

Mariusz Hofman

Profil kompetencyjny zarządzających projektami : analiza rynku pracy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 91-100

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mariusz Hofman

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**PROFIL KOMPETENCYJNY ZARZĄDZAJĄCYCH PROJEKTAMI
– ANALIZA RYNKU PRACY****Wprowadzenie**

Ideą artykułu jest analiza rynku pracy w kontekście potrzeb kompetencyjnych z obszaru zarządzania projektami. Postawiono tezę, że zdobycie przez studentów wiedzy i umiejętności opisywanych przez standardy nauczania lub wskazanych w efektach kształcenia może być niewystarczające do pełnienia funkcji kierownika projektu. Posługując się analizami rynku pracy, potwierdzono tę tezę oraz sformułowano wnioski dotyczące zmian w sposobie nauczania przedmiotu, którym jest zarządzanie projektami. W pierwszej części przedstawiono analizę efektów kształcenia na kierunku zarządzanie w ramach przedmiotu zarządzanie projektami. W drugiej części przeprowadzono analizę rynku pracy pod względem popytu na osoby zarządzające projektami. W trzeciej części artykułu porównano wiedzę i umiejętności nabywane przez osoby studiujące i zaliczające przedmiot zarządzanie projektami z potrzebami awizowanymi przez pracodawców.

1. Profil kompetencyjny zarządzających projektami

Zarządzanie złożonym technicznie i organizacyjnie projektem jest zadaniem trudnym, wymagającym znacznej wiedzy teoretycznej, szerokiego spektrum umiejętności i doświadczenia. Do najważniejszych kompetencji kierowników projektów opisywanych w literaturze przedmiotu zalicza się następujące¹:

¹ Z. Chróścicki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 57–59.

- a) wysokie kwalifikacje zawodowe – powinien mieć odpowiednią wiedzę teoretyczną nabytą w toku edukacji szkolnej i akademickiej oraz niezbędne doświadczenie zawodowe;
- b) umiejętność organizacji pracy zespołu projektowego – powinien zapewnić, aby w podległym mu zespole projektowym panowała atmosfera współpracy, a cele poszczególnych członków zespołu projektowego były zgodne z celami projektu;
- c) niezależność w ocenie faktów – powinien podejmować decyzje na podstawie analizy posiadanych danych i informacji;
- d) umiejętność pozyskiwania zaufania kierownictwa lub sponsora projektu – daje to swobodę w podejmowaniu decyzji oraz zarządzaniu projektem na poziomie taktycznym i operacyjnym;
- e) wiedza i doświadczenie w zakresie stosowania metod i technik planowania i organizacji pracy – umożliwiają one dokładne określenie struktury podziału prac, a następnie przekształcenie jej w macierz odpowiedzialności zadaniowej;
- f) respektowanie wiedzy, doświadczenia oraz odmiennego punktu widzenia członków zespołu projektowego – wysokie umiejętności interpersonalne pozwalają na dobranie odpowiedniego stylu kierowania oraz sposobu motywowania, dostosowanego do potrzeb zespołu projektowego.

Aby właściwie zarządzać projektem, kierujący nim musi wykazać się dużymi umiejętnościami interpersonalnymi. Właściwie dobrany styl kierowania projektem pozwala efektywnie zarządzać zespołem projektowym². Wynika z tego, że osoba kierująca projektem powinna mieć wiele unikatowych kompetencji interpersonalnych³. W literaturze przedmiotu zdefiniowano profil kompetencyjny idealnego kierownika projektu. Oto jego wybrane elementy⁴:

- a) silna osobowość, mająca zdolność do pozytywnego oddziaływania na podwładnych – kierownik projektu powinien mieć zdolności dyplomatyczne oraz inicjowania i wspierania pracy zespołu projektowego;
- b) inteligencja i niezależność poglądów;

² P. Wachowiak, S. Grzegorzczak, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 26–32.

³ Zob. też S. El-Sabaa, *The Skills and Career Path of an Effective Project Manager*, „International Journal of Project Management” 2001, Vol. 19, s. 1–3.

⁴ R. Keeling, *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000, s. 7.

- c) wiedza potwierdzona doświadczeniem w przynajmniej jednym z głównych obszarów zarządzania projektem;
- d) zdolność do całościowego postrzegania realizowanego projektu;
- e) zainteresowanie i troska o sukces przedsięwzięcia;
- f) zdolność do przypisywania i delegowania uprawnień i odpowiedzialności;
- g) wiedza biznesowa – znajomość procesów technicznych, procesów finansowych, znajomość przepisów prawa;
- h) energia i konsekwencja w działaniu.

Przebieg edukacji warunkujący teoretyczne przygotowanie odpowiednich ludzi do pełnienia funkcji kierowników projektów powinien pozwolić im na pozyskanie i rozwijanie niezbędnych kompetencji zawodowych⁵. Należy stwierdzić, że w ostatnich latach wzrosła liczba osób, które mają certyfikat kompetencji w zakresie zarządzania projektami⁶.

2. Analiza efektów kształcenia w ramach przedmiotu zarządzanie projektami

W określonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego standardach nauczania oraz opracowanych później w Krajowych ramach kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego⁷ opisano efekty kształcenia, czyli zasoby wiedzy, umiejętności narzędziowe oraz kompetencje interpersonalne, jakie powinien uzyskać absolwent studiów na kierunku zarządzanie. Powinien on być przygotowany do pełnienia funkcji zarządzania (w tym projektami) w różnego typu organizacjach. Charakteryzując zatem profil kompetencyjny osoby zaliczającej przedmiot zarządzanie projektami, wskazać należy, że powinna ona rozumieć istotę i rolę projektów w zarządzaniu, znać nowoczesne metody, techniki i narzędzia zarządzania projektami oraz umiejętnie je wykorzystywać. Ponadto powinna umieć

⁵ Więcej zob. w J. Kasvi, M. Vartiainen, M. Hailikari, *Managing Knowledge and Knowledge Competences in Projects and Project Organisations*, „International Journal of Project Management” 2003, Vol. 21, s. 575–582.

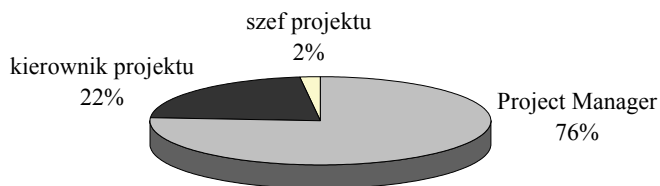
⁶ Więcej zob. w M. Hofman, *Certyfikacja kompetencji osób zarządzających projektami*, w: S. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 504–515.

⁷ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2.11.2011 r. w sprawie Krajowych ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego, DzU 2011, nr 253, poz. 1520.

definiować projekty, organizować ich wykonawstwo oraz monitorować realizację. Proces kształcenia w ramach przedmiotu zarządzanie projektami powinien umożliwić studentowi zdobycie podstawowej wiedzy z zakresu inicjowania i realizowania projektów, czyli umiejętności określania celów projektu, rozwijania modelu fazowego, budowania diagramu sieciowego, harmonogramu, wyznaczenia ścieżki krytycznej. Powinien także poznać funkcje MS Project jako oprogramowania wspierającego zarządzanie projektami. Studenci są zapoznawani z głównymi metodami, technikami oraz narzędziami zarządzania projektami, do których w standardach nauczania zaliczono zarządzanie ryzykiem, określanie struktury podziału prac, planowanie przebiegu projektu oraz harmonogramowanie, a także konieczność przekazania fragmentarycznej wiedzy dotyczącej „miękkich” aspektów zarządzania projektami, czyli zagadnień związanych z relacjami między projektem, organizacją macierzystą oraz zarządzaniem zespołem projektowym. Istotną kwestią jest prezentacja umiejętności zarządzania projektami na przykładzie praktycznym, co pozwala studentom nabyć elementarne, praktyczne umiejętności definiowania i planowania projektów.

3. Analiza potrzeb rynku pracy

Analizie poddano ogłoszenia o pracę umieszczane przez pracodawców na największym specjalistycznym portalu – pracuj.pl®. Wzięto pod uwagę ogłoszenia o pracę ukazujące się na portalu w ciągu czterech kolejnych miesięcy, od czerwca do września 2011 roku. Było to 100 ogłoszeń o pracę na stanowiska Project Managera, kierownika projektu i szefa projektu. Było to podyktowane różnym określaniem przez pracodawców w ofertach nazwy stanowiska i potrzebą kompletnego zbadania zamieszczonych w serwisie ogłoszeń o pracę.



Rysunek 1. Zbiorcza liczba ofert pracy w badanym okresie

Źródło: opracowanie własne.

Do analizy przyjęto 14 ogłoszeń z czerwca, 29 ogłoszeń z lipca, 27 ogłoszeń z sierpnia oraz 30 ogłoszeń z września. W czerwcu na portalu pracuj.pl® zamieszczono 3 ogłoszenia na stanowisko kierownika projektu i 11 ogłoszeń na stanowisko Project Managera, w lipcu – 5 ofert pracy na stanowisko kierownika projektu, 22 oferty pracy na stanowisko Project Managera oraz 2 oferty pracy na stanowisko szefa projektu, w sierpniu – 7 ofert pracy na stanowisko kierownika projektu oraz 20 ofert pracy na stanowisko Project Managera, we wrześniu – 7 ofert pracy na stanowisko kierownika projektu i 23 oferty pracy na stanowisko Project Managera. Oferty zamieszczone przez pracodawców na wymienione stanowiska w wybranych województwach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Oferty pracy w ujęciu województw

Województwo	Liczba ogłoszeń
Mazowieckie	39
Dolnośląskie	17
Śląskie	12
Małopolskie	9
Kujawsko-pomorskie	5
Łódzkie	5
Pomorskie	5
Lubuskie	3
Wielkopolskie	2
Lubelskie	1
Podkarpackie	1
Zachodniopomorskie	1
Razem	100

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że w ogłoszeniach zamieszczonych na portalu pracuj.pl® napotkano różne nazewnictwo stanowisk, to we wszystkich poszukiwano podobny profil kompetencyjny kandydatów. Najbardziej podobny jest na stanowiskach kierownika projektu, Project Managera oraz szefa projektu. W zasadzie nazwy tych stanowisk opisują taki sam zestaw poszukiwanych przez pracodawców kompetencji. Z przeprowadzonych analiz wynika, że na stanowisko Project Manager rekrutują głównie firmy z branży informatycznej, telekomunikacyjnej i sektora bankowego. Tradycyjne nazewnictwo stanowiska (kierownika projektu) stosują przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową, przedsiębiorstwa z branży

budowlanej oraz firmy produkcyjne. Stanowiska szefa projektu tworzą i rekrutują na nie jedynie firmy produkcyjne. Firmy rekrutujące na stanowisko Project Managera mają z reguły powiązania międzynarodowe, dlatego stosują anglojęzyczne nazewnictwo. Najczęściej są to polskie oddziały międzynarodowych korporacji (pojawiło się 68 takich ofert). Napotkano również inne nazwy stanowisk, na przykład Business Project Manager, kierownik projektów NPD⁸ lub koordynator projektów. W ogłoszeniach o pracę pojawiły się stanowiska Junior Project Manager oraz Senior Project Manager. Jest to związane ze ścieżką kariery w dziedzinie zarządzania projektami. Należy jednak stwierdzić, że nie jest to standard obowiązujący na rynku pracy, lecz jedynie sporadyczne przypadki, dlatego nie analizowano tych ofert.

Tabela 2

Oferty pracy w ujęciu branżowym

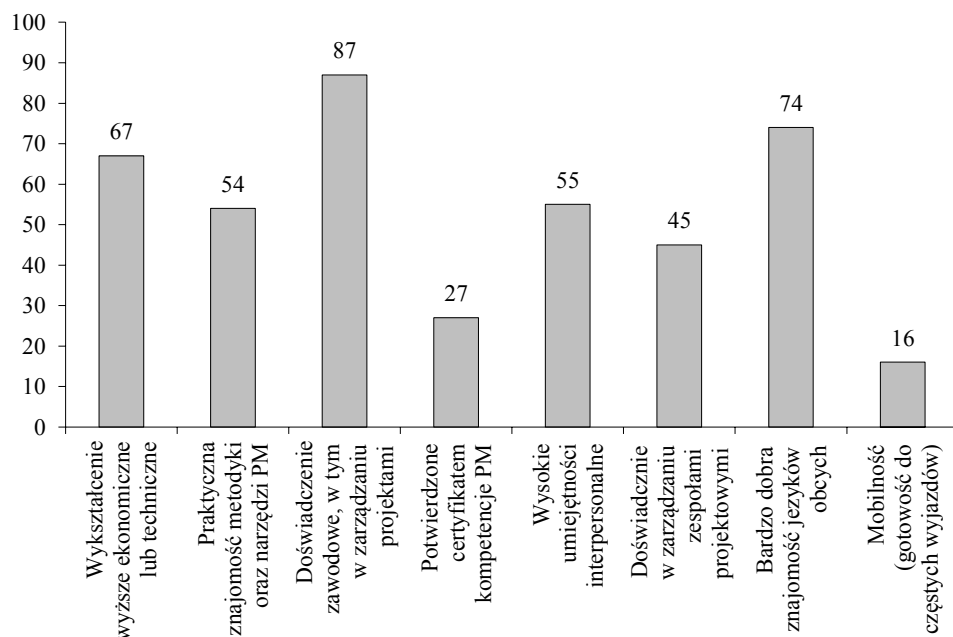
Branża	Liczba ogłoszeń
Informatyczna	44
Usługowa	20
Produkcyjna	14
Budownictwo	11
Telekomunikacja	5
Bankowość	3
Energetyka	2
Edukacja	1
Razem	100

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono zamieszczane na portalu pracuj.pl® oferty, uporządkowane według branż. Najwięcej ofert pracy zgłaszały przedsiębiorstwa z sektora teleinformatycznego (49 ofert). Było to związane z dużą liczbą realizowanych projektów. Można stwierdzić, że w zasadzie były to na ogół organizacje zorientowane projektowo. Druga pod względem wielkości popytu na kierowników projektów była branża usługowa. Poszukiwano tu głównie menedżerów do zarządzania projektami rozwoju nowych produktów i usług. Podobnie było w sektorze bankowym i firmach produkcyjnych. Te ostatnie potrzebowały menedżerów do zarządzania projektami typu NPD, ale również do prowadzenia

⁸ New Product Development.

projektów wewnętrznych o charakterze reorganizacji. Biorąc pod uwagę układ terytorialny, można stwierdzić, że najwięcej ofert pracy dla osób zarządzających projektami pojawiło się w województwie mazowieckim (39 ofert), dolnośląskim (17 ofert), śląskim (12 ofert) oraz małopolskim (9 ofert). Potwierdza to założenie, że popyt na zarządzających projektami jest największy w regionach, w których działa dużo przedsiębiorstw o innowacyjnym modelu biznesowym. W odpowiedzi na zgłoszony popyt ośrodki akademickie w tych województwach uruchamiały specjalne ścieżki specjalizacyjne dla studentów w zakresie zarządzania projektami, oferując tym samym podaż pożądaných kompetencji. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki badania profilu kompetencyjnego pożądanego przez pracodawców. Wynika z niego, że w 87 ofertach umieszczono zapis o konieczności posiadania przez kandydata doświadczenia zawodowego, w tym zwłaszcza w zarządzaniu projektami. Pracodawcy zwykle oczekiwali kilkuletniego doświadczenia zawodowego oraz minimum dwu-, trzyletniego doświadczenia w zarządzaniu projektami.



Rysunek 2. Profil kompetencyjny w świetle analizowanych ofert pracy

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym, ważnym kryterium jest znajomość języków obcych – w 74 ofertach żądano od kandydatów biegłej znajomości języków obcych, na ogół języka angielskiego (69 ofert) lub niemieckiego (5 ofert); 68 ofert zawierających taki wymóg zamieszono na portalu w języku obcym.

Pracodawcy poszukujący osób zarządzających projektami oczekują, że będą one miały wyższe wykształcenie – w 67 ofertach był to warunek konieczny. Zwykle ma to być wyższe wykształcenie ekonomiczne lub techniczne. Wykształcenie ekonomiczne jest wymagane wówczas, gdy na danym stanowisku są realizowane projekty rozwoju nowych produktów lub usług oraz reorganizacyjne. Wykształcenie techniczne jest wymagane od osoby, która ma zarządzać projektami o charakterze technicznym, przy czym zwykle pracodawca precyzuje w ofercie rodzaj stanowiska, oczekując doświadczenia w realizacji projektów informatycznych, telekomunikacyjnych lub inwestycyjnych. Pracodawcy nie oczekują, że kandydaci będą mieli certyfikaty kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami. Zwykle wystarcza udokumentowane doświadczenie. Jedynie w 27 analizowanych ofertach pracodawca zażądał takich certyfikatów. Z dokładniejszej analizy tego zjawiska wynika, że były to wyłącznie firmy powiązane kapitałowo z zagranicznymi jednostkami. Mobilność pracownika również nie jest najczęściej poszukiwanym elementem profilu kompetencyjnego osób zarządzających projektami. Tylko w szesnastu ofertach pracodawcy oczekiwali od kandydatów pełnej mobilności, rozumianej jako gotowość do częstych podróży służbowych. Jest to zapewne związane z powszechną dostępnością narzędzi i technik informatycznych, które pozwalają kierującym projektami zarządzać nawet rozproszonymi terytorialnie zespołami projektowymi. Ciekawe jest, że w relatywnie wielu ofertach pracodawcy oczekiwali znajomości metod, technik i narzędzi zarządzania projektami (54 oferty). Coraz większe są natomiast oczekiwania umiejętności interpersonalnych (55 ofert zawierających takie kryterium, a 45 ofert, w których pracodawca wymagał doświadczenia w zarządzaniu zespołami projektowymi). Jest to efekt tego, że pracodawcy wiedząc, że umiejętności interpersonalne w znacznym stopniu decydują o sukcesie projektu, aktywniej poszukują ich u rekrutowanych kandydatów. Widoczna jest także tendencja do traktowania kompetencji w zarządzaniu projektami jako standardu, który bywa pomijany w zgłaszanych przez pracodawców ofertach.

Zakończenie

Podsumowując przeprowadzone analizy, można sformułować kilka ciekawych wniosków. Po pierwsze, w standardach nauczania i efektach kształcenia (określonych w *Krajowych ramach kwalifikacji*) większy nacisk położono na budowanie kompetencji narzędziowych studentów, natomiast pracodawcy poszukują pełnego profilu kompetencyjnego, z naciskiem na silnie rozwinięte kompetencje interpersonalne. Po drugie, posiadanie kompetencji w prowadzeniu projektów, które nie jest wsparte bardzo dobrą znajomością języków obcych oraz technik i narzędzi informatycznych, może dyskwalifikować potencjalnego kandydata na stanowisko kierownika projektu. Po trzecie, certyfikaty potwierdzające kompetencje są dodatkowym atutem, zatem studenci wybierający ten zawód nie powinni się zbyt angażować w ich zdobywanie, lecz muszą się koncentrować na nabywaniu doświadczenia praktycznego, ma przykład przez uczestnictwo w projektach badawczych oraz programach praktyk i staży. Po czwarte, widoczne jest kształtowanie ścieżek karier dla osób zarządzających projektami. Studenci, którzy chcą rozwijać się zawodowo w tej dziedzinie oraz mają wiedzę i pewne doświadczenie, mogą zaczynać karierę zawodową od stanowiska Junior Project Manager, a następnie przechodząc na wyższe szczeble kariery. Należy dodać, że coraz więcej jest takich ofert, lecz pracodawcy poszukują także osób na stanowiska Senior Project Manager, na których wymagania pracodawców są dużo wyższe (np. kompetencje w zarządzaniu grupą projektów lub programem).

Literatura

- Chróścicki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- El-Sabaa S., *The Skills and Career Path of an Effective Project Manager*, „International Journal of Project Management” 2001, Vol. 19.
- Hofman M., *Certyfikacja kompetencji osób zarządzających projektami*, w: S. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Keeling R., *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000.
- Kasvi J., Vartiainen M., Hailikari M., *Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations*, „International Journal of Project Management” 2003, Vol. 21.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2.11.2011 r. w sprawie Krajowych ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego, DzU 2011, nr 253, poz. 1520.

Wachowiak P., Grzegorzczak S., Gucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

PROFILE OF COMPETENCE PROJECT MANAGERS – ANALYSIS OF THE LABOUR MARKET

Summary

In the first part of this paper the author analyzes the teaching standards at the direction of the management of the project management course. In the second part of the article is an analysis made of the labor market, the demand for project managers. The third part of the study is to compare the knowledge and skills acquired by a falling object of studying and project management needs of disclosures by employers in the labor market. The article presented the results of research, in which the author analyzes the development of the labor market, the needs of competence, the employer shall notify the persons managing the project. The author puts in the article argues that gaining knowledge and skills described by the standards of teaching may not be sufficient to be able to properly perform the duties associated with the position of project manager. Using the results of the author confirms this hypothesis and to formulate proposals for changes in the way of education in the subject of project management.