

” Interim management rozwinął się jako narzędzie interwencji biznesowej (nieprzewidziana potrzeba uzupełnienia kompetencji, sytuacja kryzysowa, zastępstwo menedżera etatowego) i pomimo oczywistych korzyści dla działu HR wspierających jego misję w firmie, IM przynosi przede wszystkim korzyści samemu biznesowi. ”

Roman Wendt, czytaj w tekście poniżej.

Nowoczesne rozwiązanie ułatwiające pracę HR

Praca działu HR nigdy nie była łatwa. Rozwijając się na fali potrzeb skutecznych metod zarządzania organizacjami w rosnącym środowisku konkurencji biznesowej, dział HR zawsze niósł kaganek wylaniający z cienia trudny aspekt poprawnego kształtowania relacji pracodawca–pracownicy i tworzenia efektywnych metod zarządzania pracownikami. Ta rola HR nie zawsze była, i jest, rozumiana oraz doceniana. Efekty wysiłków HR widać ze znacznym opóźnieniem. Czasem to opóźnienie wynosi nawet kilka lat.

Roman Wendt

Nowe narzędzie, które HR powinno włączyć w swój pakiet strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, jest w stanie to zmienić. Efekty biznesowe, dostrzegalne nawet dla największych malkontentów, pojawiają się w horyzoncie czasowym zaledwie kilku miesięcy. Tym nowym narzędziem jest interim management (IM). Interim management jest w Polsce zjawiskiem wciąż nowym. Liczba rodzimych interim managerów szacowana jest na kilkaset osób, ale bardzo gwałtownie rośnie. O rosnącej popularności świadczy fakt, że obecnie nawet kilka tysięcy menedżerów wyższego szczebla zaczyna deklarować swoją gotowość pracy jako interim manager. Mając na uwadze początkową fazę rozwoju zjawiska IM w Polsce, naturalne jest, że pojawiają się trudności w precyzyjnym rozumieniu, czym jest IM oraz jak i gdzie go stosować¹. Często mają z tym kłopot firmy, jak również pracownicy rozpoczynający swoją przygodę z IM.

Kontekst biznesowy

Rozumienie, czym jest IM, zmienia się w zależności od kontekstu biznesowego poszczególnych krajów, w których to zjawisko się rozwijało.

W Wielkiej Brytanii, która obecnie traktowana jest jako najlepiej rozwinięty rynek interim managerów, zjawisko to definiowane jest jako „Zapewnienie efektywnych rozwiązań biznesowych przez niezależnego menedżera z poziomu zarządu lub zbliżonego do zarządu, zatrudnionego na czas określony”².

Definicja stosowana przez Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) – jedyne w Polsce stowarzyszenie skupiające interim managerów, ►

ma podobny charakter, ale precyzyjniej stara się oddać biznesowy charakter współpracy, aby odróżnić go od pracy etatowej: „Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (interim managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu”³.

W praktyce definicja ta zbliża formułę IM do formy pośredniej między kontraktem menedżerskim a umową o dzieło, przy czym dziełem tym jest konkretny efekt biznesowy osiągnięty w krótkim, najczęściej kilkumiesięcznym okresie. Bardzo dużym atutem jest również to, że zadaniem interim managera jest transfer do organizacji własnej wiedzy i doświadczenia w ramach realizowanego zadania.

Interim management a perspektywa HR

Z punktu widzenia HR w formule IM istotne są trzy wyróżniki.

Pierwszym jest fakt, że mamy do czynienia ze świadomym, w pełni ukształtowanym menedżerem o wysokich kompetencjach, który przychodzi do organizacji, aby zrealizować umówione zadanie i osiągnąć ustalony na wstępie współpracy cel. Interim manager nie jest standardowym pracownikiem. Nie jest też konsultantem. Ma do wykonania misję i jej realizacja jest miernikiem jego sukcesu. Ta misja może być dowolnie zdefiniowana w zależności od potrzeb firmy.

Drugim wyróżnikiem jest fakt świadomego określenia – zarówno przez interim managera, jak i przez firmę – woli współpracy przez określony na samym początku okres, po upływie którego zatrudnienie ustanie bez wzajemnych roszczeń i oczekiwań. Wydawałoby się, że nie ma w tym niczego odkrywczego. Tak właśnie funkcjonują umowy na czas określony. Dotychczas jednak ten typ umów był wykorzystywany raczej do zlecenia prostych prac i traktowany jako drugorzędny w stosunku do etatu. Zakładał też niski poziom zaangażowania pracownika, chyba że był formą okresu próbnego, po którym następowała właściwa nagroda – etat i umowa na czas nieokreślony. Interim

manager świadomie wybiera okresy krótkiej, intensywnej współpracy z firmą, w ramach której dostarcza wartość wielokrotnie przekraczającą to, co zwykły wnosić do firmy menedżer etatowy na porównywalnym stanowisku przez porównywalny czas. Ta ponadprzeciętna wartość dodana wynika z doświadczenia, kompetencji, dużego zaangażowania, bardzo dużej liczby nadgodzin, ale przede wszystkim z samej formuły współpracy, która zdejmuje z interim managera odium polityki firmowej, tak często wiążącej ręce menedżerom zatrudnionym na stałe w organizacji.

Trzeci wyróżnik to założone na początku współpracy aktywne rozwijanie kompetencji organizacji współpracującej z interim managerem – wspomniany wcześniej transfer wiedzy i doświadczenia. Dla działu HR może to oznaczać zastąpienie lub uzupełnienie programu szkoleń rozwijających kadrę firmy. To co przeżyje interim manager podczas swojej pracy, ma bardzo dużą skuteczność oddziaływania i zmieniania organizacji, ponieważ odbywa się w codziennym, praktycznym środowisku pracy i trwa przez kilka miesięcy.

Te trzy wyróżniki powodują, że IM jest idealnym narzędziem dla HR do gaszenia wszelkich pożarów i zasypywania dziur, jak również wspiera strategiczne kierunki pracy HR związane z rozwojem kompetencji w firmie.

Korzyści

Interim management rozwinął się jako narzędzie interwencji biznesowej (nieprzewidziana potrzeba uzupełnienia kompetencji, sytuacja

► Efekty wynikające dla firmy z zatrudnienia interim managera

- Gwarancja osiągnięcia zamierzonego rezultatu oparta na doświadczeniu i sprawdzonych wzorcach.
- Sprawne i terminowe osiągnięcie zamierzonej korzyści, wynikające z charakteru kontraktu czasowego.
- Optymalne koszty dla kontraktu czasowego z określonym rezultatem.
- Pozyskanie dla organizacji wiedzy i doświadczenia, które rozwiną jej potencjał na przyszłość.

¹ Więcej na temat interim managementu Czytelnicy mogli przeczytać w dziale *Temat numeru* w „Personelu Plus” 2013/01, s. 8–34.

² Tłumaczenie autora za: Institute of Interim Management, *Guide to interim management*, <http://iim.org.uk/defined/#defined>, 2014 r., dostęp: 11 stycznia 2015 r.

³ M. Buchajska-Wróbel, R. Wendt, E. Rytka, J. Gasparski, K. Gajda, *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2011, s. 19.

kryzysowa, zastępstwo menedżera etatowego) i pomimo, wymienionych powyżej, oczywistych korzyści dla działu HR wspierających jego misję w firmie, IM przynosi przede wszystkim korzyści samemu biznesowi (patrz ramka: „Efekty wynikające dla firmy z zatrudnienia interim managera”).

Kiedy sięgać po IM

Dla firmy przygoda z IM zaczyna się w chwili, gdy uświadamia ona sobie istniejące przed nią wyzwania, które nie mogą zostać zrealizowane za pomocą posiadanych przez nią zasobów i kompetencji menedżerskich. Wyobraźmy sobie sytuację, w której niedawno rekrutowany menedżer nie odnajduje się w naszej firmie, z przyczyn losowych dyrektor ważnego obszaru jest niedostępny przez kilka miesięcy bądź podejmowane próby usprawnienia funkcjonowania firmy nie dają spodziewanych rezultatów mimo trwających od jakiegoś czasu zmian. W tego typu przypadkach, i wielu innych, IM jest perfekcyjnym rozwiązaniem. Interim management najlepiej sprawdza się w dwóch sytuacjach:

- Czasowe zastępstwo w przypadku nieobecności menedżera etatowego lub okresowe wzmocnienie liczebności zespołu – tu mechanizm zbliżony jest do popularnej już w naszym kraju pracy czasowej. W takim przypadku od menedżera nie oczekuje się specjalnej ekspertyzy, a jedynie „doholowania obszaru”, którym zarządza, do momentu, gdy pałeczkę przejmie od niego menedżer zatrudniony na stałe. Ta formuła jest w Polsce mało popularna i obejmuje zaledwie 16 proc.⁴ przypadków zatrudniania interim managerów.
- Pozyskanie dla organizacji kompetencji i doświadczenia, które na co dzień nie są jej stale potrzebne. Tu właśnie wymagana jest ponadprzeciętna ekspertyza, która ma skutkować podniesieniem sprawności organizacji. Najczęstszymi zadaniami z tego zakresu, dla których korzysta się z interim managerów, są: rozwiązywanie problemów wymagających kompetencji eksperckich, restrukturyzacja i zarządzanie zmianą. Ta grupa zadań jest zdecydowanie bardziej popularna i obejmuje 84 proc. przypadków zatrudniania interim managerów⁵.

Jak znaleźć i zatrudnić interim managera?

Myśląc o zatrudnieniu interim managera, należy przede wszystkim pamiętać, że nie jest to ściśle zdefiniowany zawód. To specyficzna, bardzo elastyczna formuła zatrudnienia, według której interim manager współpracuje z firmą. Z tej elastyczności wynika również wyzwanie – kształt współpracy musi być każdorazowo precyzyjnie zdefiniowany w umowie. Pewnych trudności może nastręczyć firmie również znalezienie interim managera o odpowiednim profilu, kompetencjach i doświadczeniu.

Na szczęście wachlarz opcji poszukiwania interim managera ma obecnie już kilka formuł. Pierwszym i najprostszym sposobem jest przeszukanie bazy interim managerów pod adresem <http://interim24.pl>. Dostęp do bazy dla firm po zarejestrowaniu jest bezpłatny. Profile potencjalnych kandydatów do roli interim managerów w uzupełnieniu tradycyjnych CV są odpowiednio strukturyzowane, tak aby skupiać się na dokonaniach, rozwiązanych problemach, opanowanych narzędziach zarządczych i osiągnięciach. Ma to za zadanie ułatwić firmom sprawne identyfikowanie osób, które są w stanie pomóc w jej specyficznej sytuacji.

Drugą opcją jest skorzystanie z firmy doradztwa personalnego, która specjalizuje się w rekrutacji interim managerów. Takie firmy już istnieją na polskim rynku. Obecnie coraz więcej firm doradztwa personalnego włącza w swoją ofertę usługi IM. Rozsądnie jest zweryfikować, czy firma oferująca IM rozumie jego ideę i mechanizmy, oraz jakie gwarancje oferuje.

Trzecią opcją jest skorzystanie z podpowiedzi zaufanych znajomych, którzy polecą nam odpowiednią osobę – tzw. networking, z którego pochodzi obecnie 30 proc. projektów realizowanych przez IM⁶.

Warto zajrzeć na stronę <http://interim24.pl> oraz stronę Stowarzyszenia Interim Managers <http://stowarzyszenieim.org>. Można tam zapoznać się z definicjami, formą realizacji i IM, aby w trakcie współpracy obie strony uniknęły nieporozumień i nie zawiodły wzajemnych oczekiwań.

⁴ Badanie zrealizowane przez Stowarzyszenie Interim Managers, 2013.

⁵ Tamże.

⁶ Tamże.

Drugim etapem zatrudnienia interim managera jest sam proces rekrutacji, a właściwie inicjowania współpracy. Jego specyfika istotnie odbiega od rekrutacji pracownika etatowego i najważniejsze są w tym procesie dwa elementy.

Pierwszym jest fakt, że interim manager występuje w niej jako równorzędny partner dla firmy, na którym spoczywa aktywne prowadzenie procesu. Inicjowanie współpracy powinno się zakończyć przygotowaniem przez interim managera oferty zawierającej wszystkie oczekiwania firmy. Ta odmienna formuła wynika z przejmowania przez interim managera znacznej części ryzyka związanego z realizacją oczekiwań firmy oraz świadomego przyjęcia na siebie odpowiedzialności za dostarczenie umówionych rezultatów. Jest to mechanizm motywacyjny, dobrze znany działom HR z takich koncepcji jak kaskadowanie odpowiedzialności oraz celów, z tym że tutaj występuje on jeszcze przed rozpoczęciem współpracy.

Drugim istotnym elementem jest konieczność powstania zaufania do interim managera, że potrafi on dostarczyć deklarowany efekt. Zaufanie to należy budować w oparciu o formalne atrybuty takie jak CV, referencje, profesjonalny charakter przygotowanych propozycji, ale równie istotne są rzeczy mniej uchwytnie: spójność wizerunku, charyzma lub tzw. chemia⁷.

Nie taki interim manager drogi jak go malują

Patrząc na bezwzględne wartości stawek, jakie otrzymuje interim manager, w porównaniu do pensji etatowego menedżera może się wydawać, że jest to rozwiązanie drogie.

W rzeczywistości jednak, porównując koszty, które ponosi firma na zatrudnienie interim managera w ciągu kilku miesięcy, do stałych kosztów związanych z utrzymaniem etatu dla menedżera o porównywalnej pozycji w firmie, można zauważyć, że zatrudnienie interim managera jest bardzo atrakcyjne kosztowo dla firmy, szczególnie w przypadku kilkumiesięcznych projektów. Przykładowe porównanie zostało przedstawione w tabeli „Porównanie kosztu zatrudnienia etatowego z kosztem

projektu IM”, ale każda firma powinna przeprowadzić własną kalkulację opartą o jej wewnętrzne realia.

► Porównanie kosztu zatrudnienia etatowego z kosztem projektu IM

Roczny koszt etatu dla wynagrodzenia brutto 10 tys. zł i pakietu świadczeń dodatkowych	Koszt sześciomiesięcznego projektu IM z miesięcznym wynagrodzeniem interim managera 25 tys. zł + podatek VAT
180 tys. zł x kolejne lata	150 tys. zł

Dodatkowo rozwiązanie IM ma jeszcze dwa plusy. Pierwszym jest brak konieczności tworzenia nowego etatu w strukturze organizacyjnej i uzyskiwania koniecznych akceptacji formalnych oraz zwiększania budżetów wynagrodzeń. Drugim jest możliwość przesunięcia części budżetów szkoleniowych na rzecz interim managera, jeżeli w zakresie jego umowy wejdą konkretne, potrzebne organizacji działania, podnoszące kompetencje pracowników firmy.

Jak nadzorować i rozliczać interim managera?

Z jednej strony, nowa formuła i brak ścisłych reguł, które dla etatu zawarte są w kodeksie pracy, powodują, że IM jest bardzo atrakcyjny, ponieważ pozwala idealnie dostosować współpracę do potrzeb firmy. Z drugiej strony jednak generuje to ryzyko i wiele zagrożeń wynikających z pracy na zasadach odmiennych od tych, do których jest przyzwyczajony HR.

Można się oprzeć np. na praktycznym wzorcu współpracy, przygotowanym przez Stowarzyszenie Interim Managers – metodyce IM, która powstała w ramach projektu „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”, finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Z jednej strony, metodyka ta określa ramy formalne i operacyjne, jakie powinien mieć projekt IM. Zawiera przede wszystkim kompletny zestaw najlepszych praktyk i narzędzi

⁷ R. Wendt, *Jak kupować usługi IM – miniporadnik*, 8 stycznia 2014 r., <http://wendt.pl/blog/?p=161>, dostęp: 11 stycznia 2015 r.

Zainteresowanych praktyczną stroną IM, zatrudnianiem interim managerów, relacjami z konkretnych projektów, zapraszamy do wzięcia udziału w konferencjach, które Stowarzyszenie Interim Managers organizuje w marcu 2015 r. Konferencje są częścią projektu EFS „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”, realizowanego przez SIM. Szczegóły: <http://interim24.pl>.

realizacji projektów biznesowych, których zadaniem jest określenie jasnej ścieżki postępowania dla IM, aby na końcu projektu pojawiły się zrealizowane założenia i cele oraz klient był usatysfakcjonowany. Z drugiej strony, metodyka jest dla firm swoistą „instrukcją obsługi” IM, podpowiadającą, czego oczekiwać oraz czego unikać podczas realizacji projektów. Jest zestawem sześciu prostych, ale wyrafinowanych narzędzi, wzbogaconych opisem sposobu ich stosowania. Może ona pomóc firmie w ocenie jakości oferty, przygotowaniu

umowy z istotnymi warunkami, których nie należy pomijać, zaplanowaniu zadań oraz spodziewanych efektów pracy interim managera, a także określeniu sposobu finalizowania prac. ■



Roman Wendt
jest interim managerem, prezesem
Stowarzyszenia Interim Managers.

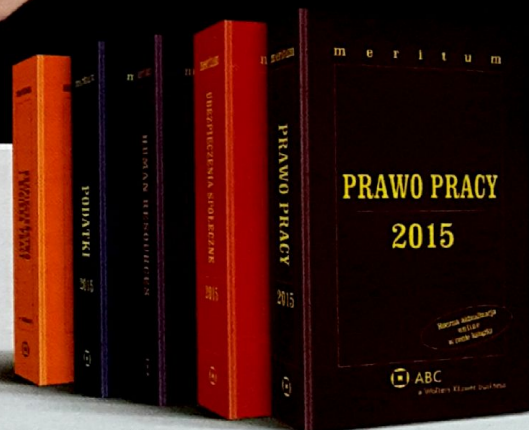
REKLAMA

MERITUM

– zawsze pod ręką

 Wolters Kluwer

- Meritum. Prawo pracy 2015 wyd. 12
redakcja merytoryczna Kazimierz Jaśkowski, SSN
- Meritum. Ubezpieczenia Społeczne 2015 wyd. 5
redakcja merytoryczna Jerzy Kuźniar, SSN
- Meritum. HR wyd. 2
redakcja merytoryczna Jarosław Marciniak
- Meritum. Podatki 2015 wyd. 12
redakcja merytoryczna Aleksander Kaźmierski
- Meritum. BHP wyd. 4
Publikacja rekomendowana przez Stowarzyszenie Ochrony Pracy



Książka do nabycia w księgarni internetowej profinfo.pl
księgarnia internetowa