

METODYKA INTERIM MANAGEMENT

Człowiek – najlepsza inwestycja.
Projekt „Interim Management
– nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”
POKL.08.01.01-14-029/12

Beneficjent:
Stowarzyszenie Interim Managers

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kierownictwo Projektu: Monika Buchajska-Wróbel

Kierownik Zespołu Merytorycznego: Roman Wendt

Zespół Merytoryczny Projektu, autorzy metodyki:

Elżbieta Mądra, Karolina Niesiobędzka-Rogatko,

Grzegorz Sobiecki, Roman Wendt

Zespół Konsultujący: Małgorzata Zachorowska,

Andrzej Cholewiński, Marek Szala

Shadow Managerowie wspierający realizację

Projektów Testujących:

Marcin Bajda, Elżbieta Mądra, Karolina Niesiobędzka-Rogatko,

Robert Orłowski, Ewa Rytka, Roman Wendt, Małgorzata Zachorowska

Interim Managerowie realizujący Projekty Testujące:

Anna Cabaj, Urszula Dziewit-Gontowska,

Ryszard Michalczyk, Paweł Niezgodzki, Wanda Rorbach-Rajczewska,

Leszek Sołtysik, Magdalena Stalpińska, Marek Szabrański,

Stan Wojnicki, Agnieszka Zasikowska

Opracowanie graficzne: Robert Radziejewski GRAPHIC DESIGN

Druk i oprawa: Z.P. OFFDRUK s.c.

Publikacja udostępniana bezpłatnie

Wszelkie prawa zastrzeżone

ISBN 978-83-932105-1-0

Warszawa, listopad 2014

SPIS TREŚCI

O projekcie „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”	7
Interim management	11
Definicja	11
Geneza	11
Rynek	12
Korzyści firm w wyniku stosowania interim managementu	12
Wprowadzenie do metodyki	13
Zakres metodyki IM	14
Korzyści ze stosowania metodyki IM	15
Terminologia metodyki IM	16
Projekt interim management	17
Czym jest projekt IM (nawiązanie do program IM)	17
Czym projekt IM różni się od klasycznego zarządzania projektami (PM)	17
Charakterystyki projektu interim management	18
Zdefiniowany czas trwania	19
Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy	19
Zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy	19
Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu	19
Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia efektu	20
Określone zasoby w obszarze wpływu	20
Określona możliwość wpływu na zasoby	20
Transfer wiedzy	21
Czym projekt IM różni się od projektu konsultingowego	22
Główne obszary projektu IM	23
Obszar doradczy	23
Obszar rezultatów	23
Obszar wpływu na organizację	24
Obszar transferu wiedzy	26
Główne wymiary projektu	27
Wymiar etyczny	28
Wymiar szkoleniowy	30
Wymiar taktyczny	30
Wymiar techniczny	31
Dokumentacja w projekcie interim management	31
Archiwizacja w projekcie interim management	31
Kim jest Interim Manager?	33
Interim Manager działa celowo	36
Decyzja o rozpoczęciu kariery IM - od czego zacząć?	37
Główne fazy projektu interim management	39
Faza 1 - Diagnoza problemu, określenie oczekiwań, oszacowanie opłacalności	41
Narzędzie nr 1: Oferta i wykaz potrzeb biznesowych	43
Opis narzędzia	45
Forma narzędzia	45

Zasady działania	45
Korzyści ze stosowania narzędzia	46
Szablon	46
Objaśnienia do szablonu	48
Przykład wypełnienia	54
Narzędzie nr 2: Umowa	57
Opis narzędzia	59
Forma narzędzia	59
Zasady działania	59
Korzyści ze stosowania narzędzia	59
Zastrzeżenia	60
Szablon	60
Załącznik nr 1 do Umowy: Specyfikacja zadań do wykonania	71
Opis narzędzia	71
Forma narzędzia	71
Zasady działania	71
Korzyści ze stosowania narzędzia	71
Szablon	72
Załącznik nr 2 do Umowy: Opis struktury projektu	73
Opis narzędzia	73
Forma narzędzia	73
Zasady działania	73
Korzyści ze stosowania narzędzia	74
Szablon	74
Przykład wypełnienia narzędzia umowa wraz z załącznikami	75
Faza 2 - Analiza, wdrożenie i monitorowanie efektów	85
Narzędzie nr 3: Arkusz analizy korzyści i kosztów	87
Opis narzędzia	89
Forma narzędzia	90
Szablon – wersja podstawowa	91
Szablon – wersja zaawansowana	92
Zasady działania	93
Główne strumienie projektu	93
Koszty	94
Saldo	94
Korzyści ze stosowania narzędzia	94
Instrukcja wypełnienia – wersja podstawowa	96
Instrukcja wypełnienia – wersja zaawansowana	97
Przykład wypełnienia wersji zaawansowanej	98
Narzędzie nr 4: Plan działań i monitorowania efektów	99
Opis narzędzia	101
Forma narzędzia	101
Szablon – wersja podstawowa	102
Szablon – wersja zaawansowana	103
Zasady działania	104
Korzyści ze stosowania narzędzia	105
Instrukcja wypełnienia – wersja podstawowa	106

Instrukcja wypełnienia – wersja zaawansowana	107
Przykład wypełnienia wersji zaawansowanej	108
Faza 3 - Rozliczenie efektów	109
Narzędzie nr 5: Wzór protokołu rezultatów projektu	111
Opis narzędzia	113
Forma narzędzia	113
Zasady działania	113
Korzyści ze stosowania narzędzia	114
Definicje zastosowanych w protokole elementów	114
Szablon	115
Przykład wypełnienia	117
Archiwizacja rezultatów	119
Narzędzie nr 6: Metodyka tworzenia raportu archiwizującego	119
Potrzeba i motywacja do archiwizowania dokumentacji projektu	121
Efekty i etapy w Projekcie IM	122
Dwa rodzaje dokumentacji, która powstaje w Fazach Projektu IM	122
Działania związane z dokumentacją w Projekcie IM.	123
Kryteria wyboru Dokumentów do archiwum	123
Opis narzędzia	124
Forma narzędzia	124
Zasady działania	124
Szablon	125
Przykład wypełnienia	127
Referencje	129
Szablon referencji	130
Przykład przygotowanych referencji ze zrealizowanego projektu	131
O projektach testujących w projekcie Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą	132
Projekt dla firmy BGŻ	132
Projekt dla firmy HENKEL	134
Projekt dla firmy PIT-RADWAR S.A.	136
Projekt dla firmy PROFEXIM	138
Projekt dla firmy BANDI	140
Projekt dla firmy APEXNET	142
Projekt dla firmy INWENTA	143
Projekt dla firmy IDEALIA	145
Projekt dla firmy KDS	147
Projekt dla firmy Grupa Datacontact	149
Lider projektu Stowarzyszenie Interim Managers	151
Inicjatywy SIM	151
Partnerzy projektu	153
Inwenta	153
Institute of Interim Management	154

INTERIM MANAGEMENT – NOWOŚĆ W ZARZĄDZANIU WIEKIEM I FIRMĄ

Niniejsza publikacja jest efektem wielomiesięcznej pracy grupy osób zaangażowanych w rozwój idei interim managementu na rynku polskim. Metodyka powstała dzięki zaangażowaniu funduszy EFS w ramach projektu „Interim Management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”. Inicjatorem przedsięwzięcia było Stowarzyszenie Interim Managers, jedyna na polskim rynku organizacja wspierająca rozwój idei IM. Stowarzyszenie wystąpiło w roli lidera przedsięwzięcia. W realizacji projektu, którego celem jest wypracowanie rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem i firmą z wykorzystaniem idei interim managementu nie mogło zabraknąć prekursora w rekrutacji managerów czasowych w Polsce, firmy doradztwa personalnego Inwenta, która wystąpiła w roli partnera krajowego. Do współpracy zaproszony został także partner ponadnarodowy, brytyjski Institute of Interim Management, organizacja z wieloletnim doświadczeniem w zakresie promocji interim managementu.

Lider projektu wraz z Partnerami podjął się zadania dostarczenia na rynek innowacyjnego narzędzia interwencji biznesowej w zakresie zarządzania wiekiem i firmą. Intencją Projektodawcy było przygotowanie propozycji, która kompleksowo odpowiada na wyzwania stawiane przed nowoczesną organizacją.

Wypracowane w projekcie rozwiązanie zostało docenione i uzyskało bardzo wysoką ocenę w procesie walidacji Regionalnej Sieci Tematycznej.

Opracowane przez Zespół Merytoryczny pod kierownictwem Romana Wendta narzędzia wraz z Metodyką odznaczają się dużym poziomem innowacyjności: wdrażają zatrudnienie projektowe jako atrakcyjną

i efektywną alternatywę do zatrudnienia etatowego. Równocześnie wnoszą nową wartość do zarządzania firmą: optymalizację działań w zakresie zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem.

Główny problem, na który odpowiada nasz projekt to narastające od lat zjawisko dezaktywacji zawodowej osób 50+ przy równoczesnym wydłużeniu średniej długości życia i idącymi w ślad za tym zmianami prawnymi. W coraz szybszym tempie zanika naturalna następowność pokoleń. W połowie stulecia stosunek osób w wieku produkcyjnym do osób w tradycyjnie pojmowanym wieku emerytalnym zmieni się z obecnego 5:1 na 1,5:1. W ślad za tą tendencją powinien pójść wzrost aktywności zawodowej w grupie 50+, która zasila lub w najbliższych latach zasili grupę określaną jako „poprodukcyjna”.

Interim Management może odegrać tu szczególną rolę: jako rozwiązanie bazujące na zgromadzonej wiedzy i wysokich kompetencjach managerów pozwala na zaangażowanie obecnych na rynku bardzo doświadczonych specjalistów zarówno do transferowania swojego know how jak i do realizacji bieżących zadań na wysokim poziomie. Elastyczna formuła zatrudnienia jaką jest interim management pozwala dopasować formę i poziom zaangażowania w pracę do indywidualnych potrzeb i możliwości managerów 50+.

Wypracowany w naszym projekcie zestaw narzędzi wskazuje na znaczącą przewagę elastycznego modelu zatrudnienia w formule interim managementu nad klasycznym na polskim rynku zatrudnieniem na etat. Podczas zatrudnienia na etat manager oferuje pracodawcy swój czas, pracując zaś projektowo jako Interim Manager sprzedaje swoje kompetencje i doświadczenia. To ma nie tylko wpływ na wzrost poczucia własnej wartości. Takie na wskroś marketingowe – podkreślmy – nowatorskie podejście do kontynuacji własnej kariery w formule interim managementu przyczyni się do skuteczności w zakresie pozyskiwania kolejnych projektów, a w konsekwencji odnoszenia sukcesów na rynku pracy. Sprzyjać będzie także popularyzacji rozwiązania ze strony potencjalnych zleceniodawców, a w dłuższej perspektywie rozwojowi pracy projektowej, która, wg prognoz, zdominuje rynek pracy już w ciągu najbliższego dziesięciolecia.

Oferowane przez nasz projekt rozwiązanie jest jedynym tego typu na polskim rynku pracy, gdyż nikt dotychczas nie podjął tematu przedłużenia aktywności zawodowej kadry managerskiej 50+

z jednoczesnym uwzględnieniem aspektu korzyści biznesowych dla firmy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że właśnie grupa zawodowa managerów może dostarczyć szerokiego wachlarza doświadczeń i wysokiej jakości wiedzy merytorycznej w wielu dziedzinach gospodarki. Jako grupa o wyjątkowo wysokiej świadomości społecznej managerowie 50+ to znaczący partner, który oprócz transferu wiedzy i doświadczeń do organizacji

Idealia, Inwenta, Data Group, KDS. We wszystkich testach zostały zrealizowane wskaźniki biznesowe, a testowane narzędzia zostały wysoko ocenione, co potwierdza skuteczność wypracowanego rozwiązania. Opisy projektów testujących są zawarte w niniejszej publikacji. Mogą stać się cennym źródłem motywacji i inspiracji podczas podejmowania decyzji dotyczących rozwoju Państwa firmy oraz – być może – własnej drogi kariery zawodowej.

Co ciekawe kraje, w których interim management jest już rozwiązaniem powszechnie znanym i stosowanym, np. w Wielkiej Brytanii, skąd pochodzi parter ponadnarodowy naszego przedsięwzięcia, sektor publiczny już docenił szanse jakie daje współpraca z Interim Managerem – prawie 30% projektów realizowanych jest tam w sektorze publicznym. Projekt testujący w firmie PIT-RADWAR był prawdopodobnie jednym z pierwszych na rynku polskim realizowanym w spółce z udziałem Skarbu Państwa. Mam nadzieję, że dzięki proponowanemu właśnie rozwiązaniu nasz rodzimy sektor publiczny będzie częściej sięgać po interim management. Dzięki temu będzie mógł pozyskać wiedzę i doświadczenie, które pozwolą mu w krótkim czasie osiągnąć standardy pożądane w Unii Europejskiej.

Niech mi wolno będzie na koniec podziękować wszystkim, którzy uczestniczyli w tworzeniu metodyki i umożliwili oddanie jej w Państwa ręce: Zespołowi Merytorycznemu, Zespołowi Projektowemu, Interim Shadow Managerom i Interim Managerom testującym, a także wszystkim członkom Stowarzyszenia, którzy swoimi cennymi uwagami i konstruktywną krytyką przyczynili się do sukcesu naszego przedsięwzięcia.

Słowa podziękowania kieruję do osób, które z ramienia MJWPU monitorowały i ewaluowały realizację naszego projektu. Ich wsparcie przez dwa lata trwania projektu motywowało nas do wielu działań na rzecz rozwoju idei interim managementu jako innowacyjnej formy wspierania firm i dojrzałych managerów.

Monika Buchajska-Wróbel

Kierownik Projektu

Wiceprezes Stowarzyszenia Interim Managers

INTERIM MANAGEMENT

Definicja

Definicja promowana przez Stowarzyszenie Interim Managers w książce „Menedżer do zadań specjalnych” kładzie nacisk na główne wyróżniki, które charakteryzują IM: „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.”

W praktyce definicja ta zbliża formułę interim managementu do formy pośred

Rynek

Obecnie rynek IM w krajach rozwiniętych takich jak Holandia, Wielka Brytania czy Niemcy szacowany jest w dziesiątkach tysięcy osób. Tylko w Wielkiej Brytanii wielkość rynku IM szacowana jest na 1,5 mld funtów. Doświadczenie rynku brytyjskiego pokazuje, że początkowi kryzysu gospodarczego zawsze towarzyszył skokowy wzrost liczby Interim Managerów na rynku.

Powody są bardzo proste i logiczne:

- Więcej wolnych managerów na rynku również tych pozbawionych swoich miejsc pracy,
- Potrzeba wdrażania zmian w firmach, najlepiej przez managerów, którzy już mają doświadczenie i sukcesy w tym zakresie,
- Interim Manager jest dla firmy kosztem zmiennym a nie stałym – w trudnych czasach firmy to preferują.

W przypadku Polski rynek interim managementu oceniany jest na kilkaset osób praktykujących tę formułę pracy oraz na kilka tysięcy osób rozważających rozpoczęcie funkcjonowania w tej formule.

Korzyści firm ze stosowania interim managementu

Główne korzyści, które uzyskuje firma zatrudniając Interim Managera to:

- **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 rozbudują jej potencjał na przyszłość.

WPROWADZENIE DO METODYKI

Metodyka IM została opracowana przez Stowarzyszenie Interim Managers w ramach projektu „Interim Management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą” realizowanego w partnerstwie ponadnarodowym z Institute of Interim Management (IIM) oraz w partnerstwie narodowym z Inwenta sp. z o.o. w ramach działania 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”. Stanowi ona odzwierciedlenie praktyk realizacji projektów interim management członków Stowarzyszenia i jako taka została przygotowana jako zbiór najlepszych praktyk do upowszechnienia i stosowania przez managerów wchodzących na ścieżkę interim managementu.

Kształt metodyki IM był konsultowany i weryfikowany z partnerami projektu: przede wszystkim z partnerem ponadnarodowym – Institute of Interim Management (IIM) z Wielkiej Brytanii.

Metodyka IM skup

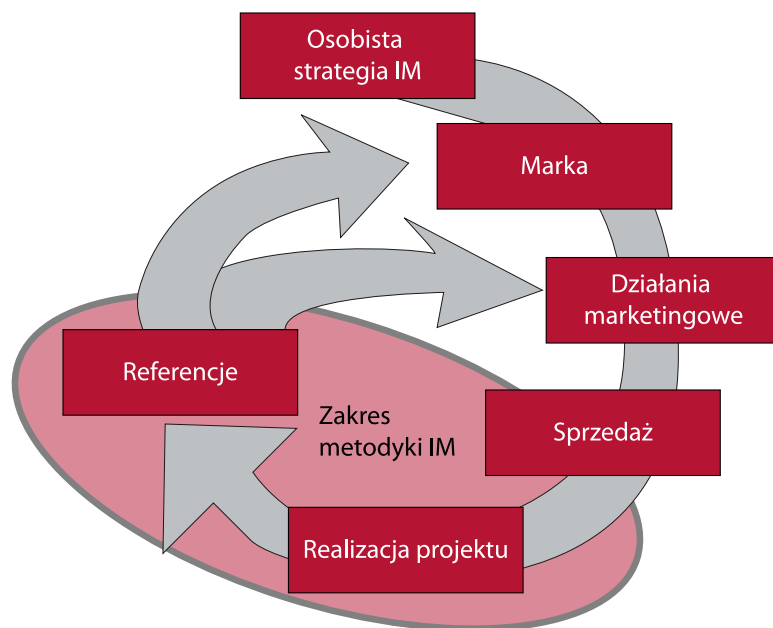
ZAKRES METODYKI IM

Metodyka IM nie obejmuje wszystkich aspektów funkcjonowania Interim Managera. Skupia się za to na pełnym zakresie obejmującym od początku do końca interakcję z klientem, który potrzebuje wsparcia Interim Managera.

Jeżeli przyjmiemy, że pełne spektrum funkcjonowania Interim Managera obejmuje:

- Sformułowanie jego własnej strategii,
- Zbudowanie własnej marki,
- Prowadzenie działalności marketingowej,
- Proces sprzedażowy,
- Proces realizacji projektów
- Otrzymanie na zakończenie referencji,

to metodyka IM skupia się wyłącznie na części procesu sprzedażowego: od pierwszego kontaktu na linii Interim Manager – firma, poprzez proces realizacji projektu do otrzymania referencji wyłącznie. Poniżej przedstawiono ten zakres w formie graficznej.



rys. Marek Szala

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA METODYKI IM

Interim management jako zjawisko nowe na polskim rynku niesie ze sobą wiele niewiadomych, zarówno dla Interim Managera jak również dla klienta korzystającego z jego usług. Sam projekt IM to nieustanna współpraca i interakcja. Podstawową korzyścią ze stosowania metodyki IM jest nadanie ram dla dwustronnej komunikacji Interim Manager – klient w taki sposób, by wyeliminować ryzyka związane z niewłaściwą komunikacją oraz nieuzasadnionymi wzajemnymi oczekiwaniami.

Stosowanie metodyki IM niesie w związku z tym szereg korzyści:

TERMINOLOGIA METODYKI IM

Interim management (IM) to czasowe zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji realizowane przez osobę fizyczną (Interim Managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych ustalonych rezultatów biznesowych oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i w zysku z zamierzonego efektu.

Projekt interim management jest zbiorem uporządkowanych działań wewnątrz organizacji klienta, w wyniku których powstaje ustalony na początku projektu efekt.

Interim Manager to wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na najwyższych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań. W oparciu o swoją wiedzę proponuje kierunki zmian w organizacji, przygotowuje dokładny plan działania i pomaga w jego realizacji.

Efekt biznesowy to zmiana stanu lub potencjału przedsiębiorstwa opisana przy pomocy charakterystycznych dla niego wskaźników lub parametrów.

Produkt biznesowy to dający się opisać i skwantyfikować wynik prac projektowych mający formę materialną bądź formę usługi.

PROJEKT INTERIM MANAGEMENT

Czym jest projekt IM

Projekt IM jest zbiorem uporządkowanych działań wewnątrz organizacji klienta, w wyniku których powstaje umówiony na początku projektu efekt.

Ze względu na swoją możliwą złożoność i dla odróżnienia od klasycznego rozumienia pojęcia „projekt”, na bardziej rozwiniętych rynkach (na przykład w Wielkiej Brytanii) stosuje się określenie „interim management program”, ponieważ może on łączyć w sobie wiele prowadzonych równolegle projektów.

Czym projekt IM różni się od klasycznego zarządzania projektami (PM)

Z uwagi na przedmiot, którego dotyczą projekty interim management – osiągnięcie efektu biznesowego w środowisku organizacyjnym – zakres charakterystyk opisujących projekt interim management różni się znacznie od klasycznego projektu. Poniżej przedstawiono zestawienie charakterystyk projektu interim management z projektem według metodyki PRINCE 2.

Charakterystyki projektu klasycznego (wg metodyki PRINCE 2)	Stopień zgodności	Charakterystyki projektu interim management
Zdefiniowany czas trwania	zgodny	Zdefiniowany czas trwania
Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy	zgodny	Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy
X	szerszy	Zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy
Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu	zgodny	Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu
X	szerszy	Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia efektu
Określone oddelegowane zasoby	różny	Określone zasoby w obszarze wpływu
Zdefiniowana struktura z zakresami odpowiedzialności do zarządzania projektem	różny	Określona możliwość wpływu na zasoby
X	szerszy	Transfer wiedzy

Charakterystyki projektu interim management

Zdefiniowany czas trwania

Podstawową charakterystyką projektu interim management, zgodną z klasycznym projektem jest zdefiniowany czas jego trwania. Nie określono, jak długo powinien trwać projekt interim management, jednak praktyka pokazuje, że projekty trwają najczęściej pomiędzy 6 a 9 miesięcy. W odróżnieniu od klasycznego projektu, dla którego czas trwania jest pochodną czasu trwania zadań wykonywanych w jego trakcie, czas trwania projektu interim management jest dodatkowym czynnikiem motywacyjnym, zmuszającym zarówno Interim Managera jak i organizację klienta do stosowania odpowiedniego natężenia działań, w celu uzyskania oczekiwanych efektów w założonym czasie.

Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy

Choć kluczowym elementem przy realizacji projektu interim management jest efekt biznesowy, to jednak dla jego uzyskania często niezbędne jest wytworzenie odpowiedniej jakości produktu, a następnie odpowiednie jego wdrożenie i nadzorowanie jego stosowania w celu osiągnięcia zamierzonego efektu. W tym ujęciu zdefiniowany i mierzalny produkt jest wyłącznie środkiem do osiągnięcia celu.

Interim Manager ponosi odpowiedzialność w rozumieniu Kodeksu Cywilnego za jakość produktów swojej pracy.

Zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy

Efekt biznesowy można zdefiniować jako zmianę stanu lub potencjału przedsiębiorstwa opisaną przy pomocy charakterystycznych dla niego wskaźników lub parametrów.

Osiągnięcie efektu biznesowego jest istotą projektu interim management. W tym kontekście jest on zbliżony do odpowiedzialności jaka spoczywa na managerach w organizacji, jednak Interim Manager może, ale nie musi być włączony w strukturę organizacyjną z przynależnym temu a

Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia efektu

Oprócz działań zmierzających do wytworzenia produktu, Interim Manager dokłada należytej staranności podczas definiowania i realizacji działań, które w danym przypadku są niezbędne do osiągnięcia efektu biznesowego i zapewnienia jego trwałości po zakończeniu projektu. Działania te obejmują m.in.:

- Analizę sytuacji wyjściowej,
- Diagnozę problemów,
- Propozycję rozwiązania problemów,
- Przygotowanie produktu lub produktów,
- Wdrożenie produktu lub produktów (w tym przygotowanie organizacji do pracy z produktami; przygotowanie obejmuje szkolenie, motywowanie, kontrolę stopnia przyswojenia nowej wiedzy i nowych praktyk),
- Nadzorowanie poprawności funkcjonowania wdrożonego produktu lub produktów,
- Przekazanie wypracowanych efektów i produktów następcy,
- Przekazanie w formie materialnej wiedzy potrzebnej w organizacji klienta do administrowania i rozwijania efektów i produktów.

Określone zasoby w obszarze wpływu

W odróżnieniu od klasycznego projektu Interim Manager może, ale nie musi otrzymać oddelegowane zasoby do realizacji projektu interim management. Dlatego bardziej istotne jest określenie jakie zasoby znajdują się w jego obszarze wpływów. Rodzaje wpływu mogą mieć różny charakter; jednym z nich jest władza formalna związana z umiejscowieniem w strukturze organizacyjnej.

Określona możliwość wpływu na zasoby

Przystępując do realizacji projektu Interim Manager musi zdefiniować, w jaki sposób będzie mógł wpływać na zasoby znajdujące się w obszarze jego działań.

Możliwości jest wiele, a ich konfiguracja zawsze zależeć będzie

od intencji klienta lub Interim Managera oraz od konkretnej sytuacji, w której będzie realizowany projekt interim management. Na dwóch biegunach możliwości znajdują się:

- Umiejscowienie Interim Managera w strukturze organizacyjnej z przynależnymi atrybutami władzy formalnej w zakresie podejmowania decyzji oraz wydawania poleceń podwładnym,
- Każdorazowe walidowanie poleceń Interim Managera przez osobę/funkcję umocowaną formalnie w organizacji (np. zarząd). W takim przypadku Interim Manager nie wchodzi do wnętrza firmy tylko oddziałuje na nią jako podmiot zewnętrzny.

Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi biegunami istnieje całe spektrum możliwości, które najczęściej kojarzą się ze sposobem umocowania managera projektu wewnątrz organizacji.

Precyzyjne i formalne określenie możliwości wpływu już na etapie umowy ma na celu zagwarantowanie możliwości dostarczenia produktów i efektów biznesowych projektu IM.

Czym projekt IM różni się od projektu konsultingowego

Granice pomiędzy Interim Managerem, konsultantem i podwykonawcą wydają się bardzo rozmyte i trudne do zrozumienia. W rzeczywistości jednak od każdej z wymienionych wcześniej osób oczekuje się czegoś innego. Najprościej można to wytłumaczyć porównując zaangażowanie Interim Managera i konsultanta w realizację zadania/projektu.

Zadanie/projekt składa się z 4 etapów:

- Analiza,
- Opracowanie rozwiązania/rekomendacji,
- Wdrożenie rozwiązania,
- Administrowanie wdrożonym rozwiązaniem i praca według nowych zasad.

Dodatkowo należy na wspomniane 4 etapy nałożyć dwie warstwy:

- Pierwszą jest sama realizacja zadania/projektu polegająca na wdrożeniu zmian,
- Drugą jest aspekt zarządzania zmianą – czyli działań mających na celu zaakceptowanie i zakorzenienie zmiany w organizacji.

W klasycznym ujęciu zadanie konsultanta obejmuje przeprowadzenie analizy sytuacji/problemu i zaproponowanie rozwiązania. Firma sama musi to rozwiązanie wdrożyć. Na tym etapie pojawia się ryzyko, ponieważ pracownicy nie identyfikują się z rozwiązaniem, nie rozumieją go i często także nie akceptują, co może skutkować wdrożeniem rozwiązania tylko w części.

Dodatkowo, w sferze zarządzania zmianą firma jest pozostawiona sama sobie, a często nie posiada kompetencji niezbędnych dla skutecznej realizacji tego procesu.

Interim Managera wyróżnia przygotowanie rozwiązania w ramach działania wewnątrz organizacji, a następnie jego wdrożenie w celu uzyskania uzgodnionego, ostatecznego rezultatu. Interim Manager uczy swojego następcę jak administrować poprawnie wdrożonym rozwiązaniem.

Sfera zarządzania zmianą w całości spoczywa na barkach Interim Managera, ponieważ poprawne i trwałe zakorzenienie zmiany jest miernikiem sukcesu projektu.

Główne obszary projektu IM

By spełnić stawiane przed nim cele projekt interim management realizowany jest jednocześnie w czterech podstawowych obszarach. Każdy z tych obszarów posiada swoją specyfikę i musi być zarządzany przez Interim Managera.

Obszar doradczy

Obszar doradczy projektu interim management obejmuje swoim zakresem standardowe postępowanie związane z realizacją projektów doradczych konsultantów. Składają się na niego:

- Etap zbierania danych,
- Etap analizowania

Osiągnięcie rezultatu nie da się w prosty sposób zdefiniować i przewidzieć, ponieważ zależy ono od wielu czynników, zarówno wewnętrznych (sama firma i jej pracownicy) jak i zewnętrznych (otoczenie firmy) oraz ciągłych zmian zachodzących w tych czynnikach. Interim Manager na bazie swojej wiedzy i doświadczeń szacuje stopień prawdopodobieństwa osiągnięcia oczekiwanych rezultatów, a także określa najprostszy zestaw działań, które mogą do tych rezultatów doprowadzić.

Istotą pracy w obszarze rezultatów jest ciągła praca z ryzykiem, śledzenie zmieniających się parametrów czynników wewnętrznych i zewnętrznych, identyfikowanie zagrożeń i ryzyk oraz nieustanne korygowanie planów i działań tak, by osiągnąć zakładane rezultaty.

Obowiązkiem Interim Managera jest zarządzanie obszarem rezultatów – oznacza to podejmowanie wszelkich możliwych działań oraz wywieranie wpływu na środowisko firmowe, aby nieustannie podnosić prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatów.

Miernikiem przekonania Interim Managera o możliwości osiągnięcia oczekiwanych rezultatów może być skłonność do uzależnienia od nich części wynagrodzenia. Interim Manager nie podejmie się realizacji takiego projektu jeśli nie będzie przekonany o możliwości zakończenia go z sukcesem – w przypadku porażki nie otrzyma przecież części wynagrodzenia. Taki sposób kształtowania wynagrodzenia oraz podziału ryzyka projektu pomiędzy klienta i Interim Managera określane jest jako „wynagrodzenie od sukcesu” (ang. success fee).

Pracując w obszarze rezultatów konieczne jest, już na etapie zawierania umowy, zdefiniowanie mierników i wskaźników, które precyzyjnie ocenią osiągnięcie rezultatu.

Obszar wpływu na organizację

Interim Manager realizując projekt nieustannie oddziałuje na organizację w celu realizacji zawartej umowy. Skuteczne oddziaływanie na organizację wymaga właściwego umocowania Interim Managera. Sposób jego umocowania można scharakteryzować z wykorzystaniem typologii władzy Johna Frencha i Bertrama Ravena, rozszerzoną o 2 źródła władzy Kakabadse.

Według tych autorów wyróżniamy 7 typów władzy jako sposób wywierania wpływu na ludzi:

- Władza nagradzania – możliwość stosowania nagród,
- Władza karania – możliwość stosowania sankcji,
- Władza legalna – oddziaływanie wynikające z pozycji w strukturze organizacyjnej i formalnych zakresów praw i obowiązków,
- Władza kompetencji – posiadania wiedzy i doświadczenia przewyższającego innych,
- Władza charyzmatyczna – posiadanie cech lub zasobów imponujących innym,
- Władza informacji – możliwość dostępu do informacji niedostępnych dla innych,
- Władza powiązań i układów – powiązania i znajomości, które mogą mieć wpływ na innych.

Nazwa Interim Manager zdaje się sugerować, że nierozzerwalnym atrybutem jest umieszczenie Interim Managera w konkretnie zdefiniowanym punkcie organizacji, odpowiadającym zakresowi projektu. W praktyce występują różne rozwiązania.

Umieszczenie w strukturze organizacyjnej zapewnia tylko jeden z rodzajów władzy - władzę formalną. W przypadku, gdy projekt interim management dotyczy tylko obszaru podległego danemu stanowisku managerskiemu, jest to najlepsze rozwiązanie. W praktyce występują dwa główne rodzaje projektów tego typu:

- **Projekty dotyczące całej firmy, w których Interim Manager obejmuje funkcję prezesa zarządu lub dyrektora generalnego oraz**
- **Wąskie i wyspecjalizowane projekty branżowe bez interakcji z innymi obszarami firmy, ponieważ wówczas Interim Manager ma pełnię możliwości kształtowania podległego mu obszaru, bez uzależnienia od pozostałych części organizacji, na które wpływu nie ma.**

Większość projektów interim management realizowana jest w złożonej sytuacji wyjściowej, w której już podczas zawierania umowy niezbędne jest zdefiniowanie zakresów dla poszczególnych rodzajów władzy, gdzie pozycja w organizacji jest jednym z wielu i nieobowiązkowym parametrem.

Bez właściwego, dostosowanego do sytuacji wyjściowej stanu organizacji oraz intencji i strategii klienta, bez poprawnego umocowania Interim Managera i określenia jego możliwości wpływu na organizację, osiągnięcie umówionych rezultatów może okazać się niemożliwe.

Obszar transferu wiedzy

Interim Manager jest nośnikiem wiedzy i najlepszych praktyk, które zgromadził podczas swojej dotychczasowej kariery.

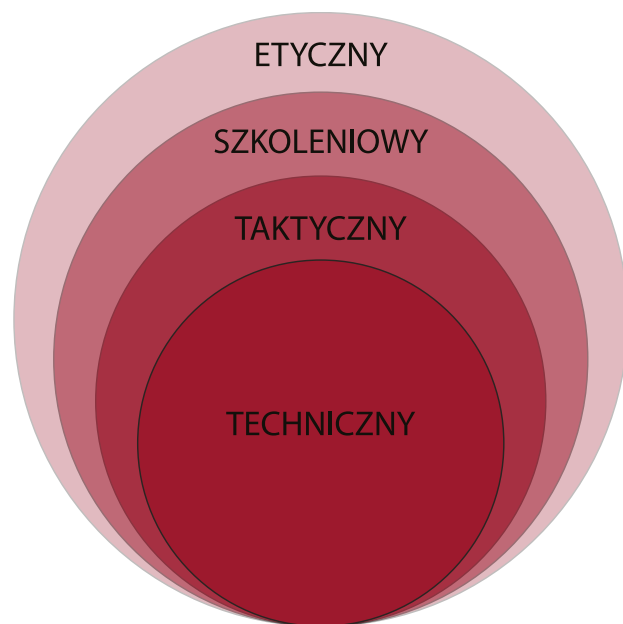
W przeciwieństwie do branży doradczej, która sprzedaje swoją wiedzę i pobiera opłatę za każdy jej dodatkowy element, Interim Manager, który zobowiązał się dostarczyć określony rezultat i zapewnić jego trwałość, musi przenieść do organizacji całą wiedzę i zachowania niezbędne do wykorzystania narzędzi, które osiągnięcie tegoż rezultatu umożliwiają.

Transfer wiedzy odbywa się w trakcie trwania projektu IM. Ma postać szkoleń, coachingu, mentoringu adresowanych do zespołów roboczych współpracujących z Interim Managerem. Dodatkowo transfer wiedzy jest udokumentowany i pozostawiony w organizacji klienta pod postacią archiwum kluczowych materiałów wytworzonych w trakcie projektu.

Archiwum umożliwia zapoznanie się z wiedzą projektu osobom, które dołączą do firmy w późniejszym okresie.

Główne wymiary projektu IM

Realizując projekt interim management należy brać pod uwagę cztery wymiary:



Rys. Roman Wendt

Wymiar etyczny

Wymiar etyczny i zrozumienie jego wpływu na działania Interim Managera ma kluczowe znaczenie podczas definiowania sposobu w jaki realizowany jest projekt interim management.

Zawód Interim Managera w Polsce dopiero się formuje. Już na początku należy zwrócić uwagę na atrybuty, które powodują, że w jego definicję nierozdzielnie wpisuje się konieczność doprecyzowania zasad etycznych, którymi ma kierować się IM.

Dwie podstawowe zasady etyczne, bezpośrednio wpływające na sposób realizacji projektu, to zaufanie i autonomia.

Zaufanie

Zaufanie to przekonanie o przewidywalności działań i zachowań konkretnej osoby w określonych okolicznościach.

Zaufanie buduje się powoli. Z reguły wymagany jest do tego cykl powtarzających się doświadczeń – a to wymaga czasu. Zaufanie jest niezbędne do przyjęcia przez klienta w trakcie projektu zaleceń Interim Managera. Najprostszym sposobem na zainicjowanie

budowy zaufania jest przedstawienie referencji z poprzednich projektów oraz formalne zadeklarowanie do przestrzegania zasad kodeksu etycznego. Przykładem takiego kodeksu etycznego jest Kodeks Etyczny Stowarzyszenia Interim Managers (<http://stowarzyszenieim.org/kodeks-etyczny>). Po tym wstępnym etapie, kluczowe jest zapewnienie bezwzględnej spójności pomiędzy deklaracjami, a działaniami i powstającymi w ich efekcie rezultatami, już na etapie działań i efektów częściowych projektu interim management.

Raz zdobyte zaufanie procentuje w obydwie strony, ale może zostać łatwo nadszarpnięte w wyniku jednego niespójnego działania.

Autonomia

Interim Manager w swoim działaniu kieruje się zawsze dobrem klienta. Jest to naczelna zasada etyczna. Żeby jej przestrzegać nie może on ulegać naciskom i wpływom, które przeczyłyby tej zasadzie. By dobrze wykonać swoje zadanie, Interim Manager musi być niezależny w swojej ocenie sytuacji, budowaniu rekomendacji i następnie ich wdrażaniu.

- Zasada autonomii nie zwalnia od ostatecznego uzyskania akceptacji klienta dla proponowanych i wdrażanych rozwiązań. Wszystkie działania Interim Managera muszą być w pełni transparentne.

Wymiar szkoleniowy

Jedną z przewag, jaką daje zatrudnienie Interim Managera jest transfer wiedzy do organizacji. Dokonuje się on głównie poprzez szkolenia członków organizacji współpracujących z nim. Dlatego planując realizację projektu, Interim Manager powinien uwzględnić zarówno czas potrzebny na przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych, jak również włączyć członków organizacji w realizację projektu tak, aby wykorzystywali nowo nabytą wiedzę w praktyce. Takie podejście utrwali nową wiedzę w organizacji oraz zapewni długotrwałe efekty projektu interim management.

Wymiar taktyczny

Wymiar taktyczny obejmuje swoim zakresem wszystkie działania (i sposób ich realizacji), które Interim Manager musi wykonać, by uzyskać oczekiwany efekt. Przede wszystkim chodzi o zarządzanie zmianą w organizacji, lecz wymiar taktyczny nie ogranicza się tylko do tego. Znaczenie ma przede wszystkim sposób, w jaki realizowane są zadania, odbywa się komunikacja (formalna i nieformalna) oraz jak wywierany jest wpływ na organizację.

Wymiar taktyczny będzie każdorazowo inaczej realizowany, w zależności od wielu parametrów organizacji, jej stanu początkowego, zadania oraz efektu oczekiwanego od Interim Managera, do którego obowiązków należy taki dobór ścieżki działań taktycznych, by ten efekt osiągnąć.

Działania taktycznych nie należy mylić z manipulacją. Manipulacja, czyli wywieranie wpływu bez ujawniania celu, jest niedozwolona, ponieważ narusza podstawową zasadę etyczną – zaufanie. IM ma wywierać wpływ w czytelny dla klienta i jego organizacji sposób, z zachowaniem spójności i najwyższych standardów etycznych.

Wymiar techniczny

Aspekt techniczny projektu interim management jest najbardziej namacalną jego częścią. W jego zakresie powstają produkty projektu, odbywa się podstawowa komunikacja. Najczęściej popełnianym uproszczeniem jest sprowadzanie projektu interim management tylko do wymiaru technicznego. Takie podejście zrównuje projekt interim management z klasycznym projektem doradczym oraz obniża prawdopodobieństwo osiągnięcia długotrwałego rezultatu biznesowego, o który z reguły chodzi klientowi zatrudniającemu Interim Managera.

Dokumentacja w projekcie interim management

budowane jest w dwóch kopiach. Na zakończenie projektu IM przekazuje klientowi jeden egzemplarz, drugi pozostawia sobie (z wyłączeniem danych poufnych objętych warunkami umowy z klientem) jako dowód wykonania pracy, który może być przydatny np. dla:

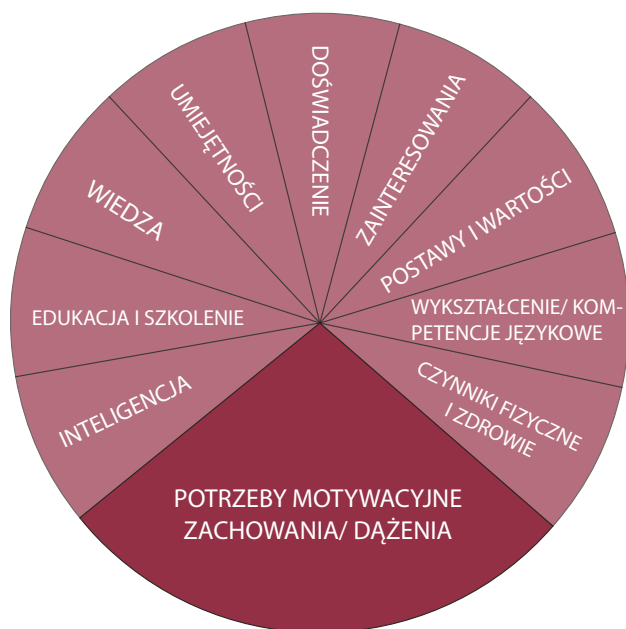
- Urzędu Skarbowego – jako dowód braku pozorności transakcji będącej podstawą do wystawienia faktur,
- Rozliczeń z klientem – jako podstawa do rozliczenia ruchomej części wynagrodzenia lub wynagrodzenia od sukcesu,
- Sporów z Klientem – jako dowód rzetelnego i kompletnego wykonania całości zlecenia zgodnie z umową,
- Rozpraw sądowych – jako materiał dowodowy w przypadku zaistnienia sporów, które znalazłyby swój finał na drodze sądowej.

KIM JEST INTERIM MANAGER?

W poprzednich rozdziałach został zdefiniowany projekt interim management. Warto poświęcić teraz trochę uwagi także Interim Managerowi. Definicja IM odzwierciedla specyfikę projektu interimowego: wysokiej klasy specjalista z doświadczeniem na najwyższych szczeblach zarządzania, który pracuje w oparciu o terminowe kontrakty ukierunkowane na realizację konkretnych zadań i osiągnięcie określonych efektów. Co jednak sprawia, że niektórzy odnoszą sukces w tej roli, a niektórzy nie?

Wśród Interim Managerów możemy znaleźć ekspertów z różnych dziedzin, m.in.: finansów, marketingu, sprzedaży, logistyki, produkcji. Badania, zrealizowane w oparciu o metodykę Predictive Index® we współpracy Stowarzyszenia Interim Managers i firmy Syneric, wskazują jednak na pewne prawidłowości na płaszczyźnie behawioralnej, czyli w sposobie zawodowego działania Interim Managera. Dzięki wysokiemu standardowi narzędzia badawczego w zakresie normalizacji wyników, rzetelności, trafności i neutralności kulturowej analiza dała obiektywny obraz Interim Managera na tle całej populacji. Co więcej, w toku realizacji projektów testujących okazało się, że osoby o profilu zbliżonym do profilu wzorcowego łatwiej odnajdywały się w roli Interim Managera. Badania wskazują, że profil behawioralny jest w korelacji z wynikami pracy na poziomie ok. 0,4-0,5. Powinien być traktowany jako tzw. warunek konieczny lecz niewystarczający: sam w sobie nie gwarantuje odniesienia sukcesu. Zatem sposób działania należy traktować jako bazę, swego rodzaju kapitał do rozwijania kompetencji IM oraz realizacji projektów. Warto poświęcić mu chwilę refleksji w momencie podejmowania decyzji o wyborze ścieżki zawodowej jaką jest interim management.

W celu rzetelnego przedstawienia wyników badań PI® Interim Managerów potrzebny jest mały wstęp teoretyczny. Z perspektywy psychologicznej człowieka można przedstawić jako złożenie elementów modularnych, istotnych z punktu widzenia rozwoju osobistego, oraz cech głębokich, które są nam niejako dane i względnie stałe przez całe profesjonalne życie. Ujęcie to zostało przedstawione na rysunku, jaki prezentujemy na następnej stronie, gdzie cechy modularne są oznaczone kolorem jaśniejszym, a głębokie ciemniejszym.



Źródło: materiały edukacyjne PI®

W badaniu profili Interim Managerów wykorzystano narzędzie Predictive Index®, inaczej PI® służące do pomiaru zachowań i motywacji w środowisku pracy, w oparciu o cztery podstawowe cechy:

- Dominację, czyli motywację do wywierania wpływu na ludzi i wydarzenia,
- Ekstrawersję – dążenie do interakcji społecznych,
- Cierpliwość określającą intensywność odczuwanego napięcia i tempo oraz
- Formalizm, czyli potrzebę przestrzegania zasad i hierarchii.

Cecha A, czyli Dominacja, przedstawia stopień w jakim dana osoba dąży do wywierania wpływu na swoje otoczenie. Niska wartość tej cechy oznacza, że dana osoba jest zgodna i współpracująca, dobrze się odnajduje w sytuacji pracy pod czyimś nadzorem lub jako członek zespołu. Z kolei wysoki wynik oznacza pewność siebie, asertywność, niezależność, wiarę we własne siły, pomysły, opinie i działania.

Cecha B, Ekstrawersja, to stopień w jakim dana osoba poszukuje interakcji społecznych z innymi ludźmi. Niska wartość B oznacza, że osoba jest poważna, introspektywna, skupia się na zadaniach i rzeczywistości. To osoba, która zastanawia się zanim coś powie. Wysokie B oznacza towarzyskość, komunikatywność, optymizm i zorientowanie społeczne, a także łatwość nawiązywania kontaktu z innymi ludźmi i entuzjazm.

Cecha C, Cierpliwość, to stopień w jakim dana osoba poszukuje w swoim środowisku regularności i stabilności. Niska wartość tej cechy oznacza, że osoba jest intensywna, niespokojna, o szybkim tempie, jest w stanie szybko zaadaptować się do zmian. Niecierpliwa w oczekiwaniu na wyniki. Z kolei wysoki wynik oznacza cierpliwość, regular

świadczony Interim Manager ma wypracowaną metodę pracy i realizacji projektów. Potrafi precyzyjnie wyjaśnić stojący za wdrożeniem rozwiązania mechanizm, który pozwolił na osiągnięcie wcześniej zaplanowanych celów. Poprzez działanie wewnątrz firmy trwale osadza rozwiązania w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. To bardzo kompleksowa i wymagająca rola.

Wszystkie te elementy pracy w projektach czasowych mają swoje odzwierciedlenie w profilach osobowości doświadczonych interimów. Są niejako ich naturalnym sposobem działania, który w miarę zdobywania kolejnych doświadczeń rozbudowywany jest o kompetencje. Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu kariery Interim Managera warto zastanowić się, na ile taki sposób działania jest dla mnie naturalny a na ile będzie wymagać ode mnie dodatkowego wysiłku, czy wzbudza on we mnie pozytywną stymulację.

Przygotowując się do tej roli od strony merytorycznej, warto zgłębić obszary ściśle związane ze specyfiką pracy Interim Managerów:

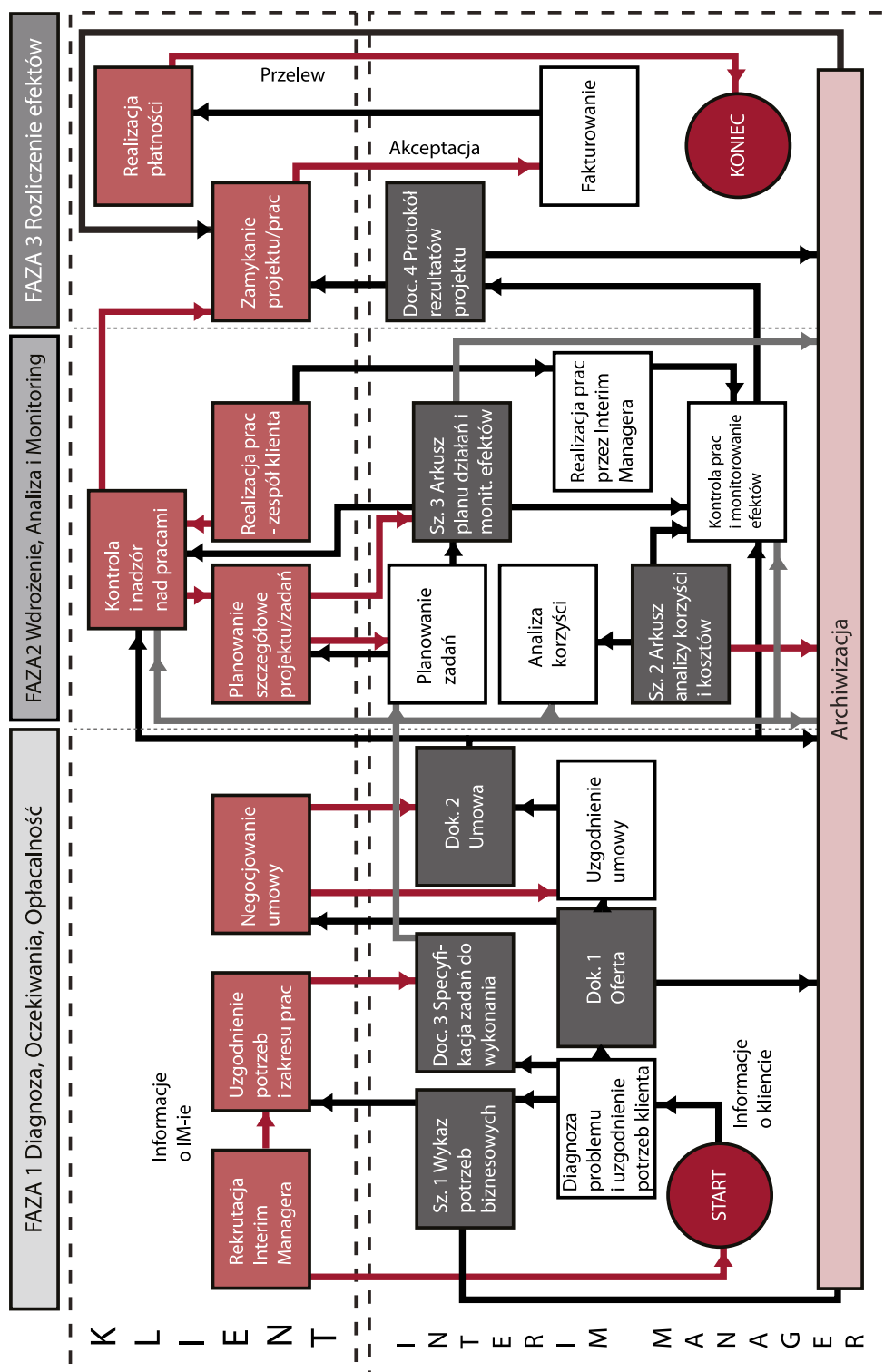
- **Charakterystyka projektów interim management** (np. niniejsza metodyka lub książka *Menedżer do zadań specjalnych*, praca zbiorowa, wyd. Helion)
- **Zarządzanie zmianą** (np. *Pstryk. Jak zmieniać, żeby zmienić*, Chip Heath, Dan Heath, wyd. Znak, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Robert Cialdini, wyd. GWP, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, John Kotter, wyd. Onepress)
- **Zarządzanie własną efektywnością** (np. *Produktywność osobista*, Roman Wendt, wyd. CoJaNaTo, *7 nawyków skutecznego działania*, Steven Covey, wyd. Rebis)
- **Sprzedaż i współpraca z klientem** (np. *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Dale Carnegie, wyd. studio Emka)
- **Zarządzanie projektami** (np. Prince 2 lub elementy metodyki jakości dot. zarządzania projektami np. Lean Six Sigma)

GŁÓWNE FAZY PROJEKTU INTERIM MANAGEMENT

Głównym celem metodyki IM jest nakreślenie i opisanie procesu realizacji projektu IM w taki sposób, by zwiększyć prawdopodobieństwo zakończenia go sukcesem, dzięki wysokiej jakości usługi świadczonej przez Interim Managera. Proces realizacji projektu IM składa się z szeregu działań, których efekty są monitorowane za pomocą narzędzi. Te z kolei służą za podstawę podejmowania kolejnych działań.

Realizację projektu IM można podzielić na 3 fazy:





Rys. Marek Szala

Schemat realizacji projektu IM

FAZA 1 – DIAGNOZA PROBLEMU, OKREŚLENIE OCZEKIWAŃ, OSZACOWANIE OPŁACALNOŚCI

Diagnoza, czyli określenie oczekiwań klienta względem projektu interim management zdaje się być wyłączone z zakresu projektu,

Faza 1 składa się z 2 etapów:

1. Diagnozy problemu, określenia oczekiwań, oszacowania opłacalności oraz przekonania klienta do proponowanego podejścia do projektu,
2. Precyzyjnego określenia w umowie celu, przedmiotu i zakresu projektu oraz praw i obowiązków Stron.

Narzędziem do realizacji pierwszego etapu fazy 1 jest **Oferta i wykaz potrzeb biznesowych**.

**FAZA 1 – DIAGNOZA PROBLEMU,
OKREŚLENIE OCZEKIWAŃ,
OSZACOWANIE OPŁACALNOŚCI**

NARZĘDZIE NR 1

OFERTA I WYKAZ POTRZEB BIZNESOWYCH

Opis narzędzia

Oferta i wykaz potrzeb biznesowych jest szablonem, wypełnienie którego pozwala odpowiedzieć na zapytanie klienta. Narzędzie to pełni zarazem funkcję uproszczonego wzorca do zastosowania przy formułowaniu tej odpowiedzi. Stosowanie wzorca umożliwia po pierwsze zachowanie struktury oferty w jej minimalnym rozmiarze, po drugie – pomaga nie pominąć żadnego z istotnych punktów. Konstrukcja oferty umożliwia uzyskanie równowagi pomiędzy jej rozmiarem a skutecznością. Skuteczność mierzona jest poziomem akceptacji oferty przez klienta, co prowadzi do zawarcia Umowy, czyli drugiego etapu fazy pierwszej.

Celem oferty jest umożliwienie klientowi:

- Zapoznania się z profilem Interim Managera i przekonania klienta o słuszności dokonanego wyboru w kontekście realizacji projektu. W szczególności dotyczy to:
 - Kompetencji, które potwierdzają bezpieczeństwo rezultatu,
 - Doświadczenia popartego referencjami,
 - Umiejętności bycia partnerem dla Zarządu – referencje i stanowiska.
- Potwierdzenia wspólnego z Interim Managerem rozumienia zadania/zadań do realizacji w projekcie IM.
- Potwierdzenia obustronnego z IM rozumienia poszczególnych kluczowych parametrów projektu IM.
- Zapoznania się z propozycją honorarium oraz wstępnymi warunkami umowy, na których IM zrealizuje projekt.

Forma narzędzia

Szablon dokumentu

Zasady działania

Warunkiem stworzenia wartościowej oferty jest pełna informacja o potrzebach klienta i o potencjalnym zakresie projektu. Dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby uzyskać od klienta dane, które pozwolą doprecyzować zakres projektu. Przygotowanie oferty powinno poprzedzić staranne zbadanie sytuacji wyjściowej w organizacji, w której mamy realizować projekt.

Ofertę należy stworzyć od początku dla każdego nowego projektu. Zawsze powinna ona odzwierciedlać indywidualne potrzeby zdiagnozowane u klienta.

Korzyści

Dla Interim Managera:

- Przygotowanie oferty jest metodą refleksji. W efekcie pomaga wykrystalizować pogląd, co jest właściwym problemem w przedsiębiorstwie klienta. Pozwala też zdiagnozować przyczyny źródłowe tego problemu,
- Umożliwia zaprezentowanie korzyści jaką odniesie klient zatrudniając Interim Managera.

Dla klienta:

- Precyzuje zakres i spodziewany kształt współpracy,
- Podkreśla profesjonalny charakter Interim Managera,
- Odróżnia proces sprzedażowy Interim Managera od procesu rekrutacji pracownika.

Szablon narzędzia

OFERTA

[tytuł oferty]
dla
[firma i adres klienta]

A. Zadania Interim Managera – metodyka rozwiązania problemu.

- A1. W zakresie prac doradczych i dostarczenia efektu
[opis zakresu] *1
- A2. W zakresie transferu wiedzy
[opis zakresu] *2

B. Definicja problemu i wykaz zadań

- B1. Zidentyfikowany problem:
[nazwa problemu] *3
- B2. Zidentyfikowane przyczyny problemu:
[przyczyny problemu] *4
- B3. Obszary/procesy w firmie, których problem dotyczy:
[nazwa:], [opis:], [liczba pracowników:],
[kluczowe wskaźniki/wymiary:] *5

- B4. Obszary/procesy w firmie, na które problem ma wpływ/wymagana interakcja:
[opis obszaru/procesu i interakcji] *6
- B5. Oczekiwany stan docelowy:
[opis:], [kluczowe wskaźniki/wymiary:],
[zmiany organizacyjne:],
[zmiany behawioralne/kulturowe:] *7
- B6. Główne zadania IM:
[lista zadań] *8
- B7. Czas trwania projektu i pracochłonność:
[Czas trwania projektu: ... miesięcy],
[Pracochłonność: ... dni roboczych] *9

C. Czas realizacji zadania

Projekt zostanie zrealizowany od daty [data rozpoczęcia projektu]
do daty [data zakończenia projektu]

D. Efekt

W wyniku

D. Efekt

W wyniku realizacji projektu osiągnięty zostanie następujący efekt : Podniesienie o 30%, w okresie 6 miesięcy, przychodów generowanych przez dział sprzedaży.

E. Doświadczenia z zakresu projektu

E1. [Nazwa doświadczenia 1]: [Zadanie:], [Branża:], [Cel projektu:], [Rola w projekcie:], [Czas realizacji:], [Sukcesy:] *11

F. Referencje z zakresu projektu

Zadanie: Organizacja działu handlowego

Branża: logistyka

Kraj: Polska

Cel: wprowadzenie zmian do realizacji procesów sprzedaży i obsługi klienta jako realizacja strategii poszerzenia bazy klientów w kierunku segmentów małych i średnich przedsiębiorstw

Rola: przygotowanie projektu, zarządzanie projektem, wdrożenie poprzez realizację zadań projektu,

Czas realizacji: 6 miesięcy.

Zadanie: Utworzenie przedstawicielstwa producenta maszyn dla przemysłu, w tym działu handlowego i działu serwisu.

Branża: usługi

Kraj: Polska

Cel: Utworzenie przedstawicielstwa, rozwinięcie sprzedaży, osiągnięcie break even.

Rola: przygotowanie projektu, zarządzanie projektem, wdrożenie poprzez realizację zadań projektu,

Czas realizacji: 12 miesięcy.

G. Wpływ na Organizację

Interim manager przedstawia swoje projekty i propozycje CEO klienta. Zaakceptowane projekty i propozycje podlegają wdrożeniu pod nadzorem interim managera w terminach uzgodnionych z klientem.

H. Honorarium

Honorarium za realizację projektu w kształcie określonym niniejszą ofertą wynosi: 160 tysięcy złotych plus podatek VAT.

I. Warunki płatności

Honorarium płatne jest w 6 równych ratach z dołu, na koniec miesiąca kalendarzowego, w terminie 7 dni od daty wystawienia faktury.

FAZA 1 – DIAGNOZA

Opis narzędzia

Narzędzie Umowa jest przykładową formułą umowy, zawierającą najważniejsze i zarazem podstawowe elementy niezbędne dla realizacji projektu i jednocześnie zachowującą prostą i zwartą budowę. Wzór umowy może być w każdej chwili uzupełniony lub rozbudowany o elementy i wymagania niezbędne dla konkretnej formuły projektu IM.

Forma narzędzia

Szablon dokumentu

Zasady działania

Umowa jest dokumentem prawnym i nie może być stosowana bezkrytycznie. Jej zapisy należy każdorazowo dostosować do konkretnej sytuacji biznesowej i uzupełnić parametrami charakterystycznymi dla danego projektu a ostatecznie przygotowany kontrakt powinien być zawsze skonsultowany z prawnikiem.

Korzyści

Proste i przejrzyste zdefiniowanie wzajemnych praw i obowiązków stron w ramach projektu IM.

ZAŁĄCZNIK NR 1 DO UMOWY – SPECYFIKACJA ZADAŃ DO WYKONANIA

Opis narzędzia

Specyfikacja zadań do wykonania stanowi załącznik do umowy i jest zapisem potwierdzonego w wyniku negocjacji z klientem zakresu zadań, które wstępnie były określone w ofercie.

Specyfikacja zadań do wykonania ma za zadanie precyzyjne określenie zakresu prac, którym ma się zająć Interim Manager w czasie projektu. Stanowi również ograniczenie co do prac, których nie musi wykonywać, chyba że Interim Manager uzna iż są one niezbędne do osiągnięcia celów projektu.

Forma narzędzia

Tabela z listą zadań projektowych.

Zasady działania

Specyfikacja zadań do wykonania jest rozbiciem zakresu projektu na zadania główne, które na późniejszym etapie będą stanowić punkt wyjścia dla tworzenia narzędzia Plan działań i monitorowania efektów.

Korzyści

- Określenie zakresu projektu,
- Osiągnięcie porozumienia z klientem co do kształtu i wolumenu prac projektu IM,
- Skonkretyzowanie rozmów z klientem i zdefiniowanie jego oczekiwań.

Szablon:

Załącznik nr 1 do Umowy – Specyfikacja zadań do wykonania

Obszar prac/ strumień	Zadanie	Rezultat /produkt (miernik)	Data realizacji	Uwagi (warunki konieczne, ko- nieczne wsparcie, ryzyka, zagroże- nia, inne)

Opis narzędzia

Narzędzie ma za zadanie zdefiniowanie w formie umowy struktury projektu opisanej ogólnie w § 8 Umowy. Celem zdefiniowania struktury projektu na poziomie umowy jest zapewnienie Interim Managerowi stosownego umiejscowienia w organizacji i możliwości wpływu na organizację, tak by osiągnięcie celów projektu stało się możliwe.

Forma narzędzia

Dokument.

Zasady działania

Interim Manager definiuje a następnie uzgadnia z klientem strukturę projektu najbardziej korzystną dla osiągnięcia celów projektu interim management. Proces dochodzenia do porozumienia w kwestii struktury projektu ma wymiar edukacyjny oraz cechy pogłębionej analizy aspektu zarządzania zmianą projektu jak również formalizuje relację klient – Interim Manager.

Umocowanie Interim Managera w organizacji klienta decyduje o powodzeniu projektu w stopniu, który trudno przecenić.

W firmie, w której przychodzi działać Interim Managerowi zawsze istnieje tradycyjny, ustalony poprzez historię rozwoju firmy sposób podejmowania decyzji oraz ich wdrażania. Umownie sposób ten nazywamy odtąd przełożeniem na organizację lub wymienienie sposobem wywierania wpływu decyzyjnego na organizację.

Niekoniecznie istniejące przełożenie na organizację musi być tą właśnie barierą efektywności która skutkuje koniecznością wezwania Interim Managera przez firmę klienta.

Ale jest wysoce prawdopodobne, że jedną z przyczyn źródłowych problemu firmy

nuje ustalenia skutecznego sposobu wywierania wpływu decyzyjnego, który sam uzna za produktywny? IM pozbawi się skutecznej alternatywy dla wspomnianego wyżej tradycyjnego przełożenia na organizację, a jego projekt ugrzęźnie w niemocy wdrożeniowej.

Narzędzie opis struktury projektu stanowi zestaw gotowych szablonów struktury organizacyjnej projektów interimowych.

Należy je przede wszystkim wybrać zgodnie ze specyfiką funkcjonalną projektu; np. czy projekt dotyczy funkcji sprzedaży czy produkcji.

Drugim kryterium może być adaptowanie ich pod potrzeby antycypowanej siły przełożenia. Na przykład IM uzna, że powinien czasowo wejść do zarządu, by afirmować swoją moc decyzyjną. Zaproponuje wówczas adekwatną strukturę organizacyjną.

Korzyści

- Analiza i aspekt edukacyjny zarządzania zmianą
- Nadanie Interim Managerowi możliwości wpływu na organizację

Szablon

Załącznik nr 2 do Umowy – Opis struktury projektu

Komórka projektowa	Przypisani pracownicy (z ilością godzin tygodniowo)	Uprawnienia /kompetencje	Środki techniczne i finansowe	Uwagi

Przykład wypełnienia narzędzia UMOWA wraz z załącznikami

UMOWA ZLECENIA

/PROJEKT INTERIMOWY/

zawarta w dniu 01-12-2014 r. w Warszawie pomiędzy:

ACME Sp. z o.o.

zwaną dalej „Zleceniodawcą”, a

Janem Kowalskim

zwanym dalej „Zleceniobiorcą”,

ACME Sp. z o.o. oraz Janem Kowalskim zwani są dalej łącznie „Stron

Załącznik nr 2 do UMOWY: Opis struktury projektu

Komórka projektowa	Przypisani pracownicy (z ilością godzin tygodniowo)	Uprawnienia /kompetencje	Środki techniczne i finansowe	Uwagi
Zespół projektowy w dziale handlowym	Adam Nowak 8h Agata Nowak 8h Anna Nowak 4h	Uprawnienia i kompetencje dyrektora handlowego	Samochód osobowy 2 dni w tygodniu. Sala szkoleniowa 2 dni w tygodniu. Budżet projektu 30 tysięcy złotych.	

FAZA 2 – ANALIZA, WDROŻENIE I MONITOROWANIE EFEKTÓW

Podczas realizacji zadań projektowych Interim Manager powinien stosować metodykę zarządzania projektami przyjętą w organizacji danego klienta. W przypadku braku takich praktyk Interim Manager może stosować znaną mu, dowolną, ogólnie przyjętą metodykę zarządzania projektami, pod warunkiem, że będzie ona przystawała do poziomu rozwoju organizacji klienta.

Z punktu widzenia specyfiki projektów interim management preferowane są metodyki „zwinnego” zarządzania projektami (ang. agile), które zakładają możliwość adaptowania zadań projektowych do zmieniających się w czasie warunków realizacji projektu oraz zmieniających się oczekiwań klientów, których świadomość rośnie w miarę postępu prac.

Narzędzia fazy 2 metodyki interim management zostały pomyślane pod kątem minimalnego, koniecznego zakresu zarządzania projektem. Odzwierciedlają one kluczowe potrzeby projektu interim management:

- Zaplanowanie i monitorowanie harmonogramu efektów projektu. Służy do tego narzędzie Arkusz analizy korzyści i kosztów.
- Planowanie z możliwością stosowania kroczonego uzupełniania/modyfikowania zestawu zadań w zależności od potrzeb, a następnie monitorowanie i raportowanie ich realizacji. Służy do tego narzędzie Plan działań i monitorowania efektów.

**FAZA 2 – ANALIZA, WDROŻENIE
I MONITOROWANIE EFEKTÓW**

NARZĘDZIE NR 3

ARKUSZ ANALIZY KORZYŚCI I KOSZTÓW

Opis narzędzia

Arkusz analizy korzyści i kosztów jest formularzem, którego wypełnienie pozwala na kwantyfikację oczekiwań i kosztów oraz osadzenie ich w kontekście biznesowym. Narzędzie pełni zarazem funkcję uproszczonego w formacie arkusza budżetowego oraz narzędzia umożliwiającego prognozowanie i śledzenie przebiegu projektu w aspekcie finansowym. Może być też wykorzystane jako baza do sprzedaży projektu lub negocjacji wynagrodzenia. To jest moment na zastanowienie się nad narzędziami niezbędnymi do osiągnięcia celów. Wypełniony arkusz to też forma podjęcia zobowiązania.

Stosowanie Arkusza analizy korzyści i kosztów nadaje projektowi interim management praktyczny wymiar pracy nad osiągnięciem rezultatu. W takim ujęciu Arkusz analizy korzyści i kosztów jest dokumentem nadrzędnym w stosunku do Planu działań i monitorowania efektów, ponieważ definiuje on cel projektu. Zadania projektu są realizowane i odpowiednio modyfikowane tak, by w projekcie można było osiągnąć oczekiwane przez klienta korzyści.

Wykorzystanie Arkusza analizy korzyści i kosztów nadaje projektowi wymiar biznesowy i przesuwając na Interim Managera konieczność zarządzania ryzykiem dla uzyskania oczekiwanych efektów. W fazie monitorowania, wszelkie rozbieżności pomiędzy zaplanowanym tempem powstawania korzyści oraz kosztów są sygnałem do przeglądu i stosownej modyfikacji planu realizacji zadań.

Narzędzie występuje w dwóch formach: podstawowej i zaawansowanej, dostosowanych do różnego charakteru projektów.

Narzędzie zostało tak skonstruowane, aby było możliwe jego zastosowanie w większości projektów. W razie potrzeby można je odpowiednio dopasować.

PLAN DZIAŁAŃ I MONITOROWANIA EFEKTÓW

Narzędzie jest uproszczonym arkuszem zarządzania projektem służącym zarówno do planowania pracy jak i raportowania jej postępów. Uproszczona forma została specjalnie dobrana dla zapewnienia skutecznej komunikacji z członkami zespołu projektowego i sponsorem. Wykorzystanie jednego narzędzia w pracy ze wszystkimi interesariuszami projektu zapewnia przejrzystość działania Interim Managera dzięki spójności przekazywanych informacji. W ten sposób budowane jest zaufanie i wiarygodność.

Narzędzie występuje w dwóch formach: podstawowej i zaawansowanej. Różni je sposób podejścia do planowania i prezentowania zadań.

	WERSJA PODSTAWOWA	WERSJA ZAAWANSOWANA
PLANOWANIE	Na bieżąco, w oparciu o analizę sytuacji.	Z wyprzedzeniem, w oparciu o arkusz analizy korzyści i kosztów projektu. W trakcie projektu zadania są uzupełniane/modyfikowane.
PREZENTACJA ZADAŃ	Jedno pod drugim, dodawane w miarę postępu prac w projekcie.	Pogrupowane wg głównych strumieni działań wymienionych w arkuszu analizy korzyści i kosztów projektu.

Narzędzie zostało tak skonstruowane, aby było możliwe jego zastosowanie w większości projektów. W razie potrzeby można je odpowiednio dopasować.

Forma narzędzia

Arkusz kalkulacyjny

NARZĘDZIE NR 5

WZÓR PROTOKOŁU REZULTATÓW PROJEKTU

Opis narzędzia

Narzędzie jest podsumowaniem efektów realizacji projektu interim management. Celem Protokołu rezultatów projektu jest potwierdzenie zakończenia realizacji projektu, formalne przekazanie wytworzonych w trakcie projektu produktów wraz z prawami autorskimi, informacja formalna o realizacji celów postawionych przed Interim Managerem, w tym celów, od których uzależnione było wynagrodzenie od sukcesu (opcjonalnie).

Forma narzędzia

Dokument

Zasady działania

Narzędzie wymienia wszystkie oczekiwane od projektu rezultaty wraz ze statusem ich realizacji oraz potwierdza fakt ich akceptacji przez firmę – klienta. Protokół jest podsumowaniem całości prac w projekcie i stanowi formalne potwierdzenie ich wykonania.

Struktura potwierdzeń dotyczących zakresów produktów, zakresu transferu wiedzy, wdrożenia nowych umiejętności, realizacji celów odpowiada pozycjom umieszczonym w ofercie/umowie.

W przypadku braku potwierdzenia pełnego zakresu realizacji projektu interim management (jeśli którykolwiek ze statusów otrzymuje wartość „NIE”) należy przygotować katalog prac brakujących i prac dodatkowych, których dokończenie będzie umożliwiało podpisanie pełnego protokołu rezultatów projektu. Ustalenie katalogu prac brakujących i prac dodatkowych odbywa się w formie porozumienia stron.

W przypadku braku porozumienia stron w kwestii katalogu prac brakujących i prac dodatkowych, każdej ze stron przysługuje prawo do skorzystania z paragrafu umowy dotyczącego rozstrzygania sporów.

Zakres transferu wiedzy i/lub umiejętności	Status
Efektywne i jakościowe zasady obsługi klienta	TAK
Obsługa i rejestrowanie pełnego procesu sprzedaży za pomocą systemu CRM	TAK

Lista celów projektu

Niniejszym Strony potwierdzają realizację umówionych celów projektu według wykazanych statusów:

Cel	Status
Podniesienia o 30% przychodów generowanych przez dział sprzedaży	TAK

Interim Manager

Zleceniodawca

FAZA 3 – ROZLICZENIE EFEKTÓW

NARZĘDZIE NR 6

METODYKA TWORZENIA RAPORTU ARCHIWIZUJĄCEGO

