þátt í samningaumleitunum og úthald til að fara í gegnum ferlið þangað til árangur næst með niðurstöðu í málinu.	Hefur litla hæfileika til að taka þátt í samningaviðræðum, virðist hæggengur, býr ekki yfir þolinmæði, gefst fljótlega upp.
Leggur sig fram við að forðast og leiðréttu óviðurkvæmilega hegðun.	Leitar að sökudólgum, kennir öðrum um.
Stefnir að sigri - staða þar sem báðir aðilar vinna; hefur frumkvæði að því að vekja upp viðskiptasambönd eða samstarf til lengri tíma.	Virðir ekki hagsmuni annarra, stefnir að sigri - tapstaða, hefur skammtímavíðhorf til viðskipta- eða vinnusambanda.
Tjáir sig skilmerkilega og með skýrum hætti, forðast ónauðsynleg smáatriði.	Missir samhengið í rökræðum.
Skilgreinir markmið og aðstæður samningaumleitanir.	Undirbýr sig ekki nægilega áður en hann byrjar samningaumleitanir.
Skapar rétta andrúmsloftið fyrir samningaumleitanir. Tekur þátt í viðræðum af sanngirni og jafnvægi.	Skapar óþaegilegt andrúmsloft meðan á samningaumleitunum stendur. Tekur aðeins þátt í viðræðum út frá eigin sjónarhorni, skortir jafnvægi í aðkomu sinni.
Virðir kröfur og tillögur gagnaðila, ræðir málið á efnislegum grunni.	Reynir að þvinga gagnaðila til að samþykkja sína afstöðu.
Getur rætt og útskýrt sína afstöðu af skynsemi án þess að fyrirverða sig.	Ver sína afstöðu af einþykki og er ekki tilbúinn að slá af kröfum.
Er heiðarlegur og sanngjarn varðandi eigin hagsmuni og markmið.	Dylur eigin hagsmuni og er ekki heiðarlegur og hreinskilinn.
Heldur uppi umleitunum af festu að því er tekur til efnispáttu viðræðna en viðheldur jákvæðu og persónulegu sambandi.	Afstaðan til samningaumleitanra er sú að koma sér upp ósveigjanlegri afstöðu bæði að því er varðar efni umleitananna og varðandi mannleg samskipti.
Athugar vandlega hagsmuni og persónulegt mat til að komast að uppbryggilegum lausnum.	Mótar sér ósveigjanlega afstöðu frá upphafi og neitar að slá nokkuð af kröfum sínum.
Gerir sér far um að skilja afstöðu gagnaðila, persónulegt sjónarhorn hans, og hlustar af athygli.	Veldur misskilningi með orðum sínum og gerir sér ekki far um að setja sig í spor gagnaðila.

2.12 Ágreiningur og krísum (Conflict & crisis)

Þessi hæfnispáttur fjallar um meðhöndlun á **ágreiningi og krísum** sem geta komið upp á milli ólíkra einstaklinga og aðila sem taka þátt í verkefni eða verkefnastofni. Ágreiningur og krísur geta komið upp í verkefnum og við gerð samninga þrátt fyrir verkferli og leiðbeiningar sem settar eru til að koma í veg fyrir að það gerist. Þetta getur gerst á öllum stigum, aðallega vegna þess að ólíkir aðilar vinna saman, hver með sín markmið. Ágreiningur getur einnig orðið þegar fólk sem ekki þekkist kemur saman til að vinna við verkefni, oft undir miklu álagi. Setja ætti reglur í upphafi verkefnis um meðferð ágreiningsmála og viðbrögð við neyðarástandi. Krísstjórnun hefst með góðri áhættugreiningu og sviðsettri atburðarás um hvernig bregðast eigi við fyrirsjánlegum krísum.

Ágreiningur felst í árekstri mismunandi hagsmunu eða ólíkra einstaklinga sem gætu ógnað því að markmiðum verkefnis verði náð. Oft grefur þetta undan góðu samstarfi og getur haft neikvæð áhrif á viðkomandi einstaklinga og aðila. Hagsmunárekstrar getur komið upp á milli tveggja einstaklinga eða fleiri og/eða á milli hópa.

Gegnsæi og heilindi verkefnastjórans, sem hlutlauss sáttasemjara á milli ágreiningsaðila, getur haft gífurleg áhrif í þá átt að finna ásættanlegar lausnir. Fólk hefur tilhneigingu til að vera samstarfsfúsara þegar það treystir því að verkefnastjórin hafi aðeins eitt að leiðarljósi: Að leysa úr ágreiningum.

Mögulegar leiðir til að leysa úr ágreiningsmálum eru, samvinna, málamiðlun, fyrirbyggjandi aðgerðir eða bein skipun. Allar snúast þær um að finna jafnvægi milli eigin hagsmunu og hagsmunu annarra. Samvinna við stjórnun ágreinings útheimtir það að allir verða fúsir til að gera málamiðlanir.

Það er mjög mikilvægt að taka snemma á líftíma verkefnisins á hættu af ágreiningi sem getur orðið vegna þess að hópur getur ekki komið sér saman um eitthvað. Verkefnastjórin getur fært vandamálið upp á hærra stjórnunarstig og beðið um að hlutlaus aðili sem allir málsaðilar eru sáttir við grípi inn í og leggi fram bindandi lausn.

Krísum í verkefnum er hægt að lýsa sem tíma tilfinnanlegra erfiðleika, meiri erfiðleika en þeirra sem verða vegna ágreinings. Við slíkar aðstæður er skjótra viðbragða þörf og skarprar dómgreindar til að meta krísunu. Skilgreina þarf möguleg viðbrögð til að leysa hana og tryggja framgang verkefnisins og til að kveða upp úr um hvort færa eigi málið upp á hærra stig og hve hátt það þurfi að fara upp í skipulagsheildinni. Verkefnastjórinн þarf að láta eiganda verkefnisins vita þegar í stað.

Listin að stýra ágreiningi og krísu giftusamlega felst í því að leggja mat á orsakir og afleiðingar, afla nauðsynlegra viðbótarupplýsinga og skilgreina hugsanlegar lausnir. Þetta þarf oft að gera undir kringumstæðum þar sem fólk og fyrirtæki eru í uppnámi eða gripin skelfingu. Stjórnandinn þarf á sem stystum tíma að safna saman upplýsingum, vega og meta valkosti, leitast við að ná jákvæðri lausn og, það sem mestu máli skiptir, halda ró sinni og vera agaður og vinsamlegur. Við slíkar aðstæður er slökun og yfirveguð dómgreind mikilvægir eiginleikar.

Umræðuefni:

Gerðardómur

Samningar

Krísstjórnunarteymi

Hærra stjórnvald kallað til

Samskiptahæfni

Dómgreind

Málamiðlun

Drifkraftur

Ahættugreining

Dæmi um ferli:

1. Lýsa og fjalla um í samningum og áætlunum verkefnisins, á grundvelli áhættugreiningar, hvernig bregðast skuli við hugsanlegum ágreiningi og krísum.
2. Ef upp kemur ágreiningur eða krísa meðan á verki stendur:
 - 2.1. Ganga úr skugga um að verkefnastjóri sé ekki sjálfur persónulega flæktur í málið eða hann sé orsókin að ágreiningi eða krísu. Í slíku tilfelli er viturlegt að tilkynna það verkkaupa/yfirstjórn þannig að hægt sé að útnefna einhvær annan til að leysa úr málum.
 - 2.2. Skoða ágreininginn eða krísuna út frá sjónarhlíð allra aðila.
 - 2.3. Skoða hvaða aðferð þurfi að nota til þess að leysa málið eða hvort þurfi að leita sáttu með aðstoð þriðja aðila.
 - 2.4. Skoða valkost varðandi lausn ástandsins með því að vega og meta hagsmuni allra aðila.
 - 2.5. Ræða, ákveða og miðla þeirri lausn sem samkomulag er um.
 - 2.6. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefnum eða verkáföngum.

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur verið sáttasemjari í ágreiningi og krísum og/eða veitt öðrum ráðgjöf um lausn ágreinings og krísa.
- B Hefur notað margvíslega tækni til að stjórna ágreiningi og krísum í verkefni eða verkefnastofni með góðum árangri
- C Hefur stjórnað ágreiningi eða krísum í verkefni eða verkefnastofni með góðum árangri.
- D Hefur þá þekkingu á ágreiningi og krísum sem nauðsynleg er.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 2.01 Forysta, 2.06 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.11 Lagaumhverfi

Atferlisþættir:

2.12 ÁGREININGUR OG KRÍSUR

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er fær um að ræða ágreiningsefni við verkefnisteymið, miðlar málum, rökræðir og er meðvitaður um ágreiningsmál sem eru í aðsígi.	Hunsar ágreining sem er í aðsígi, veit ekki hvað gerist óformlega, veldur ágreiningi.
Er aðgengilegur, hefur ávallt nægan tíma til að hlusta, vinnur með hópnum og öðrum hagsmunaaðilum.	Er alltaf upptekinn og einangraður, heldur aðeins formlega fundi. Hefur engin óformleg eða félagsleg samskipti við hópinn.
Lítur á óvissu sem áskorun.	Hleður upp áhættuþáttum og vandamálum.
Er hreinskilinn / hreinskiptinn þegar hann tekst á við hagsmuni sem eru gagnstæðir í ágreiningsmálum og neyðartilvikum.	Er virkur þáttakandi í því að skapa deilur innan liðsheildar sem leiðir til ágreinings eða neyðarástands.
Hegðar sér með jákvæðum hætti þegar fram kemur ásættanleg gagnrýni, bregst við af jafnaðargeði gagnvart persónulegum atlögum, fyrirgefur.	Móðgast eða reiðist vegna gagnrýni, bregst við atlögum af ójafnvægi, ber kala til annarra.
Er sanngjarn, sáttur við tillögur annarra, fellst á endurgjöf annarra án gremju.	Þvingar fram eigin tillögu á kostnað annarra, hafnar uppbryggilegri endurgjöf annarra.
Gerir greinarmun á persónulegum samskiptum og starfstengdum vandamálum og leysir þau með réttri forgangsröðun.	Blandar saman persónulegum tengslum og faglegum vandamálum.
Kemur fram af öryggi og jákvæðni, kemur fram við þá sem aðild eiga af virðingu gagnvart einstaklingnum og hlutverki hans.	Er hrokafullur, kemur fyrir sjónir sem berskjaldaður, beitir aðra meðlimi hópsins brögðum.
Er fær um að nýta sér ágreining til hagsbóta fyrir verkefnið.	Vanrækir undirliggjandi deiluefni, er ekki tilbúinn til að verja verkefnið allt til loka.

2.13 Áreiðanleiki (Reliability)

Áreiðanleiki felur í sér að standa við það sem sagt hefur verið, innan settra tímamarka og af þeim gæðum sem samið hefur verið um. Að vera áreiðanlegur og standa við gefin loforð byggir upp traust hjá öðrum. Áreiðanleiki snýst um ábyrgð, rétta hegðun, styrk og traust. Það snýst um að lágmarka mistök og um opinskáa umræðu og samkvæmni. Áreiðanleiki er eiginleiki sem hagsmunaaðilar meta mikils.

Áreiðanleiki eykur möguleikann á því að ná markmiðum og virkar hvetjandi á þá sem taka þátt í verkefninu. Hann hvetur liðsmenn til að viðhalda sjálfsstjórn og sjálfstrú. Þannig má forðast hindranir og afturkipp sem getur komið upp í ferlinu eða takast á við slíkt á auðveldari hátt.

Dæmi um ferli:

1. Er vel skipulagður, notar tilhlýðilega tækni við gerð áætlana og tímaáætlana og viðheldur fullnægjandi samskiptum við hagsmunaaðila.
2. Aflar upplýsinga um hagsmuni mismunandi aðila sem tengjast verkefninu og leggur mat á áreiðanleika þeirra á persónulegu og faglegu plani.
3. Er heiðarlegur og einlægur í samskiptum við alla einstaklinga og fulltrúa hópa sem þátt taka í verkefni.
4. Tryggir að allir lykilaðilar taki þátt í að finna lausnir og/eða að sviðsetja atburðarás.
5. Auðkennir og metur áhættuþætti og tækifæri og skilgreinir viðeigandi viðbragðsáætlanir og aðgerðir og/eða innleiðir niðurstöður þeirra í verkefnisáætlun.
6. Nær samkomulagi um lausnina og/eða um endurskoðaða áætlun.
7. Innleiðir lausnina og stjórnar þeiri vinnu sem framkvæmd er.
8. Viðheldur góðum samskiptum og veitir upplýsingar um hvað lærist af reynslunni

Umræðuefni:

Stjórnunarhringur

Stjórnunaraðferð

Tengslamyndun við alla hagsmunaaðila

Áætlanir og skipulag

Gæðastjórnun

Verkhluta/ áætlun

Kerfisbundnar og vinnuaðferðir fagsins

Markmiðastýring

Að þola mistök

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað áreiðanleika á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun áreiðanleika. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í að innleiða áreiðanleika í verkefni eða verkefnastofna.
- B Hefur iðkað og stýrt áreiðanleika á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun áreiðanleika þeirra.
- C Hefur iðkað áreiðanleika á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaaðstæðum.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á áreiðanleika.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.05 Gæði, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.14 Innkaup og samningar, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.08 Árangursmiðun, 2.14 Gildismat, 2.15 Siðareglur, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja

2.13 ÁREIÐANLEIKI

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er áreiðanlegur: skilar af sér því sem samþykkt hefur verið með þeim gæðum sem krafist er, á réttum tíma og innan ramma kostnaðaráætlunar.	Er óáreiðanlegur: skilar af sér minna en því sem lofað hefur verið, of seint, eða kostnaður fer fram úr fjárhagsáætlun.
Skilar af sér skýrslum sem eru byggðar á nægilegum upplýsingum á réttum tíma, til verkefniseiganda, ef aðstæður koma upp sem leiða munu til þess að verkefnið fari út yfir ásættanleg þolmörk.	Starfar samkvæmt grundvallarreglunni „látið kyrrt liggja, skiptið ykkur ekki af því“. Skilar af sér skýrslum of seint þannig að verkefniseigandi getur ekki nýtt sér upplýsingarnar til að hafa áhrif á útkomuna.
Er áreiðanlegur, sýnir trúnað.	Er óáreiðanlegur, bregst trúnaði.
Finnur til ábyrgðar varðandi árangur verkefnisins fyrir hönd allra hagsmunaaðila.	Áfellist ætið aðra.
Tekur á sig fulla ábyrgð, skilgreinir undirábyrgð á réttan hátt.	Yfirlærir allar skuldbindingar og markmið milliliðalaust frá verkefniseiganda til meðlima verkefnisteymisins.
Stjórnar hegðun meðlima verkefnisteymisins af samviskusemi og með uppbryggilegum hætti, beitir agaviðbrögðum og gefur sér tíma til að halda uppi samskiptum.	Hefur ekki skýrt mótaðan skilning á áhrifum stjórnunaraðgerða af sinni hálfu, lætur tímaskort í veðri vaka.
Gengur vel að miðla upplýsingum.	Á í erfiðleikum með að miðla upplýsingum.

2.14 Gildisvirðing (Values appreciation)

Gildisvirðingu nefnum við þann hæfileika að skynja eðlislæga eiginleika annarra og skilja sjónarmið þeirra. Hugtakið nær einnig yfir þann hæfileika að hafa samskipti við aðra og vera móttækilegur fyrir skoðunum þeirra, gildismati og siðareglum. Kjarni gildisvirðingar felst í gagnkvæmri virðingu.

Verkefnastjóri býr yfir eigin gildismati og miðlar því í samskiptum sínum við meðlimi verkefnisteymis og hagsmunaaðila. Hann þarf einnig að vera móttækilegur fyrir gildismati annarra sem eru í kringum hann og hvetja þá til þess að tjá lífsviðhorf sín í samskiptum við hann.

Skilningur á persónulegu, fyrirtækjabundnu og þjóðfélagslegu gildismati er nauðsynlegur til þess að verkefnisáetlun fáist samþykkt. Verkefnastjóri sem hefur skilning á mismunandi gildismati sem og á ólíkum viðhorfum fólks, sem tengist verkefninu, er fær um að skipuleggja og vinna verkefni með miklu skilvirkari hætti en sá sem ekki hefur slíkan skilning.

Dæmi um ferli:

1. Tryggja að allir hagsmunaaðilar þekki gildismat þitt að svo miklu leyti sem það snertir verkefnið.
2. Kanna gildismat, skoðanir, siðareglur og hagsmuni ólíkra aðila, þeirra sem geta haft stjórnsmálaleg og félagsleg áhrif innan fyrirtækisins og utan þess.
3. Líta til ríkjandi gildismats í þjóðféluginu (eins og það mótask af stjórnsmálaskoðunum, þrýstihópum, hagsmunaaðilum og svo framvegis) að því leyti sem það kann að hafa áhrif á verkefnið.
4. Taka tillit til gildismats þeirra sem þú ert í samskiptum við.
5. Skilja eða mynda þér aðra skoðun þegar við á.
6. Virða og meta skoðanir annarra.
7. Bregðast skjótt við breyttu ástandi og íhuga vel áhrif þess til breytinga á umgjörð verkefnis.
8. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefni eða verkáfanga.

Umræðuefni:

Hugað að áhrifum

Tengsl milli stjórnskipulags fyrirtækisins og verkefnisteymisins

Viðhald tengiliða

Persónulegur áhugi og markmið

Persónuleg kynning

Pólitískt næmi

Þrýstihópar

Félagslegt næmi

Tekur ábyrgð á eigin athöfnum

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og leitt gildisvirðingu á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun gildisvirðingar. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í að innleiða gildisvirðingu í verkefni eða verkefnastofna.
- B Hefur iðkað og stýrt gildisvirðingu á skilvirkan hátt í flóknum verkefnnaðstæðum innan samhengis verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun gildisvirðingar.
- C Hefur iðkað gildisvirðingu á skilvirkan hátt í einföldum verkefnnaðstæðum.
- D Hefur þá þekkingu á gildisvirðingu sem nauðsynleg er.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.08

Atferlisþættir:**2.14 GILDISVIRÐING**

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Skoðar af alvöru gildismat annarra, tilfinningar þeirra, óskir og þarfir samtímis því að viðhalda einbeitingunni á umfang verkefnisins.	Virðir ekki gildismat annarra, tilfinningar, óskir og þarfir, hefur að engu innlegg þeirra.
Gerir ráð fyrir nægilegu athafnasvigrúmi fyrir undirmenn til að þeim sé faert að vinna verk sín með eigin sniði.	Takmarkar athafnasvigrúm undirmanna með því að leggja á þá kvaðir og stjórna þeim.
Lætur meðlimi verkefnisteymis taka þátt í ákvarðanatöku eða hefur góða og gilda ástæðu til þess að taka ákvörðun án þátttöku þeirra.	Tekur ákvarðanir af sjálfsdáðum og miðlar þeim ekki til meðlima verkefnisteymis eða þátttakenda.
Sýnir af sér gott fordæmi og er viðurkenndur sem leiðtogi.	Framkoma hans er ekki talin viðeigandi.
Hefur hæfilegt jafnvægi á milli eigin hagsmunu og annarra.	Gengur fram á grundvelli eigin hagsmunu og vanrækir algerlega hagsmuni annarra.
Svarar án undanbragða.	Veitir verkefnateyminu ekki svar varðandi störf þeirra.
Skapar starfsáhuga hjá öðrum.	Gagnrýnir, er ófær um að hvetja aðra.
Hefur reglulega samband við þátttakendur.	Forðast samskipti við þátttakendur.
Skapar traust.	Virkar óáreiðanlegur.
Verkefnisteymið og aðrir hagsmunaaðilar eru sáttir við hann.	Er utanveltu.

2.15 Siðareglur (Ethics)

Siðareglur ná yfir siðferðilega viðurkennda framkomu eða hegðun einstaklinga. Siðferðileg hegðun er grundvöllur allra samfélagskerfa. Innan fyrirtækja er venjulega getið um ákveðnar siðareglur í ráðningarsamningum og nær þetta til reglna um faglega framkomu eða hegðun sem ætlast er til að starfsmenn fari eftir. Reglurnar kunna einnig að hvíla á lagalegum grunni í þeim tilvikum þar sem þess er vænst að fyrirtæki fari eftir stöðlum sem fram koma í löggjöf. Siðareglur gera fólk kleift að standa að verkefnum og skila þeim á fullnægjandi hátt. Reglurnar lýsa persónulegu og faglegu frelsi jafnt og takmörkunum þess. Siðareglur á að virða, og með því gera fólk kleift að starfa án siðferðislegra árekstra innan verkefnis með tengdum aðilum og í samféluginu.

Nákvæmar reglur kunna að gilda um tiltekin verkefni. Verkefnastjóri þarf að tryggja að farið sé algerlega eftir slíkum reglum og ekki séu gerðar tilraunir til að koma sér hjá þeim.

Félagslegur og menningarlegur munur getur komið fram í mismunandi siðareglum. Til árekstra getur komið ef verkefnastjórinn þarf að velja á milli siðareglna fyrirtækisins og eigin siðferðiskenndar. Verkefnastjórinn ætti að ígrunda vandlega hvort sá munur sé ásættanlegur eða ekki.

Í öllum tilvikum ætti verkefnastjórinn að koma fram í samræmi við viðurkenndar reglur um fagmannlega hegðun.

Dæmi um ferli:

1. Tryggja samræmi við öll lagaákvæði sem gilda um verkefnið.
2. Greina hugsanlegar aðstæður eða tillögur sem eru í andstöðu við siðareglur og hafa áhrif á verkefnið og þá einstaklinga sem vinna við það. Gæta að því að viðhafa gagnsæi með því að koma fram með slík málefni og leysa úr ágreiningi.
3. Virkja þáttöku hlutaðeigandi hagsmunaaðila og bera upp málefni við fólk sem á persónulega aðild að þeim.
4. Vera greinargóður við útskýringu á því hvaða siðferðilegu álitaefni skipta máli.
5. Standi samstarfsmaður fast á því að halda áfram þeirri stefnu sem álitin er siðferðilega röng skal sýna skilning og reyna að leysa úr álitaefninu á vinsamlegan hátt. Í þeim tilvikum þegar slíkt gengur ekki eftir skal vísa viðkomandi álitaefni til lausnar innan fyrirtækisins og/eða til þriðja aðila.
6. Miðla niðurstöðu og taka á afleiðingum.
7. Framkvæma nauðsynlegar aðgerðir sem tengjast verkefninu.
8. Skjalfesta reynslu og innleiða samsvarandi breytingar í komandi verkefnum eða verkáföngum.

Umræðuefni:

Starfsreglur

Sjálfsöryggi

Sanngirni

Heilindi

Tryggð

Siðferðisstaðlar

Virðing

Samstaða

Gagnsæi

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur iðkað, stjórnað og leitt siðareglur á skilvirkan hátt með verkefnastofns- og verkefnastjórum, innan samhengis verkefnisins og stjórnskipulags fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun siðareglna. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu siðareglna í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur iðkað og stýrt siðareglum á skilvirkan hátt í flóknum verkefnaðstæðum. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastjóra í þróun siðareglna.
- C Hefur iðkað siðareglur á skilvirkan hátt í einföldum verkefnaðstæðum.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.01 Forystuhæfni, 2.02 Skuldbinding og driftkraftur, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrtækja, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagauðumhverfi

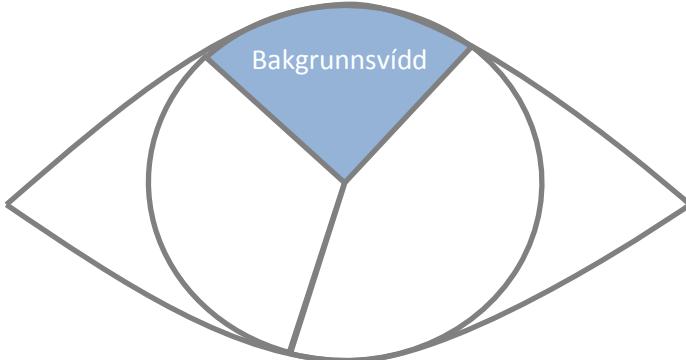
Atferlisþættir:**2.15 SIÐAREGLUR**

Æskilegt atferli	Atferli sem þarf að bæta
Er meðvitaður um siðferðileg álitaefni.	Er ekki meðvitaður um eða leiðir hjá sér siðferðileg álitaefni.
Hegðar sér af virðingu þegar hann tekur siðferðileg álitaefni og skoðanamun til umræðu.	Gerir gys að eða sýnir að öðru leyti ekki virðingu gagnvart siðferðilegum álitaefnum.
Kemur fram af heilindum og er opinн varðandi eigin persónulegar og faglegar siðareglur.	Leitar sífellt málamiðlana út yfir siðferðileg takmörk, er óheiðarlegur að því er varðar siðferðileg álitaefni.
Heldur sig við og virðir siðareglur jafnvel þegar um ágreining eða krísur er að ræða.	Hunsar siðareglur eða hegðar sér ekki siðferðilega rétt þegar hann er undir þrýstingi.
Stendur ætíð við gerða samninga, misnotar ekki upplýsingar eða neytir afslmunar.	Stendur ekki við gerða samninga, misnotar upplýsingar eða neytir afslmunar.
Kemur fram af gagnsæi, sanngirni og ákveðni þegar hann skilgreinir siðareglur.	Er ekki hreinskilinn, heiðarlegur eða er tvíræður þegar hann setur fram siðareglur.
Sýnir samstöðu gagnvart meðlimum verkefnisteymis og heldur uppi vörnum fyrir verkefnið ef nauðsyn ber til.	Sýnir enga samstöðu og heldur ekki uppi vörnum fyrir verkefnið, sýnir eingöngu yfirstjórn tryggð.
Samfagnar árangri annarra með ánægju, tekur heildarárangur fram yfir eigin frama.	Kynnir góðan árangur sem eigið afrek, hirðir ekki um framlag annarra.

4.3 Bakgrunnsvídd

Í þessum hluta kaflans er fjallað um bakgrunnsvídd verkefnastjórnunar. Gerð er grein fyrir því hvað felst í hugtökunum verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá og tengslunum á milli þessara hugtaka og skipulagsheildarinnar eða skipulagsheilda sem taka þátt í verkefninu.

Skilningur á þessum hugtökum við ákveðna verkefnisaðstöðu er mikilvægasti grunnurinn í mati á hæfni verkefnastjóra.



Tafla 4 .3 Hæfnispættir bakgrunnsvíddar

- | | |
|-------------|--|
| 3.01 | Verkefnismiðun |
| 3.02 | Verkefnastofnsmiðun |
| 3.03 | Verkefnaskrármiðun |
| 3.04 | Innleiðing verkefnastjórnunar |
| 3.05 | Stjórnskipulag fyrirtækja |
| 3.06 | Atvinnurekstur |
| 3.07 | Kerfi, vörur og tækni |
| 3.08 | Starfsmannastjórnun |
| 3.09 | Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi |
| 3.10 | Fjármál |
| 3.11 | Lagaumhverfi |

Fyrstu fimm hæfnispættir bakgrunnsvíddarinnar lýsa innleiðingu aðferðafræði verkefnastjórnunar við stýringu verkefnis, verkefnastofns og/eða verkefnaskrár í skipulagsheild. Seinni sex hæfnispættirnir lýsa því hvað hinar mismunandi stoðdeildir skipulagsheildarinnar þurfa að vita um verkefni og hvaða stoðdeildum verkefnisteymið þarf að kunna skil á.

Bakgrunnsvíddir fela í sér almenna lýsingu, lista yfir umræðuefni og dæmi um ferli. Þeirri þekkingu og reynslu sem krafist er á hverju IPMA-stigi er lýst í *Lykilhæfnispættir í stigi* og ítarleg umfjöllun í kaflanum *Megintengsl* þar sem sýnd eru tengsl við aðra hæfnispætti. Litið er svo á að þessir hæfnispættir séu alltaf tengdir. Hlutinn *Megintengsl* hefur þann tilgang að auðvelda aðgang að tengdu lesefni og hjálpa til við mat á hæfni umsækjenda. Hann tengist tilteknu efni og samhengi (t.d. viðeigandi þáttum) aðstæðna hverju sinni.

Sjá einnig 3. kafla þar sem dýpri lýsingu á verkefni, verkefnastofni og verkefnaskrá er að vinna.

Lýsingar á skilvirkni bakgrunnsvíddar á mismunandi IPMA-stigum eru sem hér segir:

Á IPMA Level A® (stig A): Umsækjandinn þarf að hafa sýnt fram á skilvirkja beitingu bakgrunnsvíddar í samhæfingu verkefna og/eða verkefnastofna innan umfangs verkefnaskrár eða verkefnastofns og samstillingu við stjórnskipulag fyrirtækisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun bakgrunnsvíddar. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu bakgrunnsvíddar í verkefnum eða verkefnastofnum og fyrir skipulagsheildina. Hann ber ábyrgð á framkvæmd stefnumörkunar skipulagsheildarinnar eða verkefnastofnsins við beitingu þessara bakgrunnsvídda. Loks tekur hann þátt í þróun faglegrar verkefnastjórnunar í tengslum við bakgrunnsvíddirnar.

Á IPMA Level B® (stig B): Umsækjandinn hefur sýnt fram á skilvirkja beitingu bakgrunnsvíddar í flóknum verkefnaaðstæðum og í tengslum við umfang verkefnisins. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun þekkingar og beitingar samhengislegu hæfnispáttanna.

Á IPMA Level C® (stig C): Umsækjandinn hefur sýnt fram á skilvirkja beitingu bakgrunnsvíddar í flóknum verkefnastjórnunaraðstæðum með takmörkuðu flækjustigi. Umsækjandinn gæti þurft leiðsögn við frekari þróun þekkingar sinnar og beitingar á bakgrunnsvídd.

Á IPMA Level D® (stig D): Aðeins er metin þekking á bakgrunnsvídd og beitingu hennar.

3.01 Verkefnismiðun (Project orientation)

Verkefni er tíma- og kostnaðarháð aðgerð sem miðar að því að skila skilgreindum afurðum sem standast kröfur og gæðastaðla. **Verkefnismiðun** er hugtak sem notað er til að lýsa stefnumörkun fyrirtækja sem stýra með verkefnum og eflingu hæfni í verkefnastjórnun. Það hvernig verkefni eru samhæfð í verkefnaskrám, verkefnum er stýrt og hvernig hæfni verkefnastjóra er þróuð hefur bein áhrif á árangur verkefnisins. Verkefni eru ólík venjulegri starfsemi skipulagsheilda. Það er líklegt að skipulagsheild innleiði verkefnamiðaða stjórnun til að stýra vexti og breytingum til að verða samkeppnishæfari á sínum markaði en hefðbundnar stjórnunaraðgerðir hafa skilvirkni sem megintilgang.

Verkefni

- Eru aðgerðir sem í grundvallaratriðum eru sérkenndar með markmiðum, skýrum afurðum, tíma og kostnaði, stjórnskipulagi verkefnis og aðgreiningu þeirra frá annarri starfsemi fyrirtækisins.
- Eru viðleitni til að endurskipuleggja mannauð og efnisleg aðföng, til að takast á við sérstakt umfang í vinnu, eftir sérstakri forskrift, innan tíma- og kostnaðarmarka, samkvæmt vanalegu lífshlaupi, til að ná fram hagkvæmri breytingu sem skilgreind er af meginlegum og eigindlegum markmiðum.
- Eru sérstök röð af samtengdum aðgerðum sem fyrirtæki tekst á við til að mæta sértaðum markmiðum með skilgreindum viðmiðum fyrir afurðirnar.
- Einkennast af: nýjungum, margbreytileika, lagalegum ákvæðum, samvinnu hóps og verkdreifingu.
- Er hægt að flokka eftir eðli þeirra (t.d. í fjárfestingar, rannsóknir og þróun, skipulag, upplýsingatækni) og öðrum einkennandi þáttum (t.d. innri/ytri, svæðisbundin, landsbundin, alþjóðleg).

Verkefnastjórnun er áætlun, skipulagnning, eftirlit með og stýring á öllum þáttum verkefnis og stjórnun og forysta allra hlutaðeigandi aðila til að ná markmiðum verkefnisins örugglega og innan samþykktar viðmiða fyrir tíma, kostnað, umfang og frammistöðu/gæði. Verkefnastjórnun nær yfir samhæfingu og forystu, skipulagningu, stjórnunartækni og mælingar á verkefninu. Grundvallaratriði er að skipuleggja verkefnið í samræmi við bestun á tíma, kostnaði og áhættuþáttum.

Dæmi um ferli:

1. Meta þörf fyrirtækisins til að fara út í verkefni.
2. Gefa gaum að fyrirtækjamenningu og verkferlum í tengslum við verkefni.
3. Færa rök fyrir viðskiptafærinu sem felst í því að innleiða verkefnismiðun í fyrirtækið umfram aðrar nýjungar í stjórnunarlegum umbótum sem keppa munu um tíma stjórnenda.
4. Breyta fyrirtækinu, menningu og verkferlum, til samræmis.
5. Fylgja framvindu eftir, draga lærðom af hverju verkefni og beita nýrri þekkingu á verkefni framtíðar.

Umræðuefní:

Endurhönnun viðskiptaferlis

Þróun hæfnispáttu verkefnastjóra

Aðgerðir verkefnastjóra (t.d. stoðþjónusta)

Aðferðafræði, tækni og tól verkefnastjórnunar

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur leitt hugtakaþróun í verkefni og verkefnastjórnun í skipulagsheild og hefur stýrt verkefnastjórum sem og hagsmunaaðilum við beitingu hugtaka verkefnastjóra með árangursríkum hætti. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun þessara hugtaka. Umsækjandinn hefur einnig tekið þátt í innleiðingu þessara hugtaka í verkefnum eða verkefnastofnum.
- B Hefur skilið til fulls og beitt hugtökum verkefnisins og verkefnastjórnunar með árangursríkum hætti í ólíkum aðstæðum. Umsækjandinn hefur leitt verkefnastofns- og/eða verkefnastjóra í þróun hugtaka í verkefni og verkefnastjórnun.
- C Hefur beitt hugtökum verkefnis og verkefnastjórnunar á árangursríkan hátt í vinnu sinni eins og tilgreint er af skipulagsheildinni og stýrt af framkvæmastjórn.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf um hugtök verkefnis og verkefnastjórnunar.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis,
1.08 Úrlausn vandamála, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup
og samningar, 1.18 Samskipti, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni,
2.07sköpunargáfa, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar

Verkefnastofn samanstendur af tengdum verkefnum og nauðsynlegum breytingum innan skipulagsheildarinnar til að ná stefnumiðuð markmiði og ná skilgreindum viðskiptalegum ávinningi. Þessi hæfnispáttur nær yfir skilgreiningu og eiginleika verkefnastofna og stjórnun þeirra. Verkefnastofnsmiðun er sú ákvörðun að beita stjórnun samkvæmt verkefnastofnum og stýra þróun hæfnispáttu í stjórnun verkefnastofns. Stefnumiðuð markmið skipulagsheildar nást með verkefnastofnum og verkefnum. Stjórnun verkefnastofns er því það tól sem skipulagsheildin notar til að innleiða stefnumörkun sína.

Verkefnastofn er röð afmarkaðra, innbyrðis tengdra verkefna með sameiginlegt markmið. Oft er um að ræða röð tengdra verkefna og skipulagsbreytinga sem settar eru af stað til að ná fram stefnumörkun fyrirtækisins og til að skila þeim ávinningi sem stefnt er að.

Stjórnun verkefnastofns er rammi fyrir innleiðingu stefnumörkunar og frumkvæðis. Einkenni verkefnastofna eru yfirleitt þessi:

- Sum verkefnanna sem tengjast verkefnastofninum hafa ekki verið skilgreind eða áætluð í upphafi verkefnastofnsins
- Seinni verkefni innan verkefnastofnsins eru háð niðurstöðum fyrri verkefna.
- Lokadagsetningar miðast við þann tíma sem árangur fer að skila sér eða þann tíma þegar ákveðið er að vísa ábyrgð á fullnustu markmiða til framkvæmda í viðeigandi deildum fyrirtækisins.
- Innihald verkefnastofna er sífelldum breytingum undirorpíð.
- Viðvarandi þörf er á að vaka tengsl verkefnanna innan verkefnastofnsins við stefnumörkunina.

Verkefnastofnar samanborið við verkefnaskrár: Stjórnun verkefnastofna er tæki til að koma á stefnumarkandi breytingum. Stjórnun verkefnaskráar er tæki til að stýra viðgangi verkefna og verkefnastofna innan fyrirtækis. Stjórnun verkefnaskráar samræmir verkefnaskrána við markmið fyrirtækisins og ber ábyrgð á forgangsröðun allra verkefna og verkefnastofna.

Stjórnun og eftirlit með verkefnastofni kallar á aðrar leiðir og aðföng, svo sem:

Miðlægs eftirlitsaðila með verkefnastofnum

Breytingastjóra

Stjórnanda verkefnastofns (eða eiganda, bakhjarls)

Aðferðafræði verkefnastofns, tækja, tækni og verklags

Stjórnanda verkefnastofns

Verkefnastofu

Stýrihóps verkefnastofns

Umræðuefni:

Viðskiptaferlar

Stefna og viðskiptaáætlanir skipulagsheildar

Aðferðafræði, tækni, tól og verklag í verkefnastofnsstjórnun

Stoðþjónusta fyrir stjórnun verkefnastofns

Aðfangastjórnun

Dæmi um ferli:

1. Gera yfirlit yfir og forgangsraða nýjungum í viðskiptaumbótum.
2. Staðfesta að fyrir liggi viðskiptafæri sem beita á stjórnun verkefnastofns við.
3. Skilgreina einkunnakerfi til að magngera mikilvæga (grunn)verkefnastofna og ávinning af þeim.
4. Samræma nauðsynlega verkefnastofna og ávinning þeirra við stefnumiðuð markmið fyrirtækisins með hliðsjón af einkunnakerfinu.
5. Rýna niðurstöður með yfirstjórnendum, taka ákvörðun og miðla henni.
6. Breyta fyrirtækinu, menningu þess og verkferlum til samræmis.
7. Setja viðeigandi verkefnastofna af stað.

8. Fylgja framvindu þeirra eftir, læra af hverjum verkefnastofni fyrir sig og beita þekkingunni á verkefnastofna framtíðar.

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri leitt verkefnastofna og/eða gerð leiðbeininga fyrir stjórnun verkefnastofna, tól og verklagsreglur á sínu ábyrgðarsviði. Hefur leitt eða tekið mikinn þátt í og með góðum árangri umbreytingu viðskiptastefnu í verkefnastofn eða verkefnaskrá. Hefur með góðum árangri valið og þróað verkefnastofn og/eða verkefnastjóra á sínu ábyrgðarsviði.
- B Hefur skilið til fulls og beitt hugtökum verkefnastofsstjórnunar með árangursríkum hætti í ólíkum aðstæðum. Hefur unnið með góðum árangri að stjórnun verkefnis í verkefnastofni eða við stjórnun verkefnastofns.
- C Þekkir og skilur hugtök verkefnastofsstjórnunar. Hefur öðru fremur kynnst stjórnun verkefnastofns í tengslum við verkefnastjórnunarvinnu sína.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf um hugtök stjórnunar verkefnastofns.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis,
- 1.07 Hópvinna, 1.12 Aðföng, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti,
- 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun,
- 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar

Verkefnaskrá er safn verkefna og/eða verkefnastofna sem eru ekki endilega tengd innbyrðis en hafa verið sett í eitt safn til að ná betur utan um stjórnun þeirra og samhæfingu. Málefni er varða verkefnaskrár verður að kynna og útkljá af framkvæmdastjórn fyrirtækisins.

Stjórnun verkefnaskráa felur í sér forgangsröðun verkefna og/eða verkefnastofna innan fyrirtækisins. Með því næst hámarksárangur af framlagi verkefnanna sem heildar til stefnumörkunar fyrirtækisins.

Stjórnun verkefnaskrárar er verk sem er stöðugt í vinnslu og má líkja því við stjórnun deilda. Tilgangur hennar er að samhæfa öll verkefni og alla verkefnastofna sem eru í gangi fyrir skipulagsheild eða hluta af henni. Mikilvægi hvers verkefnis og úthlutun nauðsynlegra/fágætra aðfanga sem og samanlögð skýrslugjöf til yfirstjórnar er grunnhlutverk verkefnaskrárþjóra. Niður á við er hann ábyrgur fyrir stjórnun á umbreytingu á stefnumörkun í verkefni og/eða verkefnastofna.

Stjórnun verkefnaskrárar er aðallega beitt á nokkur verkefni eða verkefnastofna sem eru e.t.v. ekki skyld í viðskiptalegum skilningi en eiga fágæt aðföng sameiginleg. Stjórnun verkefnaskráa felur í sér forgangsröðun verkefna og/eða verkefnastofna innan fyrirtækisins. Með því næst hámarksárangur af framlagi verkefnanna sem heildar til stefnumörkunar fyrirtækisins. Skipting flókins verkefnis niður í undirverkefni er hluti af eðlilegri verkefnastjórun.

Í stjórnun verkefnaskrárar er settur saman flokkur verkefna og verkefnastofna fyrir skipulagsheild sem hægt er að skila af sér innan þeirra takmarkana sem fjárhagsrammi og aðfangatakmarkanir setja, í gegnum sérnsiðið líksan sem stillir saman verkefnaval og stefnumiðuð markmið. Stofnunin ætti að brjóta stefnumörkun sína niður í skilgreiningu og viðhald lykilrárangursþáttu (KPI) og mikilvægi þeirra til að endurspeglar stefnuna. Byggt á þessum vísum er viðskiptafæri hvers verkefnis og/eða verkefnastofns metið til að kanna viðvarandi mikilvægi þess. Þegar aðstæður breytast eru verkefnin löguð að þeim.

Eftirlit með verkefnaskrá krefst viðbótaraðferðafræði, svo sem lykilrárangursþáttu (KPI) og beitingu þeirra við mat á viðskiptafærum einstakra verkefna, til að tryggja að verkefnið skipti sköpum við að framfylgja stefnumörkuninni.

Önnur algeng tæki eða kerfi sem er beitt eru:

Stefnumiðað árangursmat

Sameiginlegt form til skýrslugerðar

Samantekt á skýrslum um verkefnaskrá til yfirstjórnar

Samþætt upplýsingakerfi fyrir verkefnastjórnun

Stoðþjónusta verkefnaskráa

Nefnd um forgangsröðun

Dæmi um ferli:

1. Gera yfirlit yfir verkefnastofna og verkefni og forgangsraða þeim til samræmis við stefnumörkun og markmið fyrirtækisins
2. Úthluta aðföngum til verkefnaskrárinnar. Finna jafnvægi á milli framboðs og eftirspurnar.
3. Skilgreina stöðluð vinnubrögð, tæki og form til /fyrir skýrslugerða sem nota skal í öllum verkefnastofnum/verkefnum tiltekinnar verkefnaskrár og skilgreina stoðþjónustu.
4. Vakta og fylgja stöðugt eftir verkefnastofnum/verkefnum skrárinnar. Gera úrbætur þar sem þörf krefur.
5. Taka verkefnastofna/verkefni af verkefnaskránni þegar þau eiga ekki lengur við og/eða þegar stefnumörkun fyrirtækisins hefur breyst, og tryggja að fengin reynsla skili sér til baka
6. Velja og bæta við nýjum verkefnastofnum/verkefnum í verkefnaskrána.

Umræðuefni:

Stefnumiðað árangursmat

Almenn snið

Lykiltölugreining

Stefnu- og viðskiptaáætlanir skipulagsheildar

Stuðningsskrifstofa verkefnaskrár

Stoðþjónusta við stjórnun verkefna

Aðfangastjórnun

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri leitt verkefnaskrár og/eða gerð leiðbeininga um stjórnun þeirra, tól og verklagsreglur á sínu ábyrgðarsviði. Hefur leitt eða tekið mikinn þátt í og með góðum árangri umbreytingu viðskiptastefnu í verkefnastofn eða verkefnaskrá. Hefur með góðum árangri valið og þróað verkefnastofn og/eða verkefnastjóra á sínu ábyrgðarsviði.
- B Hefur skilið til fulls og beitt hugtökum verkefnaskráarstjórnunar með árangursríkum hætti í ólíkum aðstæðum. Hefur unnið með góðum árangri að stjórnun verkefna í verkefnaskrá eða við að stýra sjálfur verkefnaskránni.
- C Hefur tekið þátt í setningu forgangsraðar á milli einstakra verkefna og skýrslugjafar vegna þeirra og þannig lagt fram upplýsingar til stjórnunar á verkefnaskránni.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf um hugtök verkefnaskráarstjórnunar.

Megintengsl við eftirfarandi:

1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Verkefniskröfur og markmið,

1.04 Áhætta og tækifæri, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.10

Fjármál

3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar (Project, programme & portfolio implementation) (PPP)

Þessi hæfnispáttur felur í sér innleiðingu og stöðugar umbætur á aðferðafærði verkefnastjórnunar við stýringu **verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa** í skipulagsheild. Í skipulagsheild er ferli stöðugra endurbóta sem felur í sér stýringu breytinga. Slík stýring breytinga getur þróast og gerst hægt eða verið byltingarkennnd og orðið á skömmum tíma. Innleiðing aðferðafræði verkefnastjórnunar byggist á stefnumörkun skipulagsheildar sem krefst þess að gerð sé áætlun um innleiðingarferlið. (referred to as the PPP program). Stöðugra umbóta er þörf til að auka færni í stjórnun verkefnis, verkefnastofns og verkefnaskrár og til að bæta árangur skipulagsheildar við framkvæmd stefnu sinnar.

Til að aðstoða við endurbætur á stjórnun verkefnis, verkefnastofns og verkefnaskrár innan skipulagsheildar þarf að beita viðmiðum til að ákvarða bestu aðferðir og greina hvar skipulagsheildin er stödd hverju sinni í samanburði við viðmiðin.

Innleiðing aðferðafræði verkefnastjórnunar innan skipulagsheildar felur í sér greiningu á bestu mögulegu ferlum, aðferðum, tækni og tólum, afstöðu til breytinga og beitingu skipulagsbreytinga í stöðugri umbótaviðleitni. Við slíka breytingu þarf verkefna-, verkefnastofns- og verkefnaskrárstjórnun að vera innleidd á viðeigandi hátt fyrir skipulagsheildina. Þetta merkir ítarlega áætlanagerð og bestun sérhæfðra verka og að tryggt sé að þau skipti máli fyrir markmið verkefnisins eða verkefnastofnsins. Kostnaðar- og tímaáætlanir sem og leit að heppilegu starfsfólkvið verkefna-, verkefnastofns- og verkefnaskrárstjórnun eru líka hluti af þessu ferli.

Staðlar og reglur eru stuðningstól fyrir meðhöndlun algengra eða einstakra atvika í daglegri vinnu við verkefni, verkefnastofn og verkefnaskrá. Stöðlun hugtaka leiðir til almenns skilnings og grunns fyrir samningagerð á sviði verkefnastjórnunar. Gæðatrygging inniheldur endurskoðun á fylgni við staðla og reglur.

Á líftíma PPP áætlunar um innleiðingu aðferðafræði verkefnastjórnunar er varan þróuð og verkefnastjórnunarferlar kannaðir og endurbættir. Stjórnandi áætlunarinnar beitir grunnreglum, ferlum og tólum verkefnastjórnunar, þar á meðal gæðastjórnun, við vinnu verkefnisteymisins. Skipulagsheildin breytir starfseminni til að efla árangur af innleiðingu áætlunarinnar. Innleiðing verkefnastjórnunar getur verið samhlíða hvað varðar verkefni, verkefnastofna og verkefnaskrár en vanalega er hún á mismunandi hraða.

Dæmi um ferli:

1. Ákvörðun tekin um að taka upp verkefnastjórnun, stjórnun verkefnastofna og/eða stjórnun verkefnaskráar innan fyrirtækisins sem viðvarandi verkefni til umbóta- og breytingastjórnunar.
2. Ákvarða stöðu verkefna-, verkefnastofns- og verkefnaskrárstjórnunar í skipulagsheildinni samanborið við viðmið starfsgreinarinnar og bestu aðferðir.
3. Skilgreina hugtökin verkefnastjórnun, stjórnun verkefnastofns og verkefnaskráar innan fyrirtækisins.
4. Sýna fram á möguleika með tilraunar PPP verkefnastofni
5. Meta niðurstöður fyrsta verkefnis og sýni þær árangur, hefja allsherjar innleiðingu.
6. Ákveða hversu hratt að vinna verkið og helstu þepín á leiðinni: eslingu hæfni, nauðsynlegar breytingar á skipulagi og aðferðir, tækni og tæki sem notuð verða.
7. Innleiða ferlið stig af stigi, velja þjálfað starfsfólk í verkefnin, verkefnastofninn og í stjórnun verkefnaskráar.
8. Stöðugar umbætur með því að endurtaka ferlið og innleiða þá reynslu sem fengist hefur.

Umræðuefni:

Árangursviðmið

Viðskiptaferlar

Stýring breytinga

Proskalíkön

Starfsmannaþróun

Verkefnastofa

Staðlar og reglur

Kerfi og tækni

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með árangursríkum hætti stýrt innleiðingu áþreifanlegra endurbóta á stjórnun verkefnis, verkefnastofns og verkefnaskrár á sínu ábyrgðarsviði.
- B Hefur lagt sitt af mörkum til þróunar innleiðingaráætlunar og hefur náð árangri í mati á niðurstöðum og greiningu umbóta.
- C Hefur tekið virkan þátt í innleiðingu umbótaferla.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á verkefna-, verkefnastofns- og verkefnaskrárstjórnun.

Megintengsl við eftifarandi:

1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Sammingaumleitanir, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.08 Starfsmannastjórnun

Pessi hæfnispáttur lýtur að tengslum á milli skipulags verkefna og/eða verkefnastofna, sem er tímabundið, og varanlegra hluta af stjórnun skipulagsheildarinnar sem leggur til eða hefur snertifleti við verkefnavinnuna. Ekki er hægt að vinna verkefni á viðunandi hátt án aðfanga sem varanlegar einingar í skipulagsheildinni leggja fram en varan/niðurstöður verkefnisins eru notaðar og þeim viðhaldið í stjórnskipulagi fyrirtækisins.

Stjórnskipulag fyrirtækja er rekið með langtímarkmið að leiðarljósi. Verkefni, verkefnastofnar og verkefnaskrár eru notuð til að koma á og stýra breytingum eða til að innleiða lykilstarfsemi í verkefnamiðuðum fyrirtækjum. Verkefni eru annaðhvort framkvæmd innan ríkjandi stjórnskipulags fyrirtækja eða þau nota aðföng, aðstöðu eða vörur sem fyrirtækin útvega þeim. Vinnuferli í stjórnskipulagi fyrirtækja (vinnulag, goggunarröð, umboð, ábyrgðarskipting, stjórnskipulag og ákvarðanataka) hafa áhrif á verkefnavinnu og öfugt.

Mikilvægt er að efla trú á verkefninu og yfirstíga hindranir innan stjórnskipulags fyrirtækisins. Árangur verkefnis (vörur, aðstaða, upplýsingakerfi, skjölun) hafa áhrif á starfsemi í stjórnskipulagi fyrirtækisins. Fyrir verkefnis er mikilvægt að vitað sé hvernig stjórnunarstefna og árangur reksturs fyrirtækisins er skilgreinir, hvernig eftirliti er háttar og hver tengd áhætta er. Þess vegna þarf að skilja reglur um áetlun og stjórnun aðgerða í stjórnskipuginu og framlag verkefnisins til þess sem forsendur fyrir góðum árangri.

Ef verkefnastjórinn hefur reynslu úr viðkomandi starfsgrein er hann í betri aðstöðu til að skilja þessa þætti. Verkefnastofa er oft hluti af stjórnskipulagi fyrirtækisins og veitir stöðugar upplýsingar um verkefnastjórnun og aðferðafræði verkefninu til hagsbóta.

Stjórnun með verkefnum er aðferðafræði fyrir stjórnskipulag fyrirtækisins, sérstaklega í verkefnamiðuðu skipulagi. Hún eykur sveiganleika og hreyfanleika í stjórnskipulagi, dreifar stjórnunarábyrgð, bætir stjórnþekkingu og auðveldar breytingar á stjórnskipulagi. Önnur stjórnunarhugtök (t.d. stjórnun eftir markmiðum) er hægt að samþætta slíku skipulagi og vinna með þau innan frá.

Dæmi um ferli:

1. Skilningur á stjórnskipulagi fyrirtækisins, markmiðum þess og vinnuaðferðum.
2. Skoða uppbryggingu hagsmunaaðila, markmið þeirra og vinnuaðferðir.
3. Greina og þróa snertifleti á milli stjórnskipulags fyrirtækisins og skipulags verkefnis.
4. Greina hvað er sameiginlegt og hvað ber í milli.
5. Skoða valkosti og hugsanlegar afleiðingar hvors um sig.
6. Ræða, taka ákvörðun, miðla og innleiða.
7. Vakta framvindu, innleiða ferli þar sem reynslu er safnað saman og henni komið á framfæri.

Umræðuefni:

Stýring breytinga

Stjórnskipulagsleg ákvarðanataka

Stjórnskipulagsleg stefnumörkun

Stoðþjónusta verkefnastjórnunar

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur stýrt innleiðingu verklagsreglna milli stjórnskipulags fyrirtækis og stjórnunar verkefnahluta í fyrirtæki
- B Hefur stýrt snertiflotum milli stjórnskipulags fyrirtækis og verkefna.
- C Hefur reynslu af snertiflotum milli stjórnskipulags fyrirtækja og verkefna.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf varðandi snertifleti milli stjórnskipulags fyrirtækis og verkefnis.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.15 Siðareglur, 3.06 Atvinnurekstur, 3.08 Starfsmannastjórnun

Atvinnurekstur er rekstur fyrirtækja, stofnana og félagasamtaka á sviði framleiðslu, viðskipta eða þjónustu. Hugtakið nær bæði yfir starfsemi sem rekin er í ábataskyni og ekki. Þessi hæfnispáttur tekur til áhrifa rekstraratriða á stjórnun verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa og öfugt. Þetta felur í sér þær upplýsingar sem báðir aðilar þurfa til að tryggja að tekið sé rétt á málum og niðurstöður verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa séu lagaðar að þörfum rekstrarins.

Til að verkefnastjórnun sé fyllilega skilvirk og afkastamikil verður hún að samlagast viðskiptaumhverfinu. Verkefnastjórnun, stjórnun verkefnastofns og verkefnaskráar tengist stefnumörkun skipulagsheildarinnar. Henni er ætlað að greiða fyrir framkvæmd stefnumörkunar skipulagsheildarinnar. Verkefnastjórnun, stjórnun verkefnastofns og verkefnaskráar þarf að vera í samræmi við staðla fyrirtækisins og viðmiðunarreglur. Skilgreina staðla og leiðbeiningar vegna t.d. laga, fjármála, mannauðs, sölu- og markaðssetningar og upplýsingataekni. Á sama tíma þarf verkefnið og/eða verkefnastofninn að skila af sér skýrslu til að mæta væntingum, til að gera eftirlit framkvæmdastjórnar mögulegt, til að halda samskiptum gangandi og til að skipulagið haldist.

Áliðið er að ræs verkefnis eða verkefnastofns eigi um 30% í árangri þess. Ræsið er sá tímapunktur þegar kröfur og væntingar skipulagsheildarinnar til verkefnisins eru raungerðar, aðföng ákveðin og settar fram kröfur um þátttöku og stuðning sem verkefnið þarf nást frá skipulagsheildinni. Ræsið er líka tímapunkturinn til að örva og virkja alla hagsmunaaðila og þátttakendur sem hafa hlutverki að gegna í framkvæmd verkefnisins eða verkefnastofnsins. Hér er þörf fyrir opinskáa umræðu til að forðast leyndar fyrirætanir, til að fá skýra innsýn í allar þarfir og væntingar hagsmunaaðila.

Í ræsi verkefnis eða verkefnaskrár er viðskiptafærið rætt og samþykkt af þátttakendum, fyrsta verkefnisáætlun er gerð og framkvæmd er fyrsta áhættugreining, þar á meðal fyrstu mælingar til lágmörkunar áhættu. Huga ætti að lögum og reglum við ræs verkefnis og rannsaka með öðrum þátttakendum hvaða lög og reglur hafa áhrif á verkefnið eða verkefnastofninn.

Krafan um að verkefni eða verkefnastofn sé framkvæmdur kemur frá fyrirtækinu. Þess vegna eru sterkt tengsl á milli verkefnastjórnunarferla og þess hvernig fyrirtækið starfar.

Málsgreinarnar hér að framan lýsa því hvernig stjórnskipulag fyrirtækis hefur áhrif á verkefni og verkefnastofna en málsgreinarnar hér á eftir sýna hvernig verkefnastjórnunarferlar, skýrslugjöf, samskipti og skil hafa snertifleti við stjórnskipulag rekstrarins.

Hvað **stefnumörkun** varðar er atvinnurekstrar- og lagaumhverfið áhrifavaldar á umgjörðina þar sem verkefni og verkefnastofnar geta orðið skilvirkir. Þetta felur m.a. í sér ákvárdanir um það hvernig fyrirtækið starfar að verkefnum og verkefnastofnum, hvernig gjalda- og tekjubókhald er skilgreint, hvernig úthlutun aðfanga er skipulögð og hvernig verkefni, verkefnastofn eða verkefnaskrá á að skila skýrslum til og hafa samskipti við fyrstjórn, til þess að tryggja stjórn á verkefnum, verkefnastofni og verkefnaskrá og fylgni við þarfir atvinnurekstrarins..

Á **aðgerðastigi** er viðskiptalegt og lagalegt samhengi tengt verkefni eða verkefnastofni í gegnum viðskiptafærið. Viðskiptafæri lýsir því hvers er að vænta af verkefnastofni eða verkefni hvað varðar kostnað, viðunandi áhættu og tekjur, hvaða notagildi er krafist af niðurstöðunum og hver tímarammi og aðföng eru. Hér ætti að gera tengsl við aðrar deildir skýr með tvennum hætti: Hvað þarf verkefnið eða verkefnastofninn frá þessum deildum og hvenær geta þær vænst þess að verkefnið eða verkefnastofninn fari að skila af sér.

Á sviði **rekstrar** þarf stjórnskipulagið að skilgreina rekstrarlegar kröfur til afurða verkefnisins eða verkefnastofnsins. Stjórnskipulagið þarf líka að tryggja að það sé tilbúið til að prófa afurðir til samþykktar og flutnings til rekstrarins og til að nýta afurðirnar svo tekjur náist af verkefinu.

Stjórnskipulag verkefnis/verkefnastofns/verkefnaskrár ætti að endurspeglar hagsmunaaðila í stjórnun sinni sem og í framkvæmd og eftirliti. Í öllum tilvikum ætti að skilgreina þrjú hlutverk: **eigandann/bakhjarlinn** sem ber ábyrgð á viðskiptafærinu, **birgja** sem þurfa að uppfylla kröfur um aðföng, þar á meðal nauðsynlega kunnáttu, og **notendur** sem þurfa að vinna með niðurstöðurnar og skila ávinningsnum. Í mörgum hlutverkum geta fleiri en einn aðili verið fulltrúar mismunandi hagmunaaðila. Hlutverk eiganda/bakhjarls er hins vegar úthlutað einni manneskju.

Stjórnun viðskiptafæris veitir upplýsingar um mismuninn á milli raunverulegrar og áætlaðrar framvindu varðandi alla meiri háttar framleiðsluþætti og þær niðurstöður sem vænst er samanborið við raunverulegar niðurstöður.

Þetta veitir:

- Viðskiptalega og lagalega stjórnun og þær upplýsingar sem þarf til að hafa eftirlit með verkefninu eða verkefnastofninum.
- Upplýsingar sem verkefnaskráarstjórnun þarf til að stjórna stefnumiðaðri samstillingu og til að samhæfa verkefni og verkefnastofna.
- Þær upplýsingar sem deildir þurfa til að skipuleggja aðgerðir sínar sem tengjast eða eru háðar verkefninu eða verkefnastofninum.

Áætlanir og skýrslugjöf stuðlar að því að allir viti og skilji hverju verkefnið eða verkefnastofninn eigi að skila af sér, hvað hver þurfi að gera og hvernig stjórnunarferlar séu framkvæmdir. Nauðsynlegt er fyrir verkefnastjórnun að vita hvar og innan hvaða takmarkana hann hafi leyfi til að taka ákvarðanir og hvenær eigi að flytja mál upp á hærra stjórnunarstig eða gefa skýrslu um breytingar.

Áhættustjórnun er ætlað að vera snemmbúið viðvörunarkerfi fyrir fyrtækisum gefur því tímanlegar og nákvæmar upplýsingar til að undirbúa inngríp þegar þörf krefur. Auk þess að greina áhættuna ætti verkefnisteymið ávallt að kynna kosti um hvernig bregðast megi við henni.

Verkefnastjórnun ætti að veita yfirstjórn fyrtækisins snemmbúna viðvörun um hvenær líklegt sé að ósamræmi verði á milli raunverulegra skila og áætlunar sem fer fram yfir samþykkt mörk ef ekki er gripið til aðgerða. Verkefnastjórnun þarf að veita upplýsingar eins snemma og hægt er til að yfirstjórn fyrtækisins fái eins mikinn tíma og mögulegt er til að sækja sér viðbótarupplýsingar og ákveða hvað gera skuli. Þetta á sérstaklega við um viðvarandi breytingar á umfangi eða þeir virkni sem stefnt er að, sem verða á meðan verkefninu stendur, bæði af þekktum ástæðum og vegna mistaka í verkefni.

Samskipti eru nauðsynleg til að allir geti tekið höndum saman. Hagsmunaaðili sem er ekki hluti af skipulagi verkefnis eða verkefnastofns getur aðeins fengið upplýsingar í gegnum samskipti. Við stjórnun verkefnis eða verkefnastofns ætti að gæta að því hvaða samskipti eru viðeigandi fyrir viðkomandi aðstæður og þau áhrif sem stefnt er að. Viðvarandi samskipti í verkefni ættu bæði að vera formleg og óformleg, regluleg og óregluleg. Verkefnastjórninn ætti að greina alla hagsmunaaðila verkefnisins, hvaða mismunandi hagsmuna þeir hafa að gæta í verkefninu og forgangsraða þeim eftir mikilvægi gagnvart framgangi verkefnisins.

Í markaðssetningu verkefnis í fyrtækiniu ætti að leggja áherslu á mikilvægi verkefnanna, verkefnastofnanna og verkefnaskránnar til að byggja upp liðsanda og vekja athygli yfirstjórnar.

Við framkvæmd verkefnis eru oft teknar ákvarðanir sem varða tiltekin lög. Einnig kveða lög oft á um hvernig tiltekin ákvarðanataka skuli fara fram. Verkefnastjórinн þarf að gæta þess að starfa innan ramma laganna. Hann þarf að vera fær um að greina eða komast að raun um hvaða verkþættir þurfa að grundvallast á lagaskilyrðum og hvaða grundvallarreglur laga gilda um verkefnið.

Dæmi um ferli:

1. Skipa í stjórnun fagsviða og stjórnskipulag vegna verkefna, verkefnastofna og/eða verkefnaskráa.
2. Skilgreina staðla og leiðbeiningar vegna t.d. laga, fjármála, mannauðs, sölu- og markaðssetningar og upplýsingatækni.
3. Koma á ferlum til að taka upp viðeigandi staðla og leiðbeiningar innan fyrirtækisins og gera mat á verkefnum og verkefnastofnum út frá þessum stöðlum og leiðbeiningum.
4. Innleiða stefnumörkun á breyttu viðskiptaumhverfi, skýrslugjöf til framkvæmdastjórnar og kröfur til viðskiptafærис.
5. Miðla reynslu sem fengist hefur og beita henni innan fyrirtækisins og/eða við stjórnskipulag verkefnaskrár/verkefnastofns/verkefnis eftir því sem við á.

Umræðuefní:

Reikningshald

Stýring breytinga

Samskipti

Mannauðsdeildir í fyrirtækjum nútímans

Verkefnismiðuð fyrirtæki

Stefnumörkun í gegnum verkefni og verkefnastofna

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur verið meðlimur nefndar sem fer með eftirlit með atvinnurekstri sem tengjast rekstrarröfum sem eiga við um hans ábyrgðarsvið. Hefur stýrt verkefnastjórnunarferlum sem tengjast rekstrarröfum. Hefur stýrt rekstrarlegum atriðum í forgangsröðun verkefnis. Hefur með góðum árangri haldið yfirstjórn upplýstrí um rekstrarleg mállefni á stefnumótunarstigi.
- B Hefur tekið þátt í verkefnum með það sem megin atriði að virkja og þróa tengsl verkefnis og atvinnurekstur. Hefur lagt sitt af mörkum eða leitt gerð verkefnastjórnunarferla innan fyrirtækis. Hefur með góðum árangri stýrt áhrifum deilda fyrirtækisins á verkefnið. Hefur með góðum árangri stýrt málum sem urðu vegna rekstrarlegra krafna.
- C Hefur kynnst og beitt með góðum árangri flestum stjórnunarferlum í vinnu sinni. Hefur tekið þátt í þarfagreiningu og stjórnun í verkefnum. Hefur kynnst rekstrarmálefnum á rekstrarstigi.
- D Hefur já þekkingu sem nauðsynleg er varðandi rekstrarröfur.

Megintengsl við eftifarandi:

- 1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Hagsmunaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri,
1.05 Gæði, 1.06 Verkefnismiðun, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.14 Innkaup og samningar,
1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og driftkraftur, 2.04 Ákveðni,
2.06 Opinská umræða, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 2.11
Samningaumleitanir, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar,
3.04 stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.10 Fjármál

Pessi hæfnispáttur tekur til tengslanna milli verkefnis/verkefnastofns og skipulags kerfa, vara og eða tækni. Þessu er skipt niður í beitingu, skil og innleiðingu kerfa, vara og/eða tækni fyrir, frá eða inn í skipulagsheildina.

Verkefni er hægt að nota til að búa til eða breyta vörum eða þjónustu eða kerfum. Val og breytingar á tæknibúnaði eru venjulega stefnumiðuð mál sem stýrt er í gegnum verkefni. Þróun á nýju eða breyttu kerfi, vörum eða tækni frá hugmynd til framleiðslu og dreifingar ætti að stjórna sem verkefni. Verkefnisteymið fyrir þessa tegund af verkefni ætti að skilja vöruþróunarferlið sem og hlutverk vörustjórans.

Kerfi, til dæmis upplýsinga- og samskiptatæknikerfi, kerfi fyrir innviði, iðnaðarvinnslu, markaðssetningu og dreifingu, samanstanda af mismunandi tæknilegum, vanalegum og efnahagslegum þáttum (vörur, þjónusta) og undirkerfum.

Líftíma vöru eða þjónustu er stýrt af vöru- eða þjónustustjórnuninni. Líftíma undirkerfis eða kerfis er stjórnað af kerfisstjórnun eða stjórnunarþjónustu þess. Stjórnskipulagsdeildir bera ábyrgð á stjórnun vöru, þjónustu eða búnaði og viðhaldi nýjustu tæknikerfa eða undirkerfa sem leiða af verkefninu.

Tæknilegt samhengi veitir möguleika á að koma með sannreyndar og nýstárlegar lausnir fyrir nýjar og breyttar vörur, þjónustu, undirkerfi og kerfi.

Verkefni sem tilgreina kerfi, vörur og/eða tækni sem eru hluti af staðli fyrirtækisins þurfa að vera í samræmi við staðla og leiðbeiningar sem fyrirtæki hafa skilgreint fyrir eðlilega notkun. Stundum eru verkefni notuð til að prófa ný kerfi, vörur eða tækni. Ef niðurstaðan er vænleg getur fyrirtækið ákveðið að innleiða þetta. Upphaflega verkefnið virkar sem prufa.

Verkefni sem skila af sér kerfum, vörum eða tækni sem ætluð eru til sölu hjá fyrirtækinu eru mikilvægur aflgjafi viðskiptastefnunnar. Væntar tekjur og markaðshlutdeild geta vegið þyngra en fjárhagshömlur.

Verkefnum sem innleiða kerfi, vörur og/eða tækni er aðallega stýrt á þann hátt að þau afhenda vöru innan fjárhagsramma og tímamarka vegna þess að fyrirtækið þarf að standa straum af kostnaði með minni eyðslu og meiri framleiðni og/eða minni mannafla.

Verkefnastjórar ættu að gera sér ljóst að stundum stangast á kröfur um afköst kerfis, afurðir, tíma, kostnað, tekjur og áhættu. Þeir verða gera sér grein fyrir notagildi, kostnaði, arðsemi, fjárvstreymi, hæfni, samhæfi, framtíðarbreytingum, stakkun, endurnýjun og skiptum í athugun á framleiðslumöguleikum og notagildi verkefnisins. Þetta er skjalfest og þessu er stýrt í gegnum viðskiptafærrið. Verkefnastjórar og verkefnateymið ættu að gera sér grein fyrir því að við beitingu, skil og innleiðingu kerfa, vara og/eða tækni eru mikilvægir hagsmunaaðilar í stjórnskipulagi fyrirtækis sem tengja ætti við verkefni. Hér eiga þeir hlut að máli sem hafa að gera með:

- Stjórnun kerfa, vara, tækni og húsnaðis.
- Sölu og markaðssetningu ef fyrirtækið er með kerfin, vörurnar og/eða tæknina til sölu.
- Gæðastaðla fyrirtækisins, kerfin, vörurnar og tæknina.

Við notkun kerfanna, eftir innleiðingu, ætti ávinningur af fjárfestingunni að nást og kerfin ættu að vera skoðuð og þeim viðhaldið. Endurnýjun, endurhönnun og frágangur kerfa eru verkefni í sjálfu sér ef aðgerðirnar eru nógur stórar og flóknar.

Notendur og verkefnisteymi meta væntanlegan og raunverulegan líftíma kerfa, undirkerfa og íhluta. Verkefnastjórin og teymið ættu að þekkja kröfur fyrir kerfisstjórnun og hugtökin sem falla undir viðhald, endurnýjun og skipti. Pessi hugtök ættu að falla undir ábyrgðarsvið verkefnastjórans og nota ætti þau við bestun verkefnisins.

Dæmi um ferli við innleiðingu kerfa*:

- Greina uppbyggingu, umfang og samhengi kerfis.
- Gera hagkvæmniathugun og skrá viðskiptafærri.
- Auðkenna viðskiptavini kerfis og notagildi þess.
- Ákvarða markmiðin með kerfinu, undirkerfum og íhlutum þeirra.
- Hanna framleiðslu kerfisins og keðju birgja vegna dreifingar á því.
- Úthluta ábyrgð og heimila hönnun og framleiðslu undirkerfa og íhluta.
- Hámarka heildarkerfið á grundvelli tillagna varðandi not þess, viðhald og fjárhagslegan árangur.
- Prófa kerfið við reynslunotkun, auðkenna öll vandamál og eyða þeim.
- Staðfesta gildi kerfis miðað við þær kröfur sem gerðar eru í viðskiptafærri.
- Taka kerfið formlega í notkun og afhenda það fyrirtæki/viðskiptavini.
- Fylgjast með líftíma vöru.
- Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Dæmi um ferli við kerfisþróun*:

- Skilgreina þróun kerfis sem nýtt verkefni.
- Auðkenna viðskiptavini og endurbætt notagildi.
- Hanna kerfið þannig að það samræmist skyldum vörum (kerfið tali við önnur kerfi).
- Hanna framleiðslu og dreifingu kerfis.
- Reikna út kostnað vegna kerfis.
- Hámarka kerfið miðað við kröfur.
- Innleiða endurbætt kerfi í fyrirtækinu/innleiða endurbætta kerfið á markaði.
- Skilgreina tækifæri til áframhaldandi endurbóta á kerfinu.
- Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefní:

Ánægja viðskiptavina

Fylgjast með búnaði

Hagkvæmisgreining

Rekstur og viðhald

Vöruhönnun

Líftími vöru

Framleiðsluhönnun og stjórnun

Kröfur, virkni

Virðiskeðja

Kerfisþróun

Kerfisfræði

Fylgjast með kerfum, líftíma þeirra

Virðisgreining

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt verkefnum sem tengjast beitingu eða þróun kerfa, vara og/eða tæknistjórnun. Hefur með góðum árangri stýrt verkefnum sem byggð eru á nægilegri forgangsröðun og hömlum varðandi kerfisafköst, afurðir, tíma, kostnað, tekjur og áhættu og greint áhrif þeirra á verkefni hans. Hefur stýrt stofnun tengsla milli verkefna undir hans ábyrgð og stjórnun kerfa, vara og tækni.
- B Hefur með góðum árangri stýrt verkefnum sem tengjast beitingu eða þróun kerfa, vara og/eða tæknistjórnun. Hefur skilgreint forgangsröðunarferla og hömlur varðandi afköst kerfis, afurðir, tíma, kostnað, tekjur og áhættu og hefur með árangursríkum hætti stýrt beitingu þeirra í þessu verkefni.
- C Hefur tekið þátt í stjórnun verkefna sem tengjast beitingu eða þróun á kerfum, vörum og/eða tæknistjórnun. Hefur tekið þátt í stjórnun verkefna sem byggð eru á nægilegri forgangsröðun og hömlum varðandi kerfisafköst, afurðir, tíma, kostnað, tekjur og áhættu og greint áhrifin á verkefni hans.
- D Hefur nægilega þekkingu varðandi beitingu og þróun á kerfum, vörum og/eða tækni.

*Kerfi eru notuð hér sem stytting á kerfi, vörur og tækni

Megintengsl við eftirfarandi:

1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.12 Aðföng, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi

Starfsmannastjórnun fjallar um þá þætti mannauðsstjórnunar sem tengjast verkefnum og/eða verkefnastofnum, þ.m.t. áætlanagerð um mannaflaþörf, val, ráðningar og þjálfun starfsmanna, virkjun þeirra í starfi, frammistöðum og hvatningakerfi.

Starfsþróun er einn af lykilþáttum starfsmannastjórnunar. Verkefni og verkefnavinna veitir einstaklingum tækifær til að afla sér nýrrar starfskunnáttu og reynslu. Af þeirri ástæðu gefur skipun starfsfólks í verkefnishóp fyrirtækini mikilvægt tækifær til starfsþróunar starfsmanna sinna. Það er þó nauðsynlegt út frá hagsmunum verkefnis að ráða rétta starfsfólk ið að verkefninu. Mikilvægt er að skilgreina þá starfshæfni sem verkefnisvinnan krefst og fá fólk sem býr yfir þeirri hæfni til verkefnisins. Í sumum tilfellum getur verið nauðsynlegt að mennta eða þjálfa starfsfólk sérstaklega vegna tiltekins verkefnis. Standi starfsmenn ekki undir þeim vætingum sem gerðar eru til þeirra þarf verkefnastjórin að taka á málínu, með næsta yfirmanni viðkomandi einstaklings og annað hvort að fá aukna þjálfun og kennslu fyrir viðkomandi eða með því að skipta honum út fyrir reyndari starfsmann.

Aðföng (þ.e. mannafli) í verkefni eru þó oft háð takmörkunum, auk þess sem stjórnskipurit fyrirtækja hefur oft bein áhrif á það hverjir veljast í tiltekin verkefni. Reyndin er því oft sú að verkefnastjórin verður að fallast á málamiðlun við val á starfsmönnum.

Þjálfun starfsmanna er á samábyrgð verkefnastjóra, mannauðsdeildar fyrirtækisins og sviðsstjóra fyrir stýrieiningu verkefnateymisins.

Til að meta hæfni og afköst teymismeðlima er álits leitað hjá öðrum í gegnum 360 gráðna mat. Spurningar í 360 gráðna mati varða hæfni einstaklingsins í verkefnastjórnun og afköst hans. Að minnsta kosti fjórir þurfa að svara spurningunum: einstaklingurinn, næsti yfirmaður hans, meðlimur verkefnisteymis (vanalega verkefnastjórin) og viðskiptavinur. Einstaklingurinn velur þetta fólk sjálfur.

Hvatakerfi fyrir starfsfólk er venjulega stýrt í nánu samstarfi við mannauðsdeild og yfirmenn á fagsviði einstaklingsins.

Dæmi um ferli:

1. Skilgreina mannaflaþörf verkefnis á grundvelli starfskunnáttu, þekkingar, reynslu og atferlis sem og á grundvelli nýtingar (upphafsdags, tímabils og starfshlutfalls).
2. Velja rétt fólk og/eða vinna með þeim einstaklingum og starfshópum sem standa til boða.
3. Útskýra fyrir hverjum og einum í verkefnisteyminu hvers verður krafist af honum og leggja mat á persónulegar aðstæður hvers og eins, starfshvata, áhugamál og markmið.
4. Styra áætlaðri og raunverulegri frammistöðu hvers einstaklings og hópsins í heild. Öll frávik frá áætlun þarf að athuga, útskýra og grípa til úrræða eftir þörfum. Starfsmannahald þarf að vera ítarlegt og uppfært frá degi til dags.
5. Vakta breytingar á stöðu starfsmannamála og starfshvata starfshópsins.
6. Halda sambandi við ábyrgðaraðila í starfsmannahaldi varðandi réttindi og tækifær til starfsþróunar.
7. Koma á framfærri viðeigandi viðurkenningu til starfsmanna á framlagi þeirra við verklok.
8. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Matsaðferðir

Ávinnungur fyrir starfsfólk við verkefni

Starfsþróun

Gerð aðfangaáætlunar

Dæmigerð hlutverk verkefnateymisins

Þjálfun, kennsla og nám í starfi

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur með góðum árangri stýrt þróun starfsfólks fyrir verkefnastjóra sem gefa skýrslur til hans. Hefur með góðum árangri stýrt stefnumótun varðandi starfsmannaþróun við verkefni í skipulagsheild. Hefur tryggt að verkefnastjórar hafi gegnt eðlilegu hlutverki í starfsmannastjórnun.
- B Hefur með góðum árangri stýrt starfsmannaþróunaraðgerðum fyrir þetta verkefni. Hefur tekið þátt í starfsmannaþróunaraðgerðum innan stjórnskipulags fyrirtækisins.
- C Hefur tekið þátt í málefnum starfsmannaþróunar í verkefni.
- D Býr yfir nauðsynlegri þekkingu á starfsmannastjórnun.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.05 Slökun, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing,
- 3.05 innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækis, 3.11 Lagaumhverfi

3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi (Health, security, safety & environment)

Þessi þáttur tekur til verkþátta sem hjálpa til við að tryggja að atferli stjórnunarteymisins sé í samræmi við ákvæði um **heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi** og á áætlunartíma verkefnisins, við framkvæmd þess og á líftíma vörunnar sem það skilar af sér sem og þegar hún er tekin úr notkun og henni fargað. Vaxandi ábyrgð fyrirtækja, árvekni og hætta á málaflokkum hefur gert það nauðsynlegt að stjórnunarteymi hafi til að bera nægilega þekkingu og reynslu af þessum málaflokk. Öll meiri háttar málefni sem snerta heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfismál í verkefnum falla undir ýmis ákvæði laga, staðla og verklagsreglna. Markmið þeirra er jafnan að lágmarka áhættustig í ásættanlegt horf að mati fyrirtækisins, almennings, réttarkerfis, rekstraraðila og/eða annarra. Með réttum vinnuaðferðum er dregið úr líkum á slysum á fólk, skemmdum á búnaði og mengun umhverfisins. Verkefnastjórinн verður að tryggja að viðeigandi stöðlum, sem oft eru sérsniðnir fyrir viðkomandi tegund verkefnis, sé fylgt við framkvæmdir. Hann verður jafnframt að yfirfara vinnulag reglulega til að tryggja að farið sé eftir gildandi reglum. Þeir þættir er varða **heilsu** eiga við um meðlimi verkefnisteymisins, þá sem koma til með að nota afurð verkefnisins og/eða þá sem afurðin getur haft áhrif á. Verkefnastjórinн þarf að fylgjast sérstaklega með einkennum streitu og ofþreytu meðal meðlima verkefnisteymisins og tryggja að þeir búi við eðlilegt vinnuálag (vinni ekki langtínum saman eða séu beðnir um að ferðast óeðlilega mikið). Við notkun má afurðin ekki valda hættu á heilsutjóni fyrir notandann eða þá sem eru nálægt, hvort sem um er að ræða vélbúnað, upplýsingatækni, neysluvöru eða aðra hluti. Þegar hluturinn er tekin formlega úr notkun og honum fargað verður notandi að geta stuðst við leiðbeiningar til að tryggja að ekki skapist hætta á heilsutjóni.

Verkefnisstjóri getur einnig burft að taka að sér hlutverk **öryggisstjóra** verkefnisins. Hann ber ábyrgð á að greind séu möguleg hættutilvik, líkurnar á því að þau eigi sér stað og að skipuleggja viðbrögð við þeim. Meðal þeirra tóla sem hann getur notað eru áhættugreining, viðbragðsáætlanir og aðstæðnastýring með sérstakri áherslu á tilskipanir varðandi óviðkomandi umgang sem og að þróa fyrirbyggjandi aðferðir gagnvart fjandsamlegum athöfnum (t.d. þjófnaði, misnotkun og skemmdarverkum). Hann getur einnig látið tryggja eignir verkefnis gegn tjóni eða skaða af völdum gáleysis, ásetnings eða óhapps. Ef samsetning fyrirtækisins leyfir getur hann verið í sambandi við öryggisstjóra sem hann gefur skýrslur og leitar til ef þörf krefur.

Persónuöryggi snýst um öryggi á vinnustað, að koma í veg fyrir dauðsföll eða meiri háttar líkamstjón við framkvæmd verkefnisins. Formlega greiningu á hverskonar áhættu er um að ræða(áhættugreiningu) við viðbragða við því, þarf að gera til að ákveða hvaða öryggiskröfum þarf að mæta og hvernig.

Af öryggisástæðum er gott að greina á milli vandamála og áhættuþátta sem tengjast fyrirtækinu, innviðum þess, upplýsingum, hugverkaignum og vörum annars vegar og hins vegar þeirra þáttu sem eiga við um fólk.

Verndun **umhverfis** hefur vaxandi vægi í þjóðfélagsumræðunni þar sem fjallað er um þætti eins og hnattræna hlýnun, mengun, eyðingu náttúruauðlinda, orkunýtingu og orkuvarðveislu. Taka þarf tillit til þessa í öllum verkáföngum, við notkun afurðanna og þegar afurð er tekin úr notkun og henni fagað.

Við hönnun afurðar og framleiðsluferlis hennar verður verkefnisteymið að íhuga hvaða efni eru notuð, hversu mikla orku þarf til framleiðslunnar, hversu mikil losun verður á koltvísýringi eða öðrum gróðurhúsalofttegundum, hvort vandamál skapist við förgun úrgangs, hvort efni sé endurvinnanleg, brotni niður með lífrænum hætti eða hvort hún geti valdið mengun að líftíma vörunnar loknum.

Við notkun vörunnar ætti að leitast við að lágmarka umhverfisáhrif hennar varðandi orkunýtingu, útblástur og vatnslosun.

Innri og ytri úttektir þurfa að fara fram á þeim þáttum sem snerta heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi.

Dæmi um ferli:

1. Skrá / telja upp viðeigandi lög og reglugerðir.
2. Skilgreina áhættuþætti varðandi heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, kröfur sem gerðar eru og gildandi ábyrgðarsvið.
3. Gera mat á raunverulegum aðstæðum.
4. Þróa áætlanir og ferli varðandi heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfisvernd.
5. Vakta og hafa eftirlit með skilvirkni áætlana.
6. Tilkynna um ástand og áhættuþætti.
7. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna eða annarra þátta innan starfseminnar.

Umræðuefni:

Rannsóknarskýrslur (Rýni)

Áætlun um umhverfisáhrif

Heilsa

Lagasetning og stefna fyrirtækis

Öryggisáætlanir

Öryggiseftirlit

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur innan fyrirtækisins stýrt þróun staðla og aðgerða í málefnum varðandi heilsu, slysavarnir og umhverfisnefnd
- B Hefur hannað og stýrt með árangursríkum hætti viðeigandi menningu sem leiðir til réttrar meðhöndlunar á málefnum heilsu, öryggis og umhverfis.
- C Hefur notað reglur og leiðbeiningar varðandi heilsu fólks, áhættuvarnir, öryggis og umhverfismál á viðeigandi hátt .
- D Hefur beitt viðeigandi reglum og leiðbeiningum um málefni heilsu, öryggis og umhverfis í verkefnum.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.03 Kröfur og markmið verkefnis 1.04 Áhætta og tækifæri 1.05 Gæði 1.10 Umfang og afurðir 1.14 Innkaup og samningar 2.03 Sjálfssstjórn 2.15 Siðareglur 3.07 Kerfi, vörur og tækni 3.11 Lagaumhverfi

Pessi þáttur tekur til alls sem tengist fjármálum innan starfsemi fyrirtækisins.

Fjármálastjórnun felur í sér að tryggt sé að nauðsynlegt fjármagn sé til staðar vegna verkefnisins á þeim tíma sem á þarf að halda. Verkefnastjóra ber að upplýsa fjármálastjóra fyrirtækisins um fjármagnsþörf vegna verkefnisins og hafa gát á greiðslum vegna þess. Í sumum verkefnum þarf verkefnastjórinn að skipuleggja sjóði og útvega fjárfesta og verður að skilja og meta ávinninginn af því að fá fjármögnun í landinu þar sem verkefnið er unnið eða frá aðilum utan þess lands. Í stórfyrtækjum ætti fjármálasvið að taka þátt í fjármögnun slíkra verkefna á öllum sviðum og hafa tiltæka sérfræðinga til að kljást við málefni eins og alþjóðlega fjároflun og vogun gagnvart gjaldmiðlaflökti.

Sérhvert verkefni þarfnað sinna eigin aðferða við fjármögnun. Mannvirkjagerð, byggingaverkefni og önnur stórvirkefni við innviði samfélagsins eru unnin á grunni skipulags sem kallast BOOT (Build, Own, Operate, Transfer = Byggja, eiga, starfa, flytja) eða BOT (Byggja, starfa, flytja). Þetta á sérstaklega við um minna þróunaríki.

BOOT- eða BOT-fjármögnumarlíkan felur í sér eina skipulagsheild eða einn fjárfestahóp sem rekur verkefnið og afurðir þess. Pessi aðili hannar, byggir, fjármagnar, á og starfrækir afurðir verkefnisins í fyrirframákvæðinn tíma og flytur síðan eignarhaldið til annars aðila sem samþykktur hefur verið.

Viðskiptavinir gera langtímasamning við starfrækjanda BOOT/BOT og greiða fyrir veitta þjónustu. Innheimt er fyrir endurheimt fjármagns og kostnað af starfseminni og umsamið ágóðahlutfall.

Mörg verkefni í almannajágu (þ.e. sem lúta að innviðum, t.d. sjúkrahús og skólar) geta verið fjármögnumið í samstarfi opinberra aðila og einkaaðila þar sem kostnaði, áhættu og ágóða af verkefninu er deilt. Samstarf opinberra aðila og einkaaðila er aðferð við að veita almannajónustu og byggja upp innviði samfélagsins með þátttöku hins opinbera og einkageirans. Í slíkum verkefnum er bæði lögð áhersla á gæði og bestu fáanlegu kjör.

Reikningshald felur í sér kostnaðaráætlun og fjárhagsbókhald fyrir starfsemi skipulagsheildarinnar. Úttagður kostnaður og tekjur, sem og eignir og skuldir, eru sýndar svo veitt sé skýr mynd af sjóðstreymi og gjaldþoli skipulagsheildarinnar (eða viðkomandi hluta skipulagsheildarinnar).

Verkefnastjóri þarf að hafa skilning á því hvernig fjármálastjórnarkerfi fyrirtækisins starfar og hann þarf að geta rýnt og túlkað tölur úr bókhaldsþerfi við samanburð á mismunandi verkefnakostum hvort sem um ræðir hluta verkefnis eða verkefnið í heild sinni. Þetta getur komið sér mjög vel fyrir viðskiptavininn.

Fjárhagsskýrslugerð vegna verkefnis eða verkefnastofns ætti alltaf að vísa til fjárhagslegra grunnviðmiða sem kynnt eru í viðskiptafærinu. Stjórnun og eftirlit með fjárhagsramma verkefnis og virk skýrslugjöf til fjármálastjórnar fyrirtækisins tryggir að verkefnastjórinn heldur sig innan fjárhagsrammans sem dreginn er upp fyrir verkefnið í viðskiptafærinu.

Dæmi um ferli:

1. Greina fjárhagslegt umhverfi verkefnisins.
2. Skilgreina:
 - viðskiptafæri
 - fjármálastjórn
 - fjárhagsskýrslugerð
3. Vinna fjárhagsskýrslu.
4. Tímasetja fjárhagsendurskoðun ef við á.
5. Fá fjárhagsuppgjör við verkefnalok.
6. Skjalfesta reynslu og miðla til komandi verkefna.

Umræðuefni:

Gerð fjárhagsramma og fjárhagseftirlit

Stjórnun viðskiptafæra

Stýring breytinga

Fjármálamarkaðir

Fjárhagslíkön

Reikningshald

Fjárvarsla

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur stýrt tengslamyndun milli samhengis verkefnisins og fjárhagslegs og lagalegs umhverfis fyrirtækisins.
- B Hefur skipulagt tengsl milli verkefnisins og fjármálalegs og lagalegs umhverfis.
- C Hefur kynst fjáreiðum og lagaumhverfi fyrirtækisins.
- D Hefur þá þekkingu sem þarf á fjáreiðum og lagaumhverfi fyrirtækisins.

Megintengsl við eftirfarandi:

- 1.03 Kröfur og markmið verkefnisins, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnispátt og skýrslugjöf, 1.20 Líkning, 2.03 Sjálfssjórn, 2.04 Ákveðni, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.15 Siðareglur, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni

3.11 Lagaumhverfi (Legal)

Pessi hæfnispáttur lýsir áhrifum laga og reglna á verkefni og verkefnastofna. Eðli samkvæmt er mikilvægt að takmarka áhættu á lögsóknum (en hætta er á því að einhver höfði mál gegn þér) og að skapa sér orð fyrir að reka fyrirtæki innan ramma laga og góðra siðvenja. Að draga úr líkum á lögsókn, dregur vissulega úr möguleikum til lögsóknar, samt getur það kostað mikið fé og tíma þó allt sé lögum samkvæmt, að verja sig, ef einhver ákærir, og óvist að kostnaður við lögfræðingaaðstoð fáist endurgreiddur jafnvel þó að mál vinnist.

Við stjórnun verkefna, verkefnastofna og verkefnaskráa er líka lögð áhersla á að forðast skaðabótaskyldu (skaðabótalög vernda hagmuni fólks varðandi öryggi, eignir, fjármagn eða orðspor) og kröfur aðgerða svo sem samningsrofs.

Við framkvæmd verkefnis eru oft teknar ákvarðanir sem varða tiltekin lög. Einnig kveða lög oft á um hvernig tiltekin ákvarðanataka skuli fara fram. Verkefnastjóriinn verður að gæta að því að starfa innan ramma laganna og þarf að vera fær um að greina eða komast að raun um hvaða verkþættir þurfa að grundvallast á lagaskilyrðum og hvaða grundvallarreglur laga gilda um verkefnið. Þekking og reynsla á sviði samningsréttar er ómissandi við stjórnun vissra verkefna. Alþjóðleg verkefni kunna einnig að vera háð lagaskilyrðum fleiri en eins réttarkerfis.

Upplýsa ætti lagalega ráðgjafa um mikilvæg lagaleg álitaefni. Verkefna-, verkefnastofna- og verkefnaskráastjóri þarf að greina rétt hvenær slískrar sérfræðiráðgjafar er þörf og veita ráðgjöfum viðeigandi upplýsingar úr verkefninu. Verkefnastjórar þurfa líka að skilgreina verklagsreglur með lagalegum ráðgjöfum, laga kröfur að tímáætlun og skilja áhrifin á afurðir, kostnað, áhættu og tækifæri.

Stefna fyrirtækisins í lögfræðilegum álitaefnum kann að knýja á um að „öll skjöl vegna verkefnis þurfa að ganga í gegnum lögfræðilega rýni“ eða „allir utanaðkomandi samningar þurfa að fá lögfræðilega rýni fyrir undirritun þeirra“.

Atriði sem þessu tengjast og þarfnast athugunar:

- Meðvitund um lagalegar hliðar á því verkefni eða þeim verkefnastofni sem þú berð ábyrgð á, t.d. vinnurétt, samningsrétt, leyfi varðandi húsnæði og vörur, vottorð, eignarnám, vöruábyrgð, einkaleyfi, tryggingar, gagnaleynd, refsirétt, lagasetningu um heilsu, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, lagaákvæði.
- Viðurkenning á grundvallarlögum sem leiðir af verkefninu eða verkefnastofninum sjálfum, t.d. (undir)samningsstjórnun, reglur um mannauð, reglur um fjárhagsbókhald og heimildir til að undirrita samninga og/eða fjárhagslegar skuldbindingar. Allar samningsreglur vegna verkefnis (skyldur, réttindi og ferlar) eiga sér stöð í lögum. Pessi skilyrði er að finna í sértekum bálkum og lagakerfum, t.d. refsirétti, en sérstaklega í lögum um fyrirtæki og samninga, verslunarrétt, vinnulöggjöf og reglum um verndun heilsu, öryggis, persónuöryggis, gagna og bygginga, hugverkarétti, höfundarrétti, einkaleyfum og reglum um höfundargreiðslur sem og lögum sem lúta að mismunun á grunni kyns, kynhneigðar, fötlunar, aldurs, kynþáttar eða trúarbragða.
- Upptaka og nýting á lagaákvæðum sem eiga við verkefnið eða verkefnastofninn eða heila verkefnaskrá inn í viðkomandi ferla og skjöl.

Dæmi um ferli:

1. Draga fram lögfræðilegar viðmiðunarreglur og leiðbeiningar sem geta átt við verkefnið.
2. Innleiða viðeigandi staðla og vinnureglur í verkefninu og leggja mat á það út frá viðmiðunarreglunum.
3. Kanna gildandi lögfræðileg sjónarmið og kynna þau fyrir verkefnisteyminu.
4. Stjórna samningum vegna verkefnisins eða verkefnastofns, kvörtunum og breytingum eftir því sem aðstæður gefa tilefni til.
5. Bregðast með skilvirkum hætti við kröfum launþegasamtaka.
6. Bregðast með viðeigandi hætti við ásökunum um áreitni og einelti, mismunun, öryggismál eða vanefndir.
7. Skjalfesta reynslu.
8. Miðla reynslu og aðlaga staðla og vinnureglur sé þess þörf.

Umræðuefni:

Samkomulag
Gildandi löggjöf
Gerðardómur
Samningar
Hugverk
Ábyrgð
Leyfi
Staðlar og reglur

Lykilhæfnispættir á stigi:

- A Hefur verið meðlimur nefndar sem fer með eftirlit með viðskiptaferlum sem tengjast lagaskilyrðum sem eiga við um hans ábyrgðarsvið. Hefur stýrt verkefnastjórnunarferlum sem tengjast lagaskilyrðum. Hefur notað lagalegar athuganir í forgangsröðun í verkefnum og verkefnastofnum. Hefur þekkingu á lagalegum ákvæðum sem tengjast upplýsingakerfum. Hefur með góðum árangri haldið yfirstjórn upplýstri um lagaleg ákvæði á stefnumótunarstigi.
- B Hefur tekið þátt í gerð og þróun verkefnis og rekstrarlegrí aðlögun að lagalegum ferlum sem lykilaðföng. Hefur lagt sitt af mörkum til eða leitt þróun verkefnastjórnunarferla varðandi lögfræðileg álitaefni innan fyrirtækis. Hefur með góðum árangri stýrt áhrifum lögfræðisviðs eða lagalegra ráðgjafa á flókið verkefni. Hefur með góðum árangri stýrt málum á framkvæmdastigi sem spruttu af lagalegum skilyrðum.
- C Hefur kynnst og beitt með árangursríkum hætti stjórnunarferlum sem tengjast lagalegum hliðum í verkefni með takmörkuðu flækjustigi. Hefur kynnst lögfræðilegum málefnum á rekstrarstigi.
- D Hefur nauðsynlega þekkingu á lagalegum skilyrðum, álitaefnum og aðferðum.

Megintengsl við eftifarandi:

1.04 Áhætta og tækifæri, 1.14 Innkaup og samningar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.20 Lúkning, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.08 Starfsmannastjórnun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi

Heimildir

5.1 Alþjóðlegir grunnstaðlar

Eftirtaldir staðlar eru grundvöllur að alþjóðlegu fjögurra stiga vottunarkerfi IPMA.

- ICB – IPMA Competence Baseline, útgáfa 3.0, (ICB 3.0).
- ISO-/IEC-staðall 17024:2003, „General requirements for bodies operating certification of persons”.
- ISO-staðall 9001:2000, „Quality management systems”.

Sérhver vottunaraðili beitir ICB-Grunnviðmiðum um hæfni verkefnastjóra eða landsgrunnviðmiðum (NCB) sem byggjast á útgáfu 3.0 af Grunnviðmiðum IPMA. Að auki getur vottunaraðilinn tileinkað sér landsstaðla um verkefnastjórnun.

5.2 Landsgrunnviðmið um hæfni verkefnastjóra (NCB) – staðan í desember 2005 með skráðum viðbótum

Fjögur landsgrunnviðmið um hæfni verkefnastjóra sem voru grunnurinn að fyrstu Grunnviðmiðum IPMA um hæfni verkefnastjóra eru kynnt fyrst. Síðan voru landsgrunnviðmiðin þróuð eftir að fyrstu Grunnviðmið IPMA voru skráð á lista í stafrófsröð landa og aðildarfélaga.

Bretland

- Body of Knowledge, Association for Project Management (APM), 5th Edition (2006), U.K. Fyrsta útgáfa gefin út 1992.

Sviss

- Beurteilungsstruktur, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Version 3.00, 31-07-2003. Fyrsta útgáfa 1996.
- Instrument d'appréciation, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Version 3.00, 31-07-2003, útgefið í júlí 2003.

Frakkland

- Référentiel de Compétences en Management de Projet, National Competence Baseline, AFITEP, version 5, février 2004, Paris. Fyrsta útgáfa 1996.

Pýskaland

- PM-KANON, Bewertungsunterlagen zur Beurteilung der PM-Kompetenz, GPM / PM-ZERT, Germany, version 05-05-2002. Fyrsta útgáfa 1998.

Austurríki

- Pm baseline, Wissenselemente zum Projekt und Programmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen, pma, Version 2.3, January 2005, Vienna. Fyrsta útgáfa 1999.

Aserbaídsjan

- Verkefnastjórnun: National Competence Baseline / National Certification System / Basis of Professional Knowledge, Baku-2002 (á asersku).
- Basis of Professional Knowledge by Project Management. / National Competence Baseline / Baku-2004 (á rússnesku).
- International Certification Body by Project Management / IPMA – B, C and D, Baku-2004 (á asersku).

Brasilía

- Referencial Brasileiro de Competencias em Gerenciamento de Projectos (RBC). Versão 1.1, janúar 2005.

Kína

- Chinese-Project Management Body of Knowledge & Chinese-National Competence Baseline, C-PMBOK & C-NCB. Fyrsta útgáfa 2001.

Króatía

- National Competence Baseline. Útgáfa 0 2001.

Tékkland

- Projektové rízení, (standard CR dle IPMA), Project Management (Czech Republic Body of Knowledge), SD 02-01- 2000.

Danmörk

- „Kompetencer I projektledelse.“ (Hæfni í verkefnastjórnun.) Fyrsta útgáfa 2002.
- Ný útgáfa á dönsku og ensku leit dagsins ljós árið 2005.

Egyptaland

- Egyptian competence Baseline ECB, Version 2.0 MES PM CERT (MPC), Kairo, 02-02-2002 (enska og arabísk).

Finnland

- Projektin Johdon Pätevyys - upprunalega útgáfa, útgáfa 1, í May 1997 (á finnsku og ensku).
- Projektin Johdon Pätevyys - National Competence Baseline Finland. Önnur útgáfa í maí 2004 (á finnsku og ensku).

Ungverjaland

- IPMA szerinti vizsgakövetelmények és vizgarend. Fyrsta útgáfa í maí 2002.

Ísland

- ICB- Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra, íslensk þýðing, ICB-3.0. Fyrsta útgáfa í maí 2012.

Indland

- National Competence Baseline í júní 2005.

Írland

- NCBI –National Competence Base Line for Ireland, Version 1.0. Fyrsta útgáfa 2001.

Ítalía

- Manuale delle Competenze di Project Management, edizione 3, Marzo 2004, Manuale per la Certificazione dei Project Manager Livelli A, B, C, D - edizione 6, Marzo 2004.

Kúveit

- Kuwait competence Baseline KCB.

Lettland

- National Competence Baseline. Fyrsta útgáfa 2004.

Holland

- Nederlandse Competence Baseline, Version 2.0, 2005.

Noregur

- „Kompetencer I projecktleđelse“ (Hæfni í verkefnastjórnun) – danska. Fyrsta útgáfa 2002.
- Competencis in Project Management (National Competence Baseline for Scandinavia), gefið út í febrúar 2005.

Pólland

- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA Wersja 1.2.

Portugal

- Especificação de Competências para Gestores de Projeto, Version 3.0, APOGEP, Agosto de 2002.

Rúmenia

- SR 13465: 2002, útgáfa 1. Fyrsta útgáfa 2002.

Rússland

- Verkefnastjórnun: A Framework of Professional Knowledge, National Competence Baseline, Moskva: SOVNET, 2001.

Serbía og Svartfjallaland

- Nacionalna osnova za ocenjivanje kompetentnosti / National Competence Baseline, Version 1.05, Belgrade, 2005.

Lýðveldið Slóvakia

- S P S - Súbor požadovaných schopností pre odborníkov na projektové riadenie, version 2, Trnava-Bratislava, 2002

Slóvenia

- SZPM – Struktura znany projektne managementa, first published in 1998.

Suður-Afrika

- Services SETA/PM Chamber is developing national qualification frameworks and standards.

Spánn

- Bases para la competencia en dirección de Proyectos, version 2.0, OCDP, Zaragoza, 2002. Fyrsta útgáfa í október 2000.

Svíþjóð

- Kompetens i Projektledning, Version 2.1. Útgefið í nóvember 2004

Úkraína

- Ukraine National Competence Baseline, UPMA, Version 2.0, Kiev, 2003, fyrsta útgáfa 2000.

Bandaríkin

- Asapm National Competence Baseline, Version 1.0. Útgefið í október 2005.

Þessi listi verður uppfærður reglulega á vefsíðu IPMA (www.ipma.ch).

Fleiri staðlar og tilvísunarefni um verkefnastjórnun:

- IPMA project management excellence model (fyrir IPMA-verðlaunin).
- ISO 10006 Quality management - Guidelines for quality in project management.
- Guide to Project Management Body of Knowledge, PMI Project Management Institute, USA 2000.
- A Competence Standard, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 2004.
- The Competence standard P2M, Japan 2002.

Viðaukar

Í viðaukum koma fram eftirfarandi viðbótarupplýsingar:

- Skrá yfir hugtök sem notuð eru í hæfnislýsingum sem tengjast hæfnispáttum þar sem þeir koma fyrir (viðauki 1).
- Yfirlit yfir sambandið á milli allra samsetninga hæfnispáttta (viðauki 2).
- Sjálfsmatsblað sem umsækjandinn getur notað til að meta þekkingu sína og reynslu á kvarðanum 0 til 10 í einstökum hæfnispáttum (viðauki 3).
- Flokkun á einkunnum fyrir þekkingu og reynslu sem vænst er á fjórum IPMA-stigum (A til D) fyrir hvern hæfnispátt í tæknivíddinni, hegðunarhæfninni og bakgrunnsvíddinni (viðaukatöflur 4.1 til 4.3). Viðaukatafla 4.4 sýnir meðaleinkunn sem vænst er að umsækjandi nái á hverju IPMA-stigi.

Skrá yfir hugtök sem notuð eru í lýsingum á hæfnispáttum

Aðferðir	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Aðferðir við stjórnun verkefna	1.02 Hagsmunaaðilar, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Aðferðir við tímaáætlun	1.11 Verktími og verkáfangar
Aðföng	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.09 Skilvirkni, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, Starfsmannastjórnun
Afmarkað	1.11 Verktími og verkáfangar, 2.04 Ákveðni
Afurðir	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.20 Lúkning, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 3.01 Verkefnismiðun
Agi	2.01 Forysta, 2.10 Samráð, 2.13 Áreiðanleiki
Altæk gæðastjórnun	1.05 Gæði
Altæk gæðastjórnun	2.13 Áreiðanleiki
Altæk nytjagreining	1.08 Úrlausn vandamála
Alþjóðleg verkefni	3.11 Lagaumhverfi
Annmarkar	1.05 Gæði
Arðsemi fjárfestingar	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Ábyrgð	3.10 Fjármál, 3.11 Lagaumhverfi
Ábyrgð	1.20 Lúkning
Ábyrgðarmengi	1.06 Stjórnskipulag verkefnis
Ábyrgðartími	1.20 Lúkning
Áfangar	1.11 Verktími og verkáfangar
Áfangar	1.04 Áhætta og tækifæri

Ágreiningsefni	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.15 Siðareglur, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.11 Lagaumhverfi
Ágreiningur	1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.01 Forysta, 2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Áhrif	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.20 Lúkning, 2.04 Ákveðni, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur
Áhugi	2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.09 Skilvirkni, 2.14 Gildisvirðing
Áhætta	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.11 Lagaumhverfi
Áhættufælni	1.04 Áhætta og tækifæri
Áhættukennsl	1.04 Áhætta og tækifæri
Áhættumat	1.04 Áhætta og tækifæri
Áhættustjórnun	1.04 Áhætta og tækifæri
Ákvarðanataka	1.07 Hópvinna, 2.01 Forysta, 2.12 Ágreiningur og krísur, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Ákveðni	2.04 Ákveðni
Ákvörðunartré	1.04 Áhætta og tækifæri
Ánægja viðskiptavina	1.05 Gæði, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 1.20 Lúkning
Ánægjulegt	2.06 Opinská umræða
Árangur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.07 Hópvinna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.20 Lúkning, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Árangur af stjórnun verkefna	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Árangur af verkefni	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.19 Ræs, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun, 2.13 Áreiðanleiki, Starfsmannastjórnun
Árangur fólks	2.08 Árangursmiðun
Árangur verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar
Árangur viðskiptavina	2.08 Árangursmiðun
Árangursmiðun	2.08 Árangursmiðun
Árangursmælikvarði verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Áreiðanleiki	2.06 Opinská umræða, 2.13 Áreiðanleiki

Árekstur	2.10 Samráð
Áætlað peningalegt gildi	1.04 Áhætta og tækifæri
Áætluð dagsetning	1.11 Verktími og verkáfangar
Áætlun	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.09 Skilvirkni, 2.14 Gildisvirðing
Áætlun um umhverfisáhrif	3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Áætlun verkefnastjórnunar	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.09 Verkgreining
Birgjar	1.14 Innkaup og samningar, 1.20 Lúkning
BOOT/BOT (byggja, eiga, starfa, flytja / byggja, starfa, flytja)	1.13 Kostnaður og fjármál, 3.10 Fjármál
Bókhaldslykill	1.13 Kostnaður og fjármál
Breidd og dýpt skipulags	1.09 Verkgreining
Breytingabeiðni	1.15 Breytingar
Breytingar	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.19 Ræs, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Breytingar á skipulagi	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Breytingastjóri	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Breytingastjórnun	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 2.07 Sköpunargáfa, 2.09 Skilvirkni
Bundin leið	1.11 Verktími og verkáfangar, 2.08 Árangursmiðun
Dómur	2.12 Ágreiningur og krísur
Drifkraftur	1.07 Hópvinna, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, Starfsmannastjórnun
Eftirlit	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Eftirlitstímar	2.13 Áreiðanleiki
Eftirstöðvar áhættu	1.04 Áhætta og tækifæri
Eigandi	1.09 Verkgreining, 1.20 Lúkning, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 3.02 Verkefnastofnsmiðun
Eigandi/bakhjalr	3.06 Atvinnurekstur
Eigendur áhættu og tækifæra	1.04 Áhætta og tækifæri
Eigin markmið einstaklinga	2.03 Sjálfssstjórn
Eigindlegt og meginlegt mat á áhættu og tækifærum	1.04 Áhætta og tækifæri
Eiginleikar	1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.08 Árangursmiðun
Eiginleikar hóps	1.07 Hópvinna
Eiginleikastjórnun	1.10 Umfang og afurðir
Eignir	3.10 Fjármál

Einkunnakerfi	3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun
Endurgjöfun	2.02 Skuldbinding og driftkraftur, 2.01 Forysta, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing
Endurhönnun aðfanga	1.15 Breytingar
Endurhönnun viðskiptaferlis	3.01 Verkefnismiðun
Endurskoðun í verkefni	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Erindi verkefnis	1.19 Ræs
Ferlar	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.14 Innkaup og samningar, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.01 Forysta, 2.09 Skilvirkni, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Félagslegt næmi	2.14 Gildisvirðing
Fjárhagsbókhald	3.10 Fjármál
Fjárhagsendurskoðun	3.10 Fjármál
Fjárhagsleg grunnviðmið	3.10 Fjármál
Fjárhagsrammi	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.19 Ræs, 2.05 Slökun, 2.13 Áreiðanleiki, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Fjárhagsskýrslugerð	3.10 Fjármál
Fjárhagsuppgjör	3.10 Fjármál
Fjármál	1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.19 Ræs, 3.06 Atvinnurekstur, 3.06 Atvinnurekstur
Fjármálamarkaðir	3.10 Fjármál
Fjármálastjórn verkefna	1.13 Kostnaður og fjármál
Fjármálastjórnun	3.10 Fjármál
Fjármálastjórnunarkerfi fyrirtækis	3.10 Fjármál
Fjármögnum verkefnis	1.13 Kostnaður og fjármál, 3.10 Fjármál
Fjárumsýsla	3.10 Fjármál
Fjároflun	1.13 Kostnaður og fjármál
Fjölbætt kerfi	1.09 Verkgreining
Flæði	1.13 Kostnaður og fjármál
Flækjustig	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.11 Verktími og verkáfangar, 3.01 Verkefnismiðun
Forgangsröðun	1.02 Hagsmunaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 2.07 Sköpunargáfa, 3.01 Verkefnismiðun
Forgangur	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.11 Verktími og verkáfangar, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Forysta	1.07 Hópvinna, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 3.01 Verkefnismiðun
Forystuhlutverk	2.01 Forysta
Forystulíkan	2.01 Forysta
Forystumynstur	2.01 Forysta
Framkvæma/kaupa greiningu	1.14 Innkaup og samningar

Framkvæmd samnings	1.14 Innkaup og samningar
Framleiðni	1.12 Aðföng og mannauður, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.09 Skilvirkni, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Frammistaða	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.14 Innkaup og samningar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 2.08 Árangursmiðun, 3.01 Verkefnismiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Frammistaða verkefnis	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 2.08 Árangursmiðun
Frammistaða verkhóps	2.08 Árangursmiðun
Frammistaða við stjórnun verkefna	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Frammistöðuvísar	3.03 Verkefnaskrármiðun
Framsýn hugsun	2.13 Áreiðanleiki
Framvinda	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Framvinda verkefna	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Framvinduáætlun	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.15 Breytingar, 1.19 Ræs, 2.03 Sjálfssstjórn, 3.01 Verkefnismiðun, 3.11 Lagaumhverfi
Frásagnir	2.05 Slökun
Frávik	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.13 Kostnaður og fjármál
Frumgerðir	1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir
Frumkvöðlastarf	2.08 Árangursmiðun
Gagnrýni	2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.01 Forysta, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur
Gagnsæi	2.06 Opinská umræða, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Geiri	3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Gerð verkefnis	3.01 Verkefnismiðun
Gerðardómur	3.11 Lagaumhverfi
Gildandi löggjöf	3.11 Lagaumhverfi
Gildi	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 2.04 Ákveðni, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur
Gjaldþol	3.10 Fjármál
Góður árangur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 2.03 Sjálfssstjórn, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Greining á unnu virði	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Greining fórnarkosta	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Grundvallarlögum framfylgt eftir samhenginu	3.11 Lagaumhverfi
Grunnskipulag	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Gæðaáætlun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.05 Gæði
Gæðamarkmið	1.05 Gæði

Gæðamælingar	1.05 Gæði
Gæðastefna	1.05 Gæði
Gæðastjórn ferlis	1.05 Gæði
Gæðastjórn verkefnis	1.05 Gæði
Gæðastjórnun	1.05 Gæði, 2.13 Áreiðanleiki, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Gæðastjórnun vöru	1.05 Gæði
Gæðastjórnunarkerfi	1.05 Gæði
Gæðastýring	1.05 Gæði, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Gæðatrygging	1.05 Gæði, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Gæðaumbætur	1.05 Gæði
Gæði afurða verkefnisins	1.05 Gæði
Gæði verkferla	1.05 Gæði
Hagkvæmnisathugun	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Hagsmunaaðilar	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.07 Hópvinna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Hagsmunaaðilar	1.02 Hagsmunaaðilar
Handbók um stjórnun verkefnastofns	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Heilbrigð skynsemi	1.07 Hópvinna, 2.07 Sköpunargáfa
Heildstæð hugsun	2.07 Sköpunargáfa
Heilindi	2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Hlustun	1.18 Samskipti
Hlutverk	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing, 3.03 Verkefnaskrámiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Hópefli	1.07 Hópvinna, 2.05 Slökun, 2.12 Ágreiningur og krísur
Hópvinna	1.07 Hópvinna
Hrifning	2.01 Forysta
Hrós	2.06 Opinská umræða
Hugarlíkön	2.03 Sjálfsstjórn
Hugverk	3.11 Lagaumhverfi
Hvað-ef greining	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Hvatakerfi	2.02 Skuldbinding og drifkraftur
Hættur	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 2.08 Árangursmiðun
Innblástur	2.01 Forysta
Innkaup	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.14 Innkaup og samningar
Innkaup	1.14 Innkaup og samningar

Innkaupaáætlun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Innleiðing verkefnastjórnunar	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Innri sannfæring	2.04 Ákveðni
Innsæi	2.07 Sköpunargáfa
Ímyndunarafl	2.07 Sköpunargáfa
Jafn ávinnungur allra	2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir
Jákvæð afstaða	2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.06 Opinská umræða, 2.13 Áreiðanleiki
Kerfi	1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Kerfi fyrirtækis, vörur og tækni	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Kerfisaðgerðir	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Kerfisfræði	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Kerfishönnun	2.10 Samráð
Kerfisstjórnun	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Kímni	2.05 Slökun
Kostnaðaráætlanir	3.10 Fjármál
Kostnaðarstjórnun verkefnis	1.13 Kostnaður og fjármál
Kostnaðarviðbúnaður	1.13 Kostnaður og fjármál
Kostnaður	3.10 Fjármál
Kostnaður við gæðastjórnun	1.05 Gæði
Kóðunarkerfi	1.09 Verkgreining
Krísur	1.08 Úrlausn vandamála, 2.01 Forysta, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Kröfur	1.13 Kostnaður og fjármál, 2.11 Samningaumleitanir, 3.11 Lagaumhverfi
Kröfur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfsstjórn, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.08 Starfsmannastjórnun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Kröfur launþega	3.11 Lagaumhverfi
Kröfur verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf
Kröfur viðskiptavina	1.05 Gæði
Kröfustjórnun	1.15 Breytingar
Lagalegir ráðgjafar	3.11 Lagaumhverfi
Lagaumhverfi	1.14 Innkaup og samningar, 2.08 Árangursmiðun, 2.15 Siðareglur, 3.01 Verkefnismiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.06 Atvinnurekstur, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.11 Lagaumhverfi

Lausn	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.08 Úrlausn vandamála, 2.07 Sköpunargáfa, 2.01 Forysta, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki
Leiðbeiningar um verkefnastjórnun	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Leiðréttigarlíkön	1.05 Gæði
Liðsandi	1.07 Hópvinna
Líftímalíkön	1.11 Verktími og verkáfangar
Líftími	1.11 Verktími og verkáfangar, 2.09 Skilvirkni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Líftími verkefnis	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Líftími verkefnis	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.19 Ræs
Líftími vöru	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Líkamstjánning	1.18 Samskipti, 2.11 Samningaumleitanir
Líkur	1.04 Áhætta og tækifæri
Lúkning	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.20 Lúkning
Lúkning samnings	1.14 Innkaup og samningar
Lykiltölugreining frammistöðu	3.03 Verkefnaskrármiðun
Lærdomur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.20 Lúkning, 2.05 Slökun, 2.08 Árangursmiðun, 2.13 Áreiðanleiki, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Markdagur	1.11 Verktími og verkáfangar
Markmið	2.04 Ákveðni, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Markmið teymis	1.07 Hópvinna
Markmið verkefnis	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Mat	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Mat	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.13 Kostnaður og fjármál, 3.08 Starfsmannastjórnun
Mat á verkefni	1.13 Kostnaður og fjármál
Málamiðlun	2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Málsóknir	3.11 Lagaumhverfi
Menning	2.03 Sjálfsstjórn, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun
Menningarmunur	2.06 Opinská umræða, 2.15 Siðareglur
Mikilvæg verkefni	3.03 Verkefnaskrármiðun
Minnkun	2.05 Slökun
Misbrestur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri, 3.06 Atvinnurekstur
Monte Carlo greining	1.04 Áhætta og tækifæri
Myndun liðsheildar	1.07 Hópvinna
Mælingar	1.05 Gæði, 2.07 Sköpunargáfa, 2.08 Árangursmiðun

Möskvarit	1.02 Hagsmunaaðilar
Nefnd um forgangsröðun	3.03 Verkefnaskrármiðun
Niðurbrot þátta	1.04 Áhætta og tækifæri
Notagildi	3.06 Atvinnurekstur
Notandi	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Notandinn	1.05 Gæði
Nytjagreining	1.08 Úrlausn vandamála
Næmigreining	1.04 Áhætta og tækifæri
Opið kerfi	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Opinská umræða	1.07 Hópvinna, 2.06 Opinská umræða, 2.13 Áreiðanleiki, 3.06 Atvinnurekstur
Orðspor	3.11 Lagaumhverfi
Ófyrirséð	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 2.09 Skilvirkni
Óskir	2.04 Ákveðni
Óvissa	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.19 Ræs, 2.01 Forysta, 2.07 Sköpunargáfa, 2.12 Ágreiningur og krísur
Peningaleg gildi	1.04 Áhætta og tækifæri
Persónuleiki	2.04 Ákveðni, 2.01 Forysta
Persónutöfrar	2.01 Forysta
Pólítiskt næmi	2.14 Gildisvirðing
Prófun	1.05 Gæði
Raundagsetning	1.11 Verktími og verkáfangar
Raunhæfni	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Refsigjald	1.14 Innkaup og samningar, 1.20 Lúkning
Reglur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Reiðufé	1.13 Kostnaður og fjármál
Reikningshald	3.10 Fjármál
Reyndargögn verkefnis	1.20 Lúkning
Ræs verkefnis	1.19 Ræs
Ræsfundur verkefnis	1.07 Hópvinna
Ræs-vinnufundur	1.19 Ræs
Ræs-vinnufundur verkefnis	1.07 Hópvinna
Rökrétt röðun verkþátta	1.11 Verktími og verkáfangar
Sambönd	1.09 Verkgreining, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur
Samhengi	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.15 Breytingar, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Samráð, 2.14 Gildisvirðing, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Samhengi verkefnis	1.03 Kröfur og markmið verkefnis

Samkvæmni	2.13 Áreiðanleiki
Samningalipurð	2.04 Ákveðni, 2.10 Samráð
Samningar innanhúss	1.14 Innkaup og samningar
Samningastjórnun	1.14 Innkaup og samningar
Samningaumleitanir	1.08 Úrlausn vandamála, 2.11 Samningaumleitanir
Samningsáætlun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Samningsrof	3.11 Lagaumhverfi
Samningur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.14 Innkaup og samningar, 1.20 Lúkning, 2.12 Ágreiningur og krísur
Samráð	2.10 Samráð
Samsetning	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.09 Verkgreining, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.19 Ræs, 2.06 Opinská umræða, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Samskiptaaðferðir	2.01 Forysta
Samskiptaáætlun hagsmunaaðila	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar
Samskiptaáætlun verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Samskipti	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 2.06 Opinská umræða, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.13 Áreiðanleiki
Samstaða	2.15 Siðareglur
Samstarf opinberra aðila og einkaaðila	3.10 Fjármál
Samverkandi stjórnun	1.11 Verktími og verkáfangar
Samþykktarferli	1.14 Innkaup og samningar, 1.20 Lúkning
Samþykktir	3.11 Lagaumhverfi
Samþætt upplýsingakerfi fyrir verkefnastjórnun	3.03 Verkefnaskrármiðun
Samþætting	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Sannferingarkraftur	2.04 Ákveðni
Sáttasemjari	2.12 Ágreiningur og krísur
Seigla	2.01 Forysta
Siðareglur	2.08 Árangursmiðun, 2.15 Siðareglur
Siðareglur starfsgreinarinnar	2.15 Siðareglur
Siðferðisstaðlar	2.15 Siðareglur
Sjálfusraungering	2.04 Ákveðni
Sjálfsstjórn	2.03 Sjálfsstjórn, 2.13 Áreiðanleiki
Sjálfsstjórn teymisins	2.03 Sjálfsstjórn
Sjálfsstjórnun	2.03 Sjálfsstjórn
Sjálfssöryggi	2.06 Opinská umræða, 2.01 Forysta, 2.09 Skilvirkni, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur
Sjóðir	1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 3.10 Fjármál
Sjóðstremmi	3.10 Fjármál

Skaðabætur	3.11 Lagaumhverfi
Skapraunir	2.03 Sjálfsstjórn
Skilgreining á verkefninu	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Skilgreining umfangs	1.10 Umfang og afurðir
Skilvirkni	2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni
Skipulag verkefnaskráa	1.06 Stjórnskipulag verkefnis
Skipulagning gæða	1.05 Gæði
Skipulagsþroski verkefnastjórnunar	1.02 Hagsmunaaðilar
Skipurit	1.06 Stjórnskipulag verkefnis
Skipurit	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Skjal	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.10 Umfang og afurðir, 1.14 Innkaup og samningar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi, 3.11 Lagaumhverfi
Skjalasafn verkefnis	1.20 Lúkning
Skjölun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.10 Umfang og afurðir, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.20 Lúkning, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.11 Lagaumhverfi
Skjölunarkerfi	1.17 Upplýsingar og skjölun
Skuldbinding	1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur
Skynjun	2.05 Slökun
Skýrslugjöf verkefnis	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Skýrslur	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.18 Samskipti, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.13 Áreiðanleiki, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Sköpunargáfa	1.08 Úrlausn vandamála, 2.07 Sköpunargáfa
Slaki	1.13 Kostnaður og fjármál
'Slaki'	1.13 Kostnaður og fjármál
Slaki í tímaáætlun	1.11 Verktími og verkáfangar
Slökun	2.05 Slökun, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur
SMART (afmarkað, mælanlegt, gerlegt, raunhæft, tímasett)	2.01 Forysta
Spá	1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Staða verkefnis	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Staðlar	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.05 Gæði, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Staðlar fyrirtækis og viðmiðunarreglur	3.06 Atvinnurekstur
Staðlar og reglur	3.11 Lagaumhverfi

Starfsfólk	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.19 Ræs, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.08 Starfsmannastjórnun, 3.11 Lagaumhverfi
Starfsmannaþróun	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, Starfsmannastjórnun
Starfssemi fyrirtækisins	3.01 Verkefnismiðun
Starfsþróun	Starfsmannastjórnun
Stefna í lagalegum eftum	3.11 Lagaumhverfi
Stefna í viðbragðsáætlunum	1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf
Stefnumiðað árangursmat	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Stefnumiðuð markmið	3.02 Verkefnastofns miðun
Stefnumörkun	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.14 Innkaup og samningar, 3.02 Verkefnastofns miðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Stefnumörkun fyrirtækis	3.03 Verkefnaskrármiðun
Stefnumörkun fyrirtækis	3.03 Verkefnaskrármiðun
Stefnumörkun í gegnum verkefni og verkefnastofna	3.06 Atvinnurekstur
Stefnumörkun verkefnis	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Stigskipuð og óstigskipuð kerfi	1.09 Verkgreining
Stjórnandi verkefnastofns	3.02 Verkefnastofns miðun
Stjórnskipulag fyrirtækja	1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 2.14 Gildisvirðing, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Stjórnskipulag verkefnis	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.09 Verkgreining, 1.20 Lúkning, 2.10 Samráð
Stjórnun aðfangakeðju	1.14 Innkaup og samningar
Stjórnun eftir verkefnastofnum	3.02 Verkefnastofns miðun
Stjórnun eftir verkefnum	3.01 Verkefnismiðun
Stjórnun verkefnastofns	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 3.02 Verkefnastofns miðun
Stjórnunaraðferðir	2.01 Forysta
Stjórnvald	2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.01 Forysta, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Stoðþjónusta fyrir stjórnun verkefnastofns	3.02 Verkefnastofns miðun
Stoðþjónusta við stjórnun verkefna	3.01 Verkefnismiðun
Streita	2.03 Sjálfsstjórn, 2.05 Slökun
Styrktaraðili	3.02 Verkefnastofns miðun
Styrkur	2.13 Áreiðanleiki
Stytt leið	1.11 Verktími og verkáfangar
Stýrihópur verkefnastofns	3.02 Verkefnastofns miðun
Sundurliðun verks	1.09 Verkgreining
Sveigjanleiki	2.06 Opinská umræða, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni

Sviðsett atburðarárás	1.04 Áhætta og tækifæri, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki
SVÓT-greining (styrkleikar, veikleikar, ógnir og tækifæri)	1.04 Áhætta og tækifæri
Sýn	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.01 Forysta
Sýn verkefnis	1.19 Ræs
Tekjur	3.06 Atvinnurekstur, 3.10 Fjármál
Tengslamyndun	2.13 Áreiðanleiki
Teymi	1.04 Áhætta og tækifæri, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.03 Sjálfsskjórn, 2.04 Ákveðni, 2.05 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Tilboð	1.14 Innkaup og samningar
Tilfinningagreind	2.07 Sköpunargáfa
Tilgangur	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.07 Hópvinna, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangan, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.04 Ákveðni, 2.07 Sköpunargáfa, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.11 Samningaumleitanir, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Tilgangur verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 3.01 Verkefnismiðun
Tímastjórnunaraðferðir	1.11 Verktími og verkáfangan
Tól	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.12 Aðföng og mannauður, 2.01 Forysta, 2.07 Sköpunargáfa, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrámiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Trúnaður	1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 2.13 Áreiðanleiki, 3.11 Lagbaumhverfi
Tækifæri	1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.15 Breytingar, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.13 Áreiðanleiki, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Tækifærismat	1.04 Áhætta og tækifæri

Tækni	1.12 Aðföng og mannauður, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 2.08 Árangursmiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Tæknilegar aðferðir	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri, 2.04 Ákveðni, 2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, Starfsmannastjórnun
Tæknistjórnun	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Umboð breytingaeftirlits	1.15 Breytingar
Umfang	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.10 Umfang og afurðir, 2.01 Forysta, 2.07 Sköpunargáfa, 2.14 Gildisvirðing, 3.01 Verkefnismiðun, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Umhverfið	1.10 Umfang og afurðir, 2.08 Árangursmiðun, 2.12 Ágreiningur og krísur, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.06 Atvinnurekstur, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Umræða	2.03 Sjálfsstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.14 Gildisvirðing
Undirkerfi	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Undirverkefni	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning
Unnið virði	1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf
Upplýsingagrunnar	1.17 Upplýsingar og skjölun
Upplýsingakerfi	1.09 Verkgreining, 1.17 Upplýsingar og skjölun
Upplýsingar um einstaklinga	1.07 Hópvinna
Upplýsingastjórnun	1.17 Upplýsingar og skjölun
Úrbætur	1.05 Gæði, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, Starfsmannastjórnun
Úrlausn vandamála	1.08 Úrlausn vandamála, 2.07 Sköpunargáfa, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur
Úrlausnaraðferðir	1.08 Úrlausn vandamála
Útlit	2.04 Ákveðni
Vald	1.02 Hagsmunaaðilar, 2.03 Sjálfsstjórn, 2.04 Ákveðni, 2.01 Forysta, 2.06 Opinská umræða, 2.10 Samráð, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.15 Siðareglur
Vandamál	1.08 Úrlausn vandamála
Varaáætlun	1.04 Áhætta og tækifæri
Varaáætlun	1.04 Áhætta og tækifæri
Veitandi	1.09 Verkgreining, 1.14 Innkaup og samningar
Verðbólga	1.13 Kostnaður og fjármál
Verkfáfangar	1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Verkdreifing	2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun
Verkefnamiðað skipulag	3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja

Verkefnasafn	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.09 Skilvirkni, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Verkefnaskrá	1.19 Ræs
Verkefnaskrárátun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Verkefnaskrárhópur	1.20 Lúkning
Verkefnaskrármiðun	3.03 Verkefnaskrármiðun
Verkefnaskrárstofa	3.03 Verkefnaskrármiðun
Verkefnastjórnun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.09 Verkgreining, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.19 Ræs, 2.05 Slökun, 2.06 Opinská umræða, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.10 Samráð, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Verkefnastjórnunarmat	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Verkefnastjórnunarsamningur	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Verkefnastofa	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Verkefnastofn	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 1.09 Verkgreining, 1.10 Umfang og afurðir, 1.15 Breytingar, 1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.09 Skilvirkni, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, Starfsmannastjórnun
Verkefnastofnastofa	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Verkefnastofnsmiðun	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Verkefni mistekst	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri
Verkefnisáætlun	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.09 Verkgreining, 2.02 Skuldbinding og drifkraftur, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 2.13 Áreiðanleiki
Verkefnisheimild	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri
Verkefnismat	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Verkefnismiðun	3.01 Verkefnismiðun, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Verkefnisstjórnunarteymi	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.19 Ræs, 3.07 Kerfi, vörur og tækni
Verkgreining	1.09 Verkgreining
Verkhluti	1.09 Verkgreining, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.13 Kostnaður og fjármál, 2.01 Forysta

Verklag	1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.08 Úrlausn vandamála, 2.09 Skilvirkni, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Verkbættir	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.04 Áhætta og tækifæri, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.14 Innkaup og samningar, 2.05 Slökun, 2.09 Skilvirkni, 3.01 Verkefnismiðun, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi 1.04 Áhætta og tækifæri
Viðbragðsáætlanir fyrir áhættu og tækifæri	
Viðbragðsáætlun	1.04 Áhætta og tækifæri
Viðbrögð við ófyrirséðu	1.04 Áhætta og tækifæri
Viðhald tengiliða	2.14 Gildisvirðing
Viðmið	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Viðmið verkefnis	1.01 Árangur af stjórnun verkefna
Viðmót	1.05 Gæði, 1.06 Stjórnskipulag verkefnis, 1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.17 Upplýsingar og skjölun, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Viðskiptaferlar	
Viðskiptafæri	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 3.01 Verkefnismiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.03 Verkefnaskrármiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.10 Fjármál
Viðskiptamarkmið	3.02 Verkefnastofnsmiðun
Viðurkenning	2.01 Forysta
Vinnuferli í stjórnskipulagi fyrirtækja	3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja
Virði	1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.04 Áhætta og tækifæri, 2.04 Ákveðni, 2.14 Gildisvirðing
Virðing	1.10 Umfang og afurðir, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.12 Aðföng og mannauður, 1.13 Kostnaður og fjármál, 2.06 Opinská umræða, 2.10 Samráð, 2.11 Samningaumleitanir, 2.12 Ágreiningur og krísur, 2.13 Áreiðanleiki, 2.14 Gildisvirðing, 2.15 Siðareglur 1.08 Úrlausn vandamála
Virðisgreining	
Virðisstjórnun	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Vægisþáttur	3.03 Verkefnaskrármiðun
Væntingar	1.01 Árangur af stjórnun verkefna, 1.02 Hagsmunaaðilar, 1.03 Kröfur og markmið verkefnis, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.01 Forysta, 2.08 Árangursmiðun, 2.09 Skilvirkni, 3.06 Atvinnurekstur
Væntingar hagsmunaaðila	1.02 Hagsmunaaðilar
Væntingastjórnun	1.02 Hagsmunaaðilar
Vörur	1.10 Umfang og afurðir, 3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja, 3.07 Kerfi, vörur og tækni, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Vörustjórnun	3.07 Kerfi, vörur og tækni
Vöruþróunarferlar	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Yfirlit	1.02 Hagsmunaaðilar, 3.06 Atvinnurekstur
Yfirstjóri verkefnastofns	3.02 Verkefnastofnsmiðun

Parfir hagsmunaaðilar	1.02 Hagsmunaaðilar
Parfir viðskiptavina	1.03 Kröfur og markmið verkefnis
Þjálfun	2.01 Forysta, 2.09 Skilvirkni, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Prautseigja	2.09 Skilvirkni
Proskalíkön	2.05 Innleiðing verkefnastjórnunar
Proskalíkön verkefnastjórnunar	3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Proski	1.02 Hagsmunaaðilar, 3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar
Próun verkefnis	1.04 Áhætta og tækifæri
Þörf	1.08 Úrlausn vandamála, 1.11 Verktími og verkáfangar, 1.14 Innkaup og samningar, 1.19 Ræs, 1.20 Lúkning, 2.08 Árangursmiðun, 3.02 Verkefnastofnsmiðun, 3.06 Atvinnurekstur, 3.11 Lagaumhverfi
Öryggi	3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Öryggi	1.17 Upplýsingar og skjölun, 1.18 Samskipti, 3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi
Öryggisstjóri	3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi

Yfirlit yfir megitengsl

Töflurnar í viðauka 2 sýna yfirlit yfir tengsl milli hæfnisþáttta.

Við framkvæmd á verkefni, verkefnastofni eða verkefnaskrá þarf að huga að mörgum hæfnisþáttum. Hæfnismatið tekur með í reikninginn sambandið milli hæfnisþáttanna:

Í ICB (Grunnviðmiðum IPMA um hæfni) eru þessi tengsl skráð í lýsingu á hverjum hæfnisþætti. Megintengsl merkir að mikilvægar upplýsingar úr einum hæfnisþætti leggja töluvert til framvindu annars hæfnisþáttar.

Tilgangur megitengsla milli hæfnisþáttta er að hjálpa lesandanum að beita hæfnisþáttum við hagnýtar aðstæður. Við slíkar aðstæður er þörf á, ekki bara eins heldur mörgum hæfnisþáttum til að greina stjórnunarverkefni, grípa til nauðsynlegra aðgerða og leggja mat á niðurstöðunnar. Það er notandans að ákvarða hve margir hæfnisþættir skipta máli. Listinn í lýsingunni á hæfnisþættinum sýnir almennt val. Listinn er fremur langur og hægt er að styttu hann til samræmis við raunverulegar þarfir í viðkomandi aðstæðum.

Samböndin eru marghliða og þau eru framkvæmd sem samskiptarásir sem opnar eru í báðar áttir. Hins vegar getur samband verið nógu mikilvægt til að vera megitengsl fyrir móttakandann, en ekki nógu mikilvægt til þess fyrir veitandann, og öfugt. Í töflunum eru gagnvirk sambönd merkt með X. Mikilvæg einhliða tengsl eru merkt með x: tengslin eru á milli hæfnisþáttarins í röðinni (skráð í fyrsta dálki) og hæfnisþáttarins sem skráður er í dálkinum.

Viðaukatafla 2.1 Yfirlit yfir meginþengsl hæfnispáttar (tæknivídd – tæknivídd)

1 Tæknivídd	1.01 Árangur við stjórnun verkefna	1.02 Hagsmunaaðilar	1.03 Kröfur og markmið verkefnis	1.04 Áhætta og tækifærri	1.05 Gæði	1.06 Skipulag verkefnis	1.07 Hópvinna	1.08 Úrlausn vandamála	1.09 Verkgreining	1.10 Umfang/afmörkun og afurðir	1.11 Verktími og verkáfangar	1.12 Aðföng og mannaúður	1.13 Kostnaður og fjármögnun	1.14 Öflun aðfanga og samningar	1.15 Breytingar	1.16 Eftirlit og skýrslugjöf	1.17 Upplýsingar og skjölun	1.18 Samskipti	1.19 Ræs verkefnis	1.20 Verklok/Lúkning
1.01 Árangur við stjórnun verkefna	X			X														X	X	
1.02 Hagsmunaaðilar	X	X	X	X	X					X						X	X		X	
1.03 Kröfur og markmið verkefnis	X	X		X	X												X	X		
1.04 Áhætta og tækifærri	X	X			X												X	X		
1.05 Gæði	X		X	X													X	X		
1.06 Skipulag verkefnis						X		X		X						X	X			
1.07 Hópvinna	X					X		X								X			X	
1.08 Úrlausn vandamála			X	X	X															
1.09 Verkgreining	X					X		X								X				
1.10 Umfang/afmörkun og afurðir			X	X																
1.11 Verktími og verkáfangar			X	X																
1.12 Aðföng og mannaúður							X													
1.13 Kostnaður og fjármögnun	X	X	X																	
1.14 Öflun aðfanga og samningar			X	X																
1.15 Breytingar					X															
1.16 Eftirlit og skýrslugjöf	X			X																
1.17 Upplýsingar og skjölun																				
1.18 Samskipti	X	X																		
1.19 Ræs verkefnis			X			X	X			X	X							X		
1.20 Verklok/Lúkning			X			X			X											

Viðaukatafla 2.2 Yfirlit yfir meginþengsl hæfnispátt

(atferlisvídd og bakgrunnsvídd – tæknivídd)

1 Tæknivídd																		
1.01 Árangur við stjórnun verkefna																		
1.02 Hægsmunaðilar																		
1.03 Kröfur og markmið verkefns																		
1.04 Áhætta og tækifærri																		
1.05 Gæði																		
1.06 Skipulag verkefns																		
1.07 Hópviðna																		
1.08 Úrlausn vandamála																		
1.09 Verkgreining																		
1.10 Umfang/afmörkun og afurðir																		
1.11 Verktími og verkáfangar																		
1.12 Aðföng og mannauður																		
1.13 Kostnaður og fjármögnum																		
1.14 Öflun aðhanga og samningar																		
1.15 Breytingar																		
1.16 Eftirlit og skyrslugjöf																		
1.17 Upplýsingar og skjölun																		
1.18 Samskipti																		
1.19 Ræs verkefns																		
1.20 Lúkning																		

2 Atferlisvídd

2.01 Forysta	x	x						x								x		
2.02 Skuldbinding og drifkraftur		x		x		x			x	x		x				x	x	x
2.03 Sjálfstjórn	x	x	x			x					x		x		x			
2.04 Ákveðni	x			x									x			x	x	
2.05 Slökun	x				x	x			x									
2.06 Opinská umræða		x		x			x											x
2.07 Sköpunargáfa			x	x		x	x									x	x	
2.08 Árangursmiðun	x	x	x		x					x			x	x	x			x
2.09 Skilvirkni						x		x	x					x	x		x	
2.10 Samráð						x		x			x		x	x	x			x
2.11 Samningaumleitanir			x	x							x		x					
2.12 Ágreiningur og neyðarástand	x		x			x	x				x							
2.13 Áreiðanleiki	x			x					x			x		x	x			
2.14 Gildismat	x	x		x		x					x		x	x				x
2.15 Siðareglur		x	x		x						x	x		x				

3 Bakgrunnsvídd

3.01 Verkefniðun	x	x	x					x			x	x						
3.02 Verkefnastofn	x	x				x								x	x			
3.03 Verkefnaskrármiðun	x	x	x	x	x	x	x							x	x			
3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar				x				x	x	x	x					x	x	x
3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja		x	x	x	x				x	x	x	x		x	x	x	x	x
3.06 Atvinnurekstur	x		x				x		x	x			x	x		x	x	
3.07 Kerfi, vörur og tækni		x		x	x	x			x	x						x		
3.08 Starfsmannastjórnun					x	x				x	x							
3.09 Heilsa, öryggi, persöryggi og umhv.	x	x	x										x					
3.10 Fjármál	x	x										x		x			x	
3.11 Lagaumhverfi			x														x	

Viðaukatafla 2.3 Yfirlit yfir meginþengsl hæfnispáttá (tæknivídd – atferlisvídd og bakgrunnsvídd)

Viðaukatafla 2.4 Yfirlit yfir meginþengsl hæfnispátt

(atferlisvídd og bakgrunnsvídd – atferlivídd og bakgrunnsvídd)

	2.01 Forysta																			
	2.02 Skuldbinding og driftkraftur																			
	2.03 Sjálfstjórn																			
	2.04 Ákveðni																			
	2.05 Slökun																			
	2.06 Opinská umræða																			
	2.07 Sköpunargáfa																			
	2.08 Árangursmiðun																			
	2.09 Skilvirkni																			
	2.10 Samráð																			
	2.11 Samningaumleitanir																			
	2.12 Ágreiningur og neyðarástand																			
	2.13 Áreiðanleiki																			
	2.14 Gildismat																			
	2.15 Siðareglur																			
3 Bakgrunnsvídd																				
3.01 Verkefnismiðun		x										x			x	x				
3.02 Verkefnastofn							x						x							
3.03 Verkefnaskrámiðun							x							x	x	x	x		x	
3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar					x	x		x		x			x	x	x		x	x		
3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja			x					x	x	x							x	x		
3.06 Atvinnurekstur	x			x	x	x	x	x									x		x	x
3.07 Kerfi, vörur og tækni					x	x	x										x	x	x	x
3.08 Starfsmannastjórnun	x	x						x									x			x
3.09 Heilsa, öryggi, persöryggi og umhv.											x									x
3.10 Fjármál			x														x			
3.11 Lagaumhverfi		x					x	x												

Sjálfsmatsblað

Viðaukatafla 3.1 Sjálfsmatsblað

	Þekking										Reynsla											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Tæknivídd																						
1.01 Árangur af stjórnun verkefna																						
1.02 Hagsmunaaðilar																						
1.03 Kröfur og markmið verkefnis																						
1.04 Áhætta og tækifæri																						
1.05 Gæði																						
1.06 Stjórnskipulag verkefnis																						
1.07 Hópvinna																						
1.08 Úrlausn vandamála																						
1.09 Verkgreining																						
1.10 Umfang og afurðir																						
1.11 Verktími og verkáfangar																						
1.12 Aðföng og mannauður																						
1.13 Kostnaður og fjármál																						
1.14 Innkaup og samningar																						
1.15 Breytingar																						
1.16 Verkefnispá og skýrslugjöf																						
1.17 Upplýsingar og skjölun																						
1.18 Samskipti																						
1.19 Ræs																						
1.20 Lúkning																						
MEÐALTAL 1																						

Viðaukatafla 3.1 framhald

	Þekking										Reynsla											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Atferlisvídd																						
2.01 Forysta																						
2.02 Skuldbinding og driftkraftur																						
2.03 Sjálfstjórn																						
2.04 Ákveðni																						
2.05 Slökun																						
2.06 Opinská umræða																						
2.07 Sköpunargáfa																						
2.08 Árangursmiðun																						
2.09 Skilvirkni																						
2.10 Samráð																						
2.11 Samningaumleitanir																						
2.12 Ágreiningur og neyðarástand																						
2.13 Áreiðanleiki																						
2.14 Gildismat																						
2.15 Siðareglur																						
MEÐALTAL 2																						
3 Bakgrunnsvídd																						
3.01 Verkefnismiðun																						
3.02 Verkefnastofnsmiðun																						
3.03 Verkefnaskrármiðun																						
3.04 Innleiðing verkefnastjórnunar																						
3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja																						
3.06 Atvinnurekstur																						
3.07 Kerfi, vörur og tækni																						
3.08 Starfsmannastjórnun																						
3.09 Heilsa, öryggi, persöryggi og umhv.																						
3.10 Fjármál																						
3.11 Lagaumhverfi																						
MEÐALTAL 3																						

Kerfisbundin flokkun í ICB

Viðaukatafla 4.1 Svið kerfisbundinnar flokkunar 1, tæknivídd

1 Tæknivídd	Þekking										Reynsla									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.01 Árangur af stjórnun verkefna				D	C	B	A								C		B	A		
1.02 Hagsmunaaðilar				D	C		B	A							C		B	A		
1.03 Kröfur og markmið verkefnis					D	C	B	A							C		B	A		
1.04 Áhætta og tækifæri						D,C		A,B							C		B	A		
1.05 Gæði						D,C		A,B							C		B	A		
1.06 Stjórnskipulag verkefnis						D	C	B	A						C		B		A	
1.07 Hópvinna						D	C,B	A							C	B,A				
1.08 Úrlausn vandamála							D,C	B	A						C	B	A			
1.09 Verkgreining							D,C	B	A						C		B	A		
1.10 Umfang og afurðir							D	C	B	A					C	B		A		
1.11 Verktími og verkáfangar							D	C	B	A					C	B	A			
1.12 Aðföng og mannauður							D,C	B	A						C		B	A		
1.13 Kostnaður og fjármál							D	C	B	A					C	B	A			
1.14 Innkaup og samningar						D	C		B	A					C	B	A			
1.15 Breytingar							D,C		B,A						C		B	A		
1.16 Verkefnisgát og skýrslugjöf							D	C	B	A					C		B		A	
1.17 Upplýsingar og skjölun					D	C	B	A							C		B	A		
1.18 Samskipti						D	C	B	A						C	B		A		
1.19 Ræs						D	C	B	A						C	B	A			
1.20 Lúkning						D	C	B	A						C	B	A			

A,B,C,D standa fyrir fjögur vottunarstig IPMA.

Viðaukatafla 4 .1 Svið kerfisbundinnar flokkunar 2, atferlishæfni

2 Atferlisvídd	Þekking										Reynsla										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.01 Forysta				D	C		B	A							C		B		A		
2.02 Skuldbinding og driftkraftur				D		C		B	A							C	B,A				
2.03 Sjálfstjórn				D		C	B	A							C		B	A			
2.04 Ákveðni					D	C	B	A							C		B		A		
2.05 Slökun				D	C		B	A							C		B	A			
2.06 Opinská umræða				D	C	B	A								C		B	A			
2.07 Sköpunargáfa				D		C	B	A							C		B	A			
2.08 Árangursmiðun				D	C		B	A							C		B	A			
2.09 Skilvirkni				D	C	B	A								C		B	A			
2.10 Samráð				D	C	B		A							C		B,A				
2.11 Samningaumleitanir					D,C	B	A								C			B,A			
2.12 Ágreiningur og krísur				D	C	B	A								C		B	A			
2.13 Áreiðanleiki				D		C		B,A							C		B	A			
2.14 Gildisvirðing				D	C	B	A								C			B,A			
2.15 Siðareglur				D	C	B	A								C		B	A			

Viðaukatafla 4 .1 Svið kerfisbundinnar flokkunar 3, bakgrunnsvídd

3 Bakgrunnsvídd	Þekking										Reynsla										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.01 Verkefnismiðun				D	C		B	A							C		B	A			
3.02 Verkefnastofnsmiðun		D	C		B		A							C	B			A			
3.03 Verkefnaskrármíðun		D		C		B		A						C	B			A			
3.04 Innleiðing verkefnastofnunrar			D	C	B	A								C	B		A				
3.05 Stjórnskipulag fyrirtækja			D	C	B	A								C	B		A				
3.06 Atvinnurekstur		D		C		B	A							C		B	A				
3.07 Kerfi, vörur og tækni		D	C	B		A								C	B		A				
3.08 Starfsmannastofnun		D	C	B	A									C	B		A				
3.09 Heilsa, öryggi, persónuöryggi og umhverfi			D,C		B,A									C	B	A					
3.10 Fjármál		D	C	B	A									C		B	A				
3.11 Lagaumhverfi		D,C	B	A										C	B		A				

Gildin í viðaukatöflu 4.4 fyrir neðan (sama og Tafla 3.13 í aðaltexta) sýna meðaleinkunn sem vænst er af umsækjendum á hverju IPMA-stigi.

Viðaukatafla 4 sýnir meðaleinkunn sem vænst er umsækjanda á hverju IPMA-stigi

Hæfnispættir	IPMA-stig A (0 upp í 10)	IPMA-stig B (0 upp í 10)	IPMA-stig C (0 upp í 10)	IPMA-stig D (0 upp í 10)
Þekking	7	6	5	4
Reynsla	7	6	4	(valkvætt)