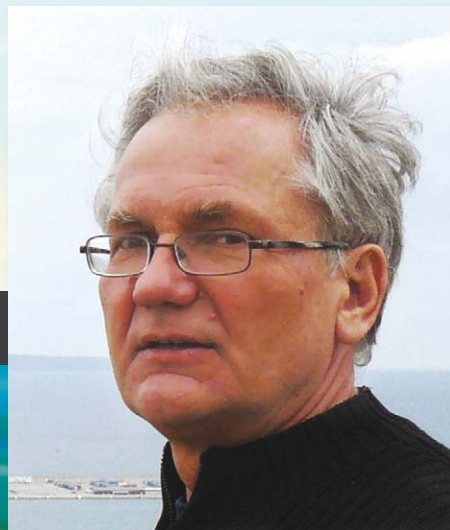


Jak ocenić kompetencje kierownika projektu?

Leszek Staśto



Informacja o autorze

Leszek Staśto

PMP®, First Assessor Certyfikacji

IPMA® w Polsce,

Wiceprezes SPMP,

licencjonowany Trener Zarządzania Projektami,

Dyrektor Projektów w IBM Polska.

Firmy realizujące projekty i odpowiedzialnie traktujące programy i portfele projektów jako jedno z ważniejszych, a najczęściej najważniejsze źródło dochodów, walczą i ubiegają się o pozyskanie nowych projektów na szerokim rynku, stale stają w szranki z innymi do konkursów i przetargów publicznych. Do wygrania przetargu należy przygotować konkurencyjną ofertę w której najczęściej cena odgrywa naczelną rolę. Na tym „kamieniu milowym” kończy się praca sprzedawców w firmie, a rozpoczyna realizacja projektu. Jak powiedział kiedyś polski polityk „*Prawdziwego mężczyznę poznaje się nie po tym, jak zaczyna, ale jak kończy*”¹, a po to, aby zakończyć projekt z sukcesem i zgodnie z założonymi celami, trzeba żeby projekt prowadziły osoby mające wiedzę, doświadczenie i talent do zarządzania ludźmi, czyli taki specyficzny zespół cech który możemy określić jako kompetencje kierownika projektów.

Według badania „Niedobór talentów 2010”, przeprowadzonego przez agencję zatrudnienia Manpower w 750 polskich firmach i instytucjach, kierownicy projektów uplasowali się już drugi rok z rzędu na drugim miejscu wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk, po wykwalifikowanych pracownikach fizycznych – elektrykach, cieślach, stolarzach, murarzach, hydraulikach i spawaczach.

Zawód PM'a, jak się go w żargonie korporacyjnym często nazywa, jest poszukiwany, występuje teraz zjawisko przewagi popytu nad podażą, zatem z prawa rynkowego wynika jasno, że cena dobrego, skutecznego i kompetentnego kierownika projektu stale rośnie. Często trzeba zapłacić dużo aby pozyskać go dla nowego projektu. Jednocześnie ważne dla poszukujących na rynku pracy nowych talentów organizacyjnych staje się rzeczywiste, wymierne znaczenie określeń: „dobry”, „skuteczny”, „kompetentny”.

Jak ocenić takie kompetencje, w jaki sposób dowiedzieć się i sprawdzić, które z kompetencji PM'a, prowadzącego skomplikowane i kosztowne przedsięwzięcia, wymagają szybkiej poprawy? Jak ocenić samemu swoje słabe i mocne strony? Takie pytania zadają sobie menedżerowie w firmach projektowych i PM'owie, dla których sukces projektu jest podstawowy dla rozwoju firmy, a porażka dużego projektu może boleśnie przebiec się na roczne wyniki firmy, a w konsekwencji na zwolnienia personelu i nierzadko nawet bankructwo.

W projektach najważniejszym czynnikiem sukcesu są ludzie którzy go wykonują z kierownikiem projektu na czele. Inwestorzy prywatni i publiczni coraz częściej wymagają aby potencjalni wykonawcy udowodnili w swojej ofercie, że mają zarezerwowane odpowiednie osoby kluczowe dla prowadzenia projektu. Tak jak nie wyobrażamy sobie w najgorszych snach, żeby pilot samolotu, którym lecimy, nie był kompetentny i nie miał licencji pilota, tak tylko pozbawieni odpowiedzialności dyrektorzy i prezesi mogliby oddać projekt do realizacji osobie niedoświadczonej i niesprawdzonej przez zewnętrzne, specjalistyczne, instytucje. Zapewne będzie chciał, żeby taka osoba mogła wykazać się odpowiednim, uznanym szeroko, certyfikatem potwierdzającym swoje kompetencje.

W świecie project management takie certyfikaty są wydawane przez następujące firmy (w kolejności alfabetycznej):

Porównanie certyfikatów:

- AIPM (Australian Institute for Project Management)
- AMA (American Management Association)
- APM (Association for Project Management)
- APM Group® Ltd
- ASAPM (American Society for the Advancement of Project Management)

- IPMA® (International Project Management Association)
- PMI® (Project Management Institute)

Na szczęście nie musimy analizować produktów każdej z tych organizacji, bo praktyczne znaczenie w Europie i na polskim rynku mają jedynie trzy najbardziej popularne systemy certyfikacji, utworzone i reprezentowane przez organizacje: IPMA®, PMI® i APMGroup. Zauważmy także, że australijski AIPM oraz APM z Wielkiej Brytanii w rzeczywistości są członkami IPMA, podobnie jak polskie SPMP. Natomiast amerykańskie stowarzyszenia AMA oraz ASAPM, nie mają na tym rynku wielkiego znaczenia, zdominowane są tam bowiem w całości przez PMI®.

Spróbujmy pokrótce scharakteryzować trzy wiodące systemy certyfikacji.

Certyfikacja czteropoziomowa IPMA® jest zdaniem wielu specjalistów metodologicznie najlepiej zaprojektowaną do oceny osób, które w zamierzeniu będą mogły nadzorować i budować strukturę firmy pod kątem realizacji programów i portfeli projektów (poziom A). Są zdolne prowadzić samodzielnie bardzo złożone projekty (poziom B), bezpiecznie można powierzyć im prosty projekt (poziom C), lub posiadają jedynie określony zakres wiedzy na temat zarządzania projektami i mogą rozpocząć pracę w zespole projektowym prowadzonym przez kierownika projektu certyfikowanego na wyższym poziomie. (poziom D).

Ten model kompetencji PM i sposobu ich sprawdzenia opisany został szczegółowo w Wytycznych Kompetencji IPMA® pod nazwą NCB².

Zdaniem Mateusza Jasnego, specjalisty audytora projektów IT w Comarch SA: „Na rynku widać, coraz większe zainteresowanie tymi certyfikatami. Można powiedzieć, że certyfikaty IPMA są certyfikatami nowej generacji, mającymi gwarantować, że przyjmując do pracy kierownika projektu z tym certyfikatem, zatrudniamy osobę z odpowiednimi: wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami.”³

W wyniku zdania szczegółowych testów (na poziomie D), jednodniowych warsztatów i rozmów z kandydatem (poziomie C), prac pisemnych opisujących konkretne projekty lub programy wraz z ich obroną (poziomy B i A) kandydaci uzyskują certyfikat dający uprawnienie posługiwania się tytułami:

- Certified Project Management Associate (IPMA Level D)
- Certified Project Manager (IPMA Level C)
- Certified Senior Project Manager (IPMA Level B)
- Certified Projects Director (IPMA Level A)

Certyfikaty z poziomów od C do A wydawane są dla udowodnienia, że kandydat ma nie tylko



wiedzę na temat zarządzania projektami, ale że posiada doświadczenie oraz odpowiednie cechy osobowe – kompetencje behawioralne, a także szeroką znajomość kontekstu projektu.

Symbolem takiego podejścia jest tzw. „oko kompetencji IPMA”, które integruje kompetencje techniczne, behawioralne i kontekstowe jako trzy obszary, w których kierownik projektu musi wy-



kazać się zarówno wiedzą jak i doświadczeniem. To jest podstawowy wyróżnik systemu czteropoziomowego certyfikacji IPMA® i jest cechą która stawia te certyfikaty wyżej ponad inne certyfikaty, do uzyskania których konieczna jest jedynie wie-

dza i deklaracja kandydata, że posiada określone doświadczenie w realizacji projektów (np. certyfikat PMP® wydawany przez PMI®).

Istotne też jest, że egzaminy powołane są w języku zdającego (o ile nie życzy on sobie zdawania w języku angielskim, lub niemieckim, bo to jest też możliwe w Stowarzyszeniu Project Management Polska), a certyfikat wydawany zarówno po polsku jak po angielsku uznawany jest na wszystkich kontynentach, na równi z tymi które wydawane są w innych stowarzyszeniach narodowych należących do wielonarodowej rodziny IPMA (grupuje ono 50 stowarzyszeń z całego świata).

Certyfikaty PMI® wydawane są przez amerykański instytut zarządzania projektami PMI® - organizację wielce zasłużoną dla amerykańskiego i światowego środowiska project management. Program certyfikacji obejmuje trzy certyfikaty z szeroko rozumianego zarządzania projektami, programem i portfelem projektów oraz dwa certyfikaty specjalistyczne (dla osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem i harmonogramowaniem). Pomijając te dwa ostatnie, certyfikaty PMI® można uzyskać w następujących 3 poziomach (używając terminologii poziomów zapożyczonych z IPMA®)

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- Project Management Professional (PMP)®
- Program Management Professional (PgMP)®

Drugi z powyższych certyfikatów - PMP® jest najważniejszym i najbardziej rozpoznawalnym certyfikatem PMI®, Instytutu z siedzibą w Pensylvanii USA, z ogromnymi ambicjami aby stać się światowym wyznacznikiem wszelkich standardów w zakresie zarządzania projektami. Niewątpliwie jest najbardziej popularnym certyfikatem kierowników projektów w USA i w Kanadzie, także w Europie, w Chinach i Japonii konkuruje z certyfikatami IPMA®. Dla otrzymania PMP® należy przy wnioskowaniu certyfikacji IPMA® i jest cechą która stawia te certyfikaty wyżej ponad inne certyfikaty, do uzyskania których konieczna jest jedynie wie-

¹ Były Premier Leszek Miller

² Polskie Wytyczne Kompetencji NCB v.3 można bezpłatnie uzyskać ze strony Stowarzyszenia project management Polska: www.spmp.org.pl

³ Mateusz Jasny PMP®, twórca cenionego PMIT BLOG o adresie internetowym <http://pmiit.pl/>

Jak ocenić kompetencje kierownika projektu? cd.

Leszek Staśto

odbyć szkolenie w jednej z zaakceptowanych i akredytowanych przy PMI® firm szkoleniowych i po kwalifikacji zdać czterogodzinny egzamin złożony z pytań wielokrotnego wyboru w języku angielskim (dopuszcza się inne języki np. rosyjski, hiszpański, chiński, ale niestety jeszcze nie język polski). Pytania należą do średniotrudnych. Ale często większym utrudnieniem jest podchwytliwa forma pytań i skomplikowany opis przypadku, dobra znajomość języka angielskiego oraz Kanonu wiedzy w zakresie zarządzania projektami (PMBOK® Guide wydany przez PMI®) jest absolutnym warunkiem zdania egzaminu.

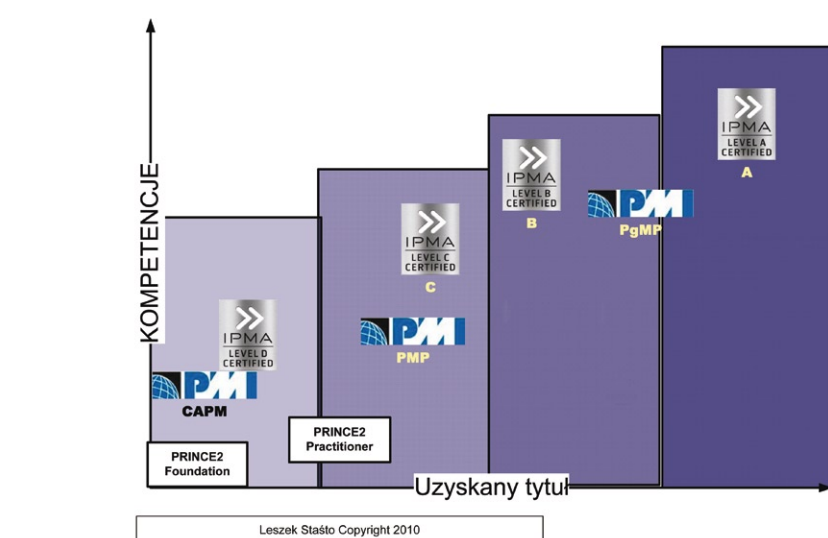
Dla tych kandydatów, którzy nie mogą wykazać się praktyką w projektach i nie mają doświadczenia, PMI® oferuje niższy stopień: CAPM® Certified Associate in Project Management, a dla osób, które prowadzą programy i portfele projektów, przewidziano certyfikat o stopień wyższy: PgMP® Program Management Professional. Zarówno certyfikaty PMI® jak i IPMA® wymagają od ich posiadaczy okresowej recertyfikacji, nie są zatem tylko jednorazowym potwierdzeniem zdania egzaminu.

Certyfikaty Prince2™ są wydawane przez APM Group®, światową organizację świadczącą usługi akredytacyjne i certyfikacyjne oraz przez ośrodki szkoleniowe które znalazły się w sieci Accredited Consultancy and Training Organisation, stworzonej przez APM Group®.

PRINCE (**P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments) jest zestrukturyzowaną metodą efektywnego (skutecznego) zarządzania projektami, nauczanej w ośrodkach akredytowanych, a kończący szkolenie, pomyślnie zdany test, jest poświadczeniem ukończenia szkolenia i daje uprawnienia do otrzymania jednego z dwu certyfikatów:

- Prince2™ Foundation
- Prince2™ Practitioner

Certyfikaty te są najbardziej znane i popularne w Wielkiej Brytanii (ponad 50% ogólnej liczby), gdzie funkcjonuje organizacja APM Group®, a metodyka zarządzania projektami stworzona zo-



stała dla lepszego i skuteczniejszego zarządzania przedsięwzięciami w sektorze publicznym. Szkolenie trwa tylko kilka dni, a otrzymanie stopnia wyższego (Practitioner) jest uwarunkowane wcześniejszym otrzymaniem stopnia niższego (Foundation). Egzaminy można zdawać po kolei w jednym procesie szkolenia, a więc dwa certyfikaty uzyskujemy po kilku dniach. W trakcie testu można korzystać z wydanego przez APM Group® podręcznika. Recertyfikacja dotyczy tylko drugiego stopnia – Practitioner. Z uwagi na to, że test kończący szkolenie można zdawać w szybki, komfortowy i łatwo dostępny dla pojętej, ale niekoniecznie doświadczonej osoby – certyfikat nie ma zbyt wielkiej wartości. Dla oceny przydatności osób z tym certyfikatem, dla skutecznego prowadzenia projektów PSINCE, uznane zostało jako bezpieczna i dobra metodologia dla poprowadzenia projektu w sytuacji jeżeli interesariusze projektu – inwestor i wykonawca znają, rozumieją i umieją stosować w praktyce tę metodykę.

Na podstawie porozumienia pomiędzy Alanem Harphamem, Prezesem APM Group® oraz Brigitte Schaden, Prezydentem IPMA®, zainicjowany został projekt w którym osobom certyfikowanym na Prince2™, Practitioner umożliwi się otrzymanie

certyfikatu na poziom „D” IPMA *Certified Project Management Associate* (IPMA Level D). Warunkiem będzie uzupełnienie wiadomości koniecznych do certyfikatu IPMA na poziomie D i zdanie przygotowywanego w tym projekcie testu uzupełniającego. Pilotażowy projekt takiego zespolonego szkolenia i certyfikacji przeprowadzony będzie na prośbę Prezydenta IPMA® przez SPMP w Polsce w roku 2011.

Jak powiedział prezes Harpham: "Jesteśmy zachwyceni faktem zawarcia sojuszu z IPMA®, który ma na celu dalszy rozwój dziedziny project management. Uważamy, że to porozumienie jest wielką szansą dla tych, którzy posiadają certyfikat PRINCE2, a pragną pogłębiać swoją wiedzę na temat sztuki i nauki project management."

Podsumowanie tych trzech systemów certyfikacyjnych można prześledzić jak na rysunku powyżej porównując z jednej strony stopień kompetencji osoby, która uzyskuje jeden z pisanych

powyżej certyfikatów, a z drugiej strony wagę (rynkowa wartość) tytułu uzyskiwanego wraz z otrzymanym stopniem. Te dwie wartości często nie idą w parze, dzieje się to wskutek różnie prowadzonych i mniej lub bardziej skutecznych strategii marketingowych prowadzonych przez trzy organizacje, które stworzyły te trzy modele certyfikacji. Pod tym względem najlepiej wypromowany został znak i certyfikat PMP®, który wydaje się że jest najlepiej rozpoznawalna „marką”. Jako drugi jest PRINCE2 Practitioner, którego wartość jest mocno przeceniona w porównaniu do kompetencji poświadczanych przez ten certyfikat. Certyfikat PgMP®, jako nowy produkt, nie jest jeszcze szeroko znany, aczkolwiek wyznacza wysoki próg kompetencji. Niedocenione z punktu widzenia rynkowego są certyfikaty IPMA. Wynika to z charakteru działania tej organizacji, która jako ciało demokratyczne i działające na zasadach non-profit nie działa agresywnie marketingowo. Jakość i walory certyfikatów IPMA® są w ostatnich paru latach wyraźnie doceniane przez specjalistów zajmujących się project managementem, a wykładniczy przyrost kandydatów, ubiegających się o certyfikat IPMA®, świadczy o rosnącej wartości marketingowej.