

# INTERIM MANAGEMENT

JEDEN  
ZE SCENARIUSZY  
PRZYSZŁOŚCI



# SPIIS TREŚCI

**03**

## **WSTĘP**

Monika Buchajska-Wróbel, Prezes Zarządu SIM

**04**

## **10 LEKCJI NA 10-LECIE SIM**

Urszula Dziewit-Gontowska, PR Manager SIM

**09**

## **CYFRYZACJA TO NAJWIĘKSZE W CAŁEJ HISTORII WYZWANIE DLA MANAGERÓW**

Jerzy Kalinowski, Doradca Zarządu KPMG w Polsce

**11**

## **JAK 8 INTERIM MANAGERÓW REALIZOWAŁO JEDEN PROJEKT CZYLI JAK SKUTECZNIE WDROŻYĆ SAP-A?**

Urszula Dziewit-Gontowska, PR Manager SIM

**14**

## **AUTOMOTIVE NA GREENFIELDZIE**

Anna Jaguszewska-Bogacz, Interim Manager

**20**

## **5 POWODÓW DLA KTÓRYCH WARTO PRZYJŚĆ NA KONFERENCJĘ**

# WSTĘP

Od dziesięciu lat Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) buduje rynek interim management w Polsce. Czyni to poprzez działania edukacyjne, podnoszące świadomość środowiska biznesowego w zakresie różnorodności narzędzi i metod zarządczych. Czyni to także poprzez tworzenie standardów rynku IM, dbanie o wysoką jakość pracy i norm etycznych interim managerów skupionych wokół SIM. Niezmiennie misją SIM pozostaje upowszechnianie nowoczesnych narzędzi i metod zarządzania organizacjami dla budowania przewagi konkurencyjnej firm.



MONIA BUCHAJSKA-WRÓBEL  
PREZES  
STOWARZYSZENIA INTERIM MANAGERS

Na współczesnym dynamicznym rynku, skuteczne, często innowacyjne rozwiązania, metody i narzędzia zarządcze to niezwykle istotny element praktycznego kierowania przedsiębiorstwem. Ogromna zmienność środowiska biznesowego, z jaką stykamy się na co dzień, wpisuje się w charakter idei interim management, którego zasadniczą cechą jest zarządzanie zmianą. Na początku naszej drogi głównymi odbiorcami rozwiązania IM były duże organizacje, które - wywodząc się w większości z międzynarodowego środowiska korporacji - miały wysoką świadomość istnienia i użyteczności takich narzędzi jak interim management. Poprzez nasze działania dotarliśmy do wielu różnych środowisk: do sektorów MŚP i publicznego, do środowisk naukowych i społecznych, a także do innowacyjnych start-upów. Dziś wspólnie tworzymy środowisko biznesowe pod gospodarkę jutra.

SIM istnieje od 10 lat, ale samo zjawisko interim management obecne jest na rynku polskim od końca ubiegłego wieku. To wystarczająco długi czas, aby wykrystalizowały się pewne prawidłowości i mechanizmy funkcjonowania środowiska IM. Poprzez różnorodne działania Stowarzyszenia, w tym także poprzez publikacje takie jak niniejsza, chcemy przybliżyć ideę, narzędzia i dobre praktyki interim management, choćby po to, aby potencjalni użytkownicy w sposób bardziej świadomy sięgali po to rozwiązanie i czerpali z niego maksimum korzyści.

Życzę miłej lektury  
Monika Buchajska-Wróbel  
Prezes Zarządu SIM

# 10 LEKCJI NA 10-LECIE SIM

Urszula Dziewit-Gontowska, PR Manager SIM

**Jak wygląda interim management w Polsce z perspektywy 10 lat działalności Stowarzyszenia Interim Managers? Co zrobiliśmy, aby rynek usług interimowych budować, rozwijać, promować i profesjonalizować? Jakie narzędzia, wskazówki, podpowiedzi i dobre praktyki damy uczestnikom rynku biznesowego?**

**Podsumujemy:**

Dyskusje o potrzebie budowania rynku interim management w Polsce zaczęliśmy prowadzić w roku 2008. Rynek ten co prawda istniał, ale mógł liczyć maksymalnie 150 interim managerów realizujących zlecenia na rzecz dużych, najczęściej międzynarodowych korporacji, które to rozwiązanie znaty. W rok po pierwszej dyskusji, po miesiącach intensywnej pracy, z dopracowaną wizją i celami naszych działań, z gotowym statutem i Kodeksem Etycznym, w maju 2009 zarejestrowaliśmy Stowarzyszenie Interim Managers. Od razu zaczęliśmy dzielić się gromadzoną pieczołowicie wiedzą, dobrymi praktykami i doświadczeniami naszych Członków. Już w pierwszym roku istnienia SIM zorganizowaliśmy Konferencję poświęconą reprezentowanej przez SIM idei i napisaliśmy książkę. Nosiła prosty tytuł: „Interim management w Polsce”.

## Uczymy się od najlepszych

Dość szybko nawiązaliśmy współpracę z Institute of Interim Management (IIM) z Wlk. Brytanii. Wybór nie był przypadkowy. Na potrzeby naszych działań w Polsce zrobiliśmy dokładne rozeznanie rynków międzynarodowych.

Brytyjczycy dominują na globalnym rynku usług IM: mają wieloletnie doświadczenie, ponad 20 tys. aktywnych interim managerów i rozbudowaną sieć service providerów. Od lat prowadzą też cykliczne badania środowiska IM a tysiące zrealizowanych projektów są najlepszym rodzajem wiedzy dla praktyków biznesu. Na kilku kolejnych konferencjach SIM reprezentanci brytyjskiego IIM dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniami.



## Sięgamy po wsparcie, bo warto

Kiedy pojawiła się szansa na pozyskanie środków z funduszy unijnych, skutecznie ją wykorzystaliśmy realizując duży trzyletni projekt innowacyjno-testujący „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”. Obowiązkowy w projekcie komponent ponadnarodowy został dostarczony – co rozumiałe – przez brytyjski IIM. Pozyskane fundusze pozwoliły wypracować unikalną w skali międzynarodowej metodykę i zestaw narzędzi do realizacji projektów interimowych. W ramach tego unijnego przedsięwzięcia przeprowadziliśmy 10 projektów testujących w realnych warunkach biznesowych. W największych miastach w Polsce zorganizowaliśmy 11 konferencji poświęconych interim management. Przeprowadziliśmy też kilkadziesiąt szkoleń i spotkań edukacyjnych z biznesem. Dziesiątki materiałów prasowych, wystąpienia w radiu i telewizji dopełniają obraz intensywnej pracy w ramach projektu. Rezultatem naszych działań był realny wzrost zainteresowania interim managementem. Zaczęło przybywać osób rozwijających swoją karierę w tej formule, po rozwiązaniu zaczęli sięgać rodzimi przedsiębiorcy.

## Piszemy instrukcje

Wspomniana już metodyka to efekt wielomiesięcznych intensywnych prac zespołu projektowego. Cel tych działań był prosty: dać managerom realne wsparcie, jeśli podejmą wyzwanie pracy projektowej i wyjdą z pozornej strefy komfortu, którą daje etat. W czasach, kiedy pisaliśmy tę publikację, dominowały opinie, że rynek pracy przyszłości będzie w coraz większym stopniu oparty na pracy projektowej. Dzisiejszy zwrot w kierunku tzw. freelance economy w pełni potwierdza te przewidywania.



Wypracowana w projekcie metodyka jest samowystarczającym podręcznikiem zawierającym wskazówki, jak się posługiwać zawartymi w niej pozostałymi narzędziami. Przypomnijmy, że te narzędzia to konkretne szablony, których na co dzień w pracy potrzebuje interim manager: szablon oferty, szablon umowy, arkusz analizy korzyści i kosztów, plan działań i monitorowania efektów, protokół rezultatów projektu, raport archiwizujący dokumentację projektu. Metodyka to kompendium wiedzy o interim management, realizacji projektów i pożądanym profilu interim managera. Warto przy tym podkreślić, że publikacja jest dostępna bezpłatnie na stronie SIM: <http://stowarzyszenieim.org/metodyka-im>

## Tworzymy profil interim managera

Dzięki realizacji wspomnianego projektu pozyskaliśmy fundusze na przeprowadzenie badania profili behawioralnych interimów za pomocą metody PI (predictive index). Wyniki są bardzo interesujące: pokazują, że interim managerowie to bardzo spójna grupa. Są to osoby, które mają wysoki poziom dominacji, są zorientowane na cel, mają własny sposób działania, są bardzo asertywne, analityczne, dynamiczne i lubią widzieć efekt swojej pracy. Najlepiej czują się w różnorodnym i zmiennym środowisku i lubią działać po swojemu. To dlatego interim manager jest skuteczny: dzięki małej podatności na wpływ skupia się na zadaniu i realnie wnosi do firmy zmianę.

## Prowadzimy proces certyfikacji

Profil behawioralny to tylko jeden z elementów precyzyjnie układanych w SIM puzzli, które w całości tworzą dostosowany do realiów XXI wieku rynek interim management w Polsce. W tej układance nie może zabraknąć certyfikacji, która odgrywa niezwykle istotną rolę w budowaniu standardów rynku. Od początku istnienia SIM kładziemy nacisk na wysoką jakość marki interim managera i profesjonalizm realizacji zleceń a także - etykę. Certyfikat SIM Certyfikowany Interim Manager® potwierdza kompetencje i szeroki wachlarz doświadczeń managera, podnosi jego wiarygodność, buduje zaufanie, wzmacnia markę osobistą.

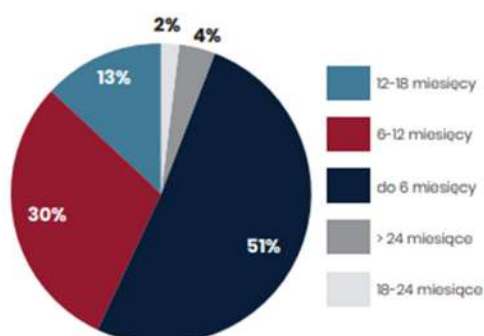
Poświęciliśmy wiele czasu na opracowanie programu certyfikacji, na który składa się zestaw praktycznych szkoleń i egzamin certyfikacyjny. Z programu skorzystało już kilkudziesięciu interim managerów. Jest on dostępny dla wszystkich, niezależnie od przynależności do SIM: <http://stowarzyszenieim.org/certyfikacja>. Co więcej - dzięki naszym intensywnym staraniom szkolenia znajdują się w Bazie Usług Rozwojowych PARP. Inwestycję we własny rozwój można więc dofinansować z publicznych środków!



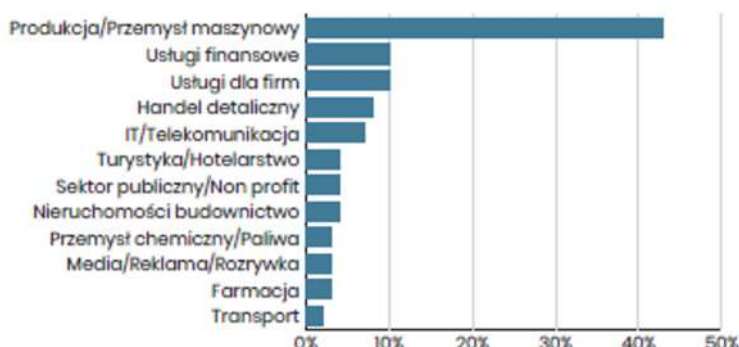
## Organizujemy cykliczne badanie rynku

Trudno oceniać rozwój potrzeb rynku i podążający za nim rozwój interim management bez prowadzenia systematycznych badań. Od kilku lat cyklicznie skanujemy ten rynek prowadząc ankietowe badania środowiska. Dzięki temu znamy aktualne trendy, potrzeby biznesu, gromadzimy dane statystyczne. Raporty publikujemy na stronie SIM. Dzięki nim zarówno interim managerowie, jak i przedsiębiorcy korzystający z rozwiązania otrzymują użyteczną wiedzę o tym, gdzie i kiedy warto zastosować rozwiązanie interim management, jakie stawki obowiązują aktualnie na rynku, gdzie znaleźć dostawców usług: <http://stowarzyszenieim.org/raporty-z-badan-ryнку>.

### Jak długo trwa projekt interimowy



### Jakie branże dominują w projektach interimowych



źródło: Raport SIM 2019

## Rozwijamy działalność w regionach

W pierwszych latach istnienia SIM aktywności skupiały się w Warszawie. Od kilku lat postępuje decentralizacja działań, czego oczekują i co inicjują nasi Członkowie w regionach. W 2016 roku uruchomione zostało Koło w Lublinie. Rok później w ślad za nim poszły Katowice, potem dołączyły Poznań i Trójmiasto. W planach – kolejne lokalizacje. Koła terenowe odgrywają niezwykle istotną rolę w promocji interim managementu: znajomość lokalnego rynku przekłada się na budowane relacje, zaufanie i wiarygodność przekazu.

## Organizujemy studia podyplomowe i moduły o interim management przy programach MBA

Od kilku lat współpracujemy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu. Nasze działania zaowocowały nie tylko pracami naukowymi nt. interim managementu, ale także całkiem praktycznym programem studiów podyplomowych interim management na poznańskiej uczelni, który wspólnie stworzyli wykładowcy z UEP i Członkowie naszego Stowarzyszenia. Chętnych zapraszamy bezpośrednio na uczelnię: <https://link.do/Wprch>



## Wspieramy różnorodność i włączanie w biznesie

To nasza sztandarowa aktywność na najbliższe lata. Z inicjatywy SIM tworzone jest konsorcjum organizacji, które na co dzień pielęgnują kulturę różnorodności. Naszym celem jest zbudowanie w Polsce środowiska, wiedzy i rozwiązań, które będą wspierać organizacje w efektywnym wykorzystaniu różnorodności jako dźwigni ciągłego rozwoju biznesu i integracji społecznej.

Działania realizowane w ramach Inicjatywy mają służyć m.in. podnoszeniu konkurencyjności i zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw, przełamaniu stereotypów, poprawy zwinności i szybkości działania, przyciąganiu i utrzymaniu najlepszych talentów jako elementu budowy employer branding.

W ramach inicjatywy wspólnie tworzymy kompleksowy program dzielenia się najlepszymi praktykami i sprawdzonymi rozwiązaniami zarówno z rynku polskiego, jak i międzynarodowego. Promujemy różnorodność w biznesie i korzyści z niej wynikające, organizujemy warsztaty, spotkania, debaty, konferencje, podczas których dzielimy się wiedzą oraz najlepszymi praktykami, budujemy bazę wiedzy w obszarze różnorodności, przygotowujemy publikacje, badania oraz kampanię społeczną. Jeśli Twoja organizacja jest zainteresowana dołączeniem do konsorcjum – zapraszamy do kontaktu: [www.razemdlaroznorodnosc.pl](http://www.razemdlaroznorodnosc.pl)

## Wpisujemy IM do Krajowych Ram Kwalifikacji

Pod koniec 2018 roku rozpoczęliśmy realizację projektu, który ma na celu wprowadzenie "zawodu" interim managera do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). ZSK porządkuje i zbiera różne kwalifikacje w tzw. Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji. To rozwiązanie mające na celu podniesienie poziomu kapitału ludzkiego w Polsce. Jest częścią Europejskich Ram Kwalifikacji. Dzięki niemu można potwierdzać swoje umiejętności na polskim i na międzynarodowym rynku pracy. Poprzez realizację tego projektu nasz program certyfikacji zyska absolutnie nową jakość, a interim management jako rozwiązanie - wzmocniony zostanie nowatorskim atrakcyjnym kanałem upowszechniania. Instytucje zainteresowane prowadzeniem certyfikacji otrzymają gotowy zestaw narzędzi do prowadzenia procesu. Tym samym powiększą grono rzeczywistych ambasadorów promocji naszej idei.



### O KROK PRZED INNYMI

Interim management w Polsce w ostatnich latach przebył długą drogę: od garstki entuzjastów na początku wieku do ok. 4 tys. osób deklarujących realizację projektów interimowych w tej chwili (wg LinkedIn). Istotne jednak jest także to, że z rozwiązania korzysta coraz szerszy krąg przedsiębiorców. Przestało ono być domeną koncernów, dużych międzynarodowych firm. Po interim management coraz chętniej sięgają polskie firmy rodzinne i właścicielskie, a na ich rozwoju bardzo nam zależy. To one tworzą kręgosłup biznesowy każdej gospodarki. Chcemy też, żeby nasi interimowicze wspierali rodzimy biznes w podbijaniu nowych rynków. To jeden z najważniejszych kierunków rozwoju działalności SIM na kolejne lata naszej obecności na rynku.





# CYFRYZACJA TO NAJWIĘKSZE W CAŁEJ HISTORII WYZWANIE DLA MANAGERÓW

Jerzy Kalinowski, Doradca Zarządu KPMG w Polsce

W ostatnich latach technologie cyfrowe zmieniły kompletnie cały świat: gospodarkę, życie społeczne, działania administracji publicznej, a nawet życie polityczne.

**N**owoczesne technologie jak choćby złożona analityka danych, sztuczna inteligencja, robotyzacja, blockchain, rozwiązania mobilne, przetwarzanie w chmurach, Internet rzeczy, Przemysł 4.0, rozpoznawanie obrazu/dźwięków, wirtualna/rozszerzona rzeczywistość itp. przyczyniły się do rewolucyjnych zmian w biznesie. Rozwiązania cyfrowe umożliwiły zdecydowane usprawnienie procesów biznesowych, ich automatyzację (także „urzędniczych” stanowisk pracy). Cyfryzacja przyczyniła się też do powstania zupełnie nowych modeli biznesowych np. w dystrybucji treści medialnych, czy też bazujących na efektywnym wykorzystaniu (współdzieleniu) istniejących fizycznych zasobów (np. samochodów czy mieszkań).

**K**onsekwencją cyfryzacji są też coraz większe zmiany na rynku pracy. Należy oczekiwać, że w najbliższej przyszłości mniej będzie kierowców, kasjerów, robotników w fabrykach, pracowników logistyki, czy nawet żołnierzy. Rozwój technologii cyfrowych doprowadzi też do zmniejszenia liczby nierobotniczych miejsc pracy np. w księgowości, w doradztwie bankowym, centrach obsługi klienta, czy też w administracji publicznej. Jak pokazują analizy historyczne, do tej pory nowe technologie przyczyniały się do wzrostu liczby miejsc pracy. W tej chwili bardzo dynamicznie wzrasta zapotrzebowanie na specjalistów cyfrowych w obszarze analityki danych, uczenia się maszynowego, automatyzacji i współpracy człowiek - maszyna, bezpieczeństwa i ochrony danych, rozwoju oprogramowania, technologii blockchain, czy też od marketingu. Wzmacnia się też rola nauki – na całym świecie jest coraz większe zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowanych nauczycieli uniwersyteckich oraz pracowników naukowo-badawczych.

**C**oraz powszechniejszym zjawiskiem staje się w tej chwili kontraktowanie przez przedsiębiorstwa względnie osoby fizyczne pracowników do wykonywania określonych zadań w ograniczonym okresie czasu. Trend ten nazywany Gig Jobs jest szczególnie widoczny w USA, gdzie np. wielu

wysokiej klasy specjalistów cyfrowych woli prowadzić własną działalność usługową, kontraktując wykonanie określonych usług różnym pracodawcom. Coraz częściej też firmy będą sięgać po interim managerów, zlecając do wykonania określone prace o charakterze projektowym.

**R**ewolucja cyfrowa ma też znaczący wpływ na skrócenie cyklu życia przedsiębiorstw. 52% z firm, które wchodziły w skład indeksu Standard&Poor 500 przedsiębiorstw o największej kapitalizacji, notowanych na giełdach w USA, w bieżącym 2019 r. już nie istnieje. Tempo zmian w biznesie jest tak szybkie, że przedsiębiorstwa, które nie są w stanie błyskawicznie, efektywnie i zwinnie wykorzystać nowoczesnych technologii i rozwiązań, coraz bardziej przegrywają na rynku. Organizacja „agile” ukierunkowana centralnie na klienta to w tej chwili coraz powszechniejszy model umożliwiający skuteczną adaptację do szybkich zmian.

**C**yfryzacja zmienia rolę managerów. Zdecydowanie wzrasta waga zarządzania projektowego względem operacyjnego. Priorytetem biznesu jest de facto nieustająca transformacja biznesowa - przedsiębiorstwa muszą coraz szybciej adaptować się do zmieniającego się rynku, wykorzystując coraz nowsze technologie i innowacyjne rozwiązania. Umiejętność efektywnego zarządzania projektowego, w szczególności skutecznego zarządzania zmianami (ang. change management) to w tej chwili kluczowe kompetencje wymagane od managerów. Imperatyw szybkości działania radykalnie skraca czas jaki manager ma na podejmowanie decyzji - coraz częściej podejmuje się decyzje oparte na uproszczonych analizach. Nieuchronną konsekwencją jest też wyższy poziom akceptacji ryzyka.

**S**zybkie i trafne podejmowanie decyzji jak również skuteczna realizacja projektów transformacyjnych wymagają umiejętności i kompetencji interdyscyplinarnych. W wielu przypadkach nie wystarcza już bycie wąskim specjalistą np. od finansów czy produkcji. Coraz bardziej pożądanymi są na rynku managerowie, którzy mają dogłębną znajomość obszarów funkcjonalnych biznesu, technologii, finansów, doskonale też potrafią współpracować z ludźmi i na dodatek są też kreatywni. Managerowie o takiej charakterystyce bardzo dobrze sprawdzają się tam, gdzie trzeba tworzyć i wykorzystywać innowacje.

**W**stale transformujących się organizacjach zupełnie inaczej patrzy się też na przywództwo i umiejętność pracy zespołowej. Poszukuje się przede wszystkim managerów, którzy stworzą strategiczną wizję, wyznaczą ambitne cele i na dodatek nie boją się zadawać trudnych pytań. Coraz ważniejsze są umiejętności komunikacyjne połączone ze skutecznym motywowaniem ludzi i wspieraniem ich rozwoju. Od managera wymaga się też, żeby umiał efektywnie współpracować z pracownikami różnych generacji, ze szczególnym uwzględnieniem generacji Y i Z jak również z pokolenia „baby boomers” - konsekwencją sytuacji demograficznej Polski będzie konieczność wykorzystania wysokokwalifikowanych pracowników w wieku emerytalnym.

**J**est też oczywiście bardzo dobra wiadomość dla interim managerów - na polskim rynku będzie wzrastać zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorstw na „wynajmowanie” doświadczonych managerów do realizacji projektów o charakterze transformacyjnym. Dlatego priorytetowym celem dla interim managerów powinno być budowanie kompetencji i doświadczeń przydatnych przy realizacji projektów transformacyjnych.

# JAK OŚMIU INTERIM MANAGERÓW REALIZOWAŁO JEDEN PROJEKT, CZYLI JAK SKUTECZNIE WDROŻYĆ SAP-A



Jesteśmy globalną marką obecną w 140 krajach. Zatrudniamy na świecie ponad 46 000 osób pracujących w wielokulturowych zespołach i wysoce zróżnicowanym otoczeniu zawodowym.

Svenska Kullagerfabriken to międzynarodowy koncern produkcyjny, oferujący rozwiązania przede wszystkim dla branży automotive, ale także dla sektora lotniczego, kolejowego, dla budownictwa oraz dla opieki medycznej. Jako przedsiębiorstwo inżynierii wiedzy wykorzystujemy zaawansowane technologicznie rozwiązania, wspierając klientów w bardzo zróżnicowanych obszarach potrzeb: od farm wiatrowych i morskich platform wiertniczych po kolej dużych prędkości, pralki oraz miliony motocykli, ciężarówek i samochodów. Oferta firmy to przede wszystkim kompleksowe rozwiązania w kategorii łożysk, narzędzi i środków do ich konserwacji, systemy sprzęgieł, układów przeniesienia napędu. Wśród naszych produktów znajduje się także aparatura pomiarowa a także usługi inżynierskie, oraz doradztwo biznesowe.

W Polsce obecni jesteśmy w Poznaniu. Tamtejsza fabryka specjalizuje się w produkcji łożysk. Szczycimy się nowoczesnym parkiem maszynowym i bardzo dobrymi warunkami pracy. Zatrudniamy wysokiej klasy specjalistów, trzymamy rękę na pulsie zmieniającej się gospodarki. Na przełomie 2016/2017 w Poznaniu wdramy system SAP. Oprogramowanie SAP to nowe możliwości, które przenoszą firmę na nowy poziom funkcjonowania – szybszego, niwelującego problemy i bardziej przyjaznego ludziom i środowisku. Proces wdrożeniowy to jednak złożony projekt, który wymaga zaangażowania całego zespołu wysokiej klasy managerów. Jest obarczony wysokim ryzykiem, dlatego musi zostać precyzyjnie zaplanowany i sprawnie przeprowadzony. Aktywne włączenie w projekt etatowych pracowników znacząco zwiększa szanse jego sukcesu. Jednak oddelegowanie grupy znakomitych managerów do realizacji projektu rodzi nowe wyzwania związane z zapewnieniem ciągłości działań operacyjnych. Wszak wyznaczone wcześniej cele nadal obowiązują, a w zespole pojawia się kilkuosobowa luka.

Zarząd decyduje się na wykorzystanie w projekcie rozwiązania interim management (IM): oddelegowani do realizacji projektu managerowie zostają zastąpieni przez managerów czasowych (interim). Zostaje stworzona tymczasowa organizacja.

Interim management jako narzędzie interwencji biznesowej wykorzystywany jest w produkcji stosunkowo często; to dominująca branża, jeśli chodzi o jego stosowanie (dane Raport Interim Management 2019, SIM, maj 2019). Jednak jednoczesne zatrudnienie 8 interim managerów na zastępstwo za pracowników etatowych, na kluczowych stanowiskach w organizacji to wciąż absolutna rzadkość.

Podjęcie decyzji o rozwiązaniu interimowym okazuje się łatwiejsze niż można było oczekiwać. Zdecydowało o tym kilka czynników. Prezes firmy, Grzegorz Sobiecki ma bogate doświadczenie w stosowaniu tego rozwiązania, zna rynek i dostawców usług. I – co godne odnotowania – jest współautorem metodyki i narzędzi IM; unikalnego w skali międzynarodowej podręcznika realizacji projektów interim management (praca zbiorowa, SIM, Warszawa 2014, ISBN 978-83-932105-1-0).

Na korzyść rozwiązania przemawia też czas jego implementacji. Jeśli wdrożenie etatowego pracownika trwa do pół roku, to w przypadku interim managera wystarczają 2-4 tygodnie! Nie ma też ewentualnej potrzeby doliczenia średnio trzech miesięcy okresu wypowiedzenia, jak to ma z reguły miejsce w przypadku, gdy pozyskujemy managera z innej organizacji. Interim manager jest z reguły dostępny „od ręki”. Biorąc pod uwagę fakt, że projekt planowany jest na ok. 12 miesięcy, okres wdrożenia i brak okresu wypowiedzenia mają tu istotne znaczenie.

Ale na tym atuty rozwiązania się nie kończą. Jest jeszcze szereg innych zalet, które warto tu przytoczyć:

- interim manager to wysokiej klasy specjalista o dużym doświadczeniu,
- ekspercki poziom zawodowy pozwala mu na szybkie wdrożenie do zadań,
- pracuje projektowo optymalizując koszty realizacji projektu,
- jest liderem zarządzania zmianą,
- buduje zaufanie etatowych członków zespołu: nie jest dla nich zagrożeniem lecz wsparciem,
- jest zatrudniany na ściśle określony czas,
- efekt projektu ustalany jest wspólnie z klientem,
- interim managera można bardzo szybko zrekrutować (nawet w 48 godzin!); jest dostępny „od zaraz”
- wnosi wartość dodaną: transferuje wiedzę do organizacji.

## **Jak skutecznie zmierzyć się z wyzwaniem rekrutacyjnym**

Pozyskanie 8 interim managerów to duże wyzwanie rekrutacyjne, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że polski rynek IM choć pręźnie się rozwija, to jednak jest jeszcze na początku drogi. Wg szacunków w IM na polskim rynku funkcjonuje kilkuset, a wg niektórych źródeł (Raport SIM) do 2000 interim managerów. Problem związany z pozyskaniem właściwych osób do projektu rozwiązujemy poprzez zlecenie poszukiwań profesjonalistom. Podejmujemy współpracę z firmą doradztwa personalnego Inwenta, która od lat jest liderem na rynku usług interimowych (wg Raportu SIM). Bogata baza kandydatów, doświadczenie w rekrutacji, wysoka jakość usług i szybkość działania są nieocenionym wsparciem w procesie selekcji kandydatów. Zdefiniowane przez nas precyzyjnie potrzeby oraz wysoki profesjonalizm poparty dużym zaangażowaniem w proces ze strony Inwenty stanowią ułatwienie w komunikacji. To porozumienie owocuje szybkimi efektami.

Cała ósemka interimów łąduje na pokładzie w ciągu zaledwie miesiąca! Szybko i sprawnie zaczynamy onboarding.

Wykorzystujemy ten wąski kanał czasowy, kiedy nasi koledzy z firmy, wdrażając się w projekt implementacji SAP-a jeszcze bywają dostępni (wkrótce zaczną znikać na dłużej wyjeżdżając w ramach projektu poza zasięg firmy). Wykorzystujemy maksymalnie ten czas, aby wypracować model skutecznej współpracy pomiędzy managerem etatowym i jego odpowiednikiem interimowym. Ta współpraca to najbardziej wymagający element projektu: złożony nie tylko w sensie organizacyjno/logistyczno/formalnym, ale przede wszystkim w wymiarze ludzkim.

Najwięcej uwagi wymaga zapewnienie bezpieczeństwa naszym managerom etatowym. Wstawienie na ich stanowisko managera zastępczego może budzić zrozumiałe obawy o utrzymanie miejsca pracy w przyszłości, po zakończonym projekcie. Wszechstronna i transparentna komunikacja oraz stosowne zabezpieczenia formalne na poziomie dokumentów pozwalają zbudować, a być może w niektórych przypadkach odbudować nadwyreżone zaufanie.

## Interim management i projekt w duetach

Onboarding rozpoczyna się od warsztatu, na którym szczegółowo objaśniamy ideę interim management, a także dokładnie ustalamy zasady kooperacji. Angażujemy oddelegowanych managerów we wdrożenie tych interimowych. Tworzymy duety, które będą ze sobą ściśle współpracować przez cały czas trwania projektu. Dzięki temu oddelegowany do projektu etatowy manager zyskuje poczucie, że nie traci z oczu swojego stanowiska.

Interim managerowie traktują zastępstwa w sposób rzetelny i etyczny. Wnoszą swoją wiedzę i doświadczenie, ale wprowadzają tylko niezbędne zmiany, komunikują się z oddelegowanymi etatowymi partnerami w trybie ciągłym (na tyle, na ile czas pozwala), budując przekonanie, że stworzone duety to typowa relacja win-win.

Z punktu widzenia sponsora projektu dostrzegamy i bardzo doceniamy pozytywną stronę tego niecodziennego wyzwania, jakim jest projekt interimowy. Dwie strony tej relacji, funkcjonujące w zupełnie odmiennych formułach zawodowych (praca etatowa versus działanie projektowe) muszą w bardzo krótkim czasie zdobyć wzajemnie zaufanie i zbudować relację, która pozwala z jednej strony zabezpieczyć ciągłość działań operacyjnych w firmie, z drugiej zaś umożliwia bezproblemowe wdrożenie strategicznej zmiany transformacyjnej. Należy wskazać w tym miejscu dużą dojrzałość zawodową wszystkich osób zaangażowanych w projekt, a także trafność doboru interim managerów. Fakt, że wszystkie rekrutacje dostarczają znakomicie dopasowanych do projektu kandydatów pozostaje nie bez znaczenia dla powodzenia całego projektu.

W FIRMIE STWORZONO WARUNKI SPRZYJAJĄCE DLA WYKORZYSTANIA TRZY E\*

- **Engagement.** Pojawia się możliwość zaangażowania emocjonalnego.
- **Explanation.** Buduje się poczucie własności, czyli jasności tego, co będzie WSPÓLNYM produktem.
- **Expectations' clarity.** Skoro wspólnie zaprojektowaliśmy i wdrożyliśmy produkt, reguły gry są KLAROWNE i NASZE

*\*Trzy E jest objęte prawami autorskimi twórców Metodyki Błękitnego Oceanu (Copyright BOS, 2005)*

# AUTOMOTIVE NA GREENFIELDZIE

Anna Jaguszewska-Bogacz  
HR Manager



Realizowany projekt przewiduje otwarcie fabryki z branży automotive w centrum Polski, gdzie dotychczas nie było dużej tradycji przemysłu maszynowego, a co się z tym wiąże, specjalistów wymaganych procesów produkcyjnych, którzy byliby w stanie „od ręki” zacząć realizować zadania. Przed jakimi wyzwaniami stanie biznes i dział HR? Jakie rozwiązania zapewnią sukces projektu, rozumiany jako terminowe uruchomienie fabryki w tak specyficznym środowisku.

## Zagospodarować „GREENFIELD”

Plan biznesowy zakłada - w ciągu kilkunastu miesięcy - uruchomienie pełnej produkcji dla trzech klientów (kilka produktów). Fabryka usytuowana w woj. łódzkim ma produkować elementy do samochodów ciężarowych. W produkcji wykorzystuje się zaawansowane procesy technologiczne: hartowanie indukcyjne, spawanie zrobotyzowane, obróbka skrawaniem CNC, obróbka plastyczna na gorąco oraz montaż.

Wymagania jakościowe, wymagania bezpieczeństwa i ergonomii powodują konieczność stosowania wysoko specjalizowanych maszyn sterowanych numerycznie oraz robotów. To wymaga zapewnienia ludzi o dużej wiedzy i doświadczeniu w procesach, obsłudze maszyn, organizacji produkcji. Warto pamiętać, że Polska centralna nie jest regionem z dużymi tradycjami w przemyśle maszynowym oraz automotive. Konsekwencją tego jest brak ekspertów w obszarze wymaganych procesów produkcji oraz zapewnienia jakości na poziomie oczekiwanym przez branżę. Brakuje też kadry menedżerskiej z niezbędnymi kwalifikacjami i doświadczeniami w branży automotive.

## Wyzwania stojące przed biznesem

Business plan zakłada budowę zakładu, stworzenie organizacji (od podstaw), uruchomienie pierwszego projektu produkcyjnego i - w kolejnym etapie - transfer linii produkcyjnych do nowego zakładu z innej fabryki z zagranicy. To oznacza nie tylko transfer maszyn, ale przede wszystkim transfer know-how.

W regionie, w którym dotychczas nie było takiego typu przedsiębiorstwa, w ciągu kilkunastu miesięcy powinien zacząć sprawnie działać zakład produkcyjny. W przypadku branży automotive oznacza to również zatwierdzenie procesów produkcyjnych przez Klientów. Klienci przyjeżdżają do fabryki kilkakrotnie, audytują spełnienie wymaganych standardów. Przy czym spełnienie standardów oznacza nie tylko jakość produktu, ale także zapewnienie norm bezpieczeństwa, norm środowiskowych, sposobu zarządzania ludźmi (m.in. budowanie kompetencji, satysfakcja z pracy) i sposobu zarządzania procesami.

**Podstawową kwestią jest zapewnienie skutecznego transferu (succesfull transfer on time). Złożoność projektu kreuje liczne wyzwania.**

## Wyzwania HR

Projekt wymaga zapewnienia zasobów ludzkich w takim czasie, aby zdążyć je przygotować do pracy, zgodnie z planem projektu. Harmonogram zatrudnienia, czas trwania poszczególnych procesów rekrutacji wynikał ściśle z planu projektu uruchomienia zakładu i uruchomienia produkcji. Przy okazji musiał być realizowany zgodnie z wyznaczonymi terminami.

### Rynek pracy zaczął stawać się rynkiem pracownika;

- Wymagana jest relokacja specjalistów;
- Dodatkowo fabryka powstawała w regionie o ograniczonym zapleczu mieszkalno – noclegowym oraz nieobecności branży automotive (to wpływa na gotowość relokacji);
- W tej strefie ekonomicznej oraz w regionie powstają inne zakłady; pozyskujemy do pracy ludzi (produkcja, magazyn) o podobnych kompetencjach, z tego samego obszaru (pula potencjalnych kandydatów jest zbiorem o skończonej liczbie ludzi);
- Specyfika projektu budowy i uruchomienia zakładu wymaga krótkookresowo znacząco większych zasobów niż normalnie operujący zakład, wymaga także kompetencji potrzebnych tylko w okresie projektu;
- Ważne (wbrew pozorom), że managerowie, specjaliści, część osób z produkcji musi umieć pracować D2D w języku angielskim (projekt jest realizowany w zespole międzynarodowym) oraz mieć gotowość średnioterminowych wyjazdów poza Polskę;
- Otoczenie prawne dotyczące pobytu i pracy osób z Ukrainy;
- Czas potrzebny na rekrutację oraz wynikający z tego dostęp do ludzi docelowych może wpływać na dotrzymanie lub nie terminów projektu, konieczne jest więc wypracowanie pożądanych rozwiązań.

### Dodatkowe wyzwania w zatrudnieniu ludzi (czynniki wewnętrzne):

- Zmiana struktury HR w firmie - Zdefiniowany headcount i kompetencje; HR zaplanowano na docelowe struktury HR w zakładach wspierane przez SSC; przy czym SSC jest w fazie wyodrębniania i tworzenia, w czasie projektu nie ma więc jeszcze pełnej zdolności operacyjnej do przejęcia wszystkich docelowych zadań. Oznacza to konieczność realizacji zadań lokalnie, do czasu gotowości SSC na przejęcie wszystkich funkcji.
- Zapewnienie kompetencji.

Rekrutacja managerów i specjalistów z doświadczeniem i rozumieniem specyfiki greenfield i z profilem kompetencji pozwalającym na skuteczną pracę w tego typu projekcie.

Osoby zatrudnione przychodziły z doświadczeniem z organizacji ułożonych (gdzie są procedury, procesy, wzory, podział odpowiedzialności). Takie osoby w sposób naturalny oczekują, że wszystkie procesy są zdefiniowane, ułożone i tak funkcjonują. Trudno im odnaleźć się w środowisku, gdzie procesy są tworzone w czasie rzeczywistym wraz z tworzeniem organizacji, a wiele rzeczy uzgadnia się w oparciu o umowę ustną pomiędzy pracownikami. Oznacza to wysoki poziom zaufania do działań wszystkich zaangażowanych stron. Komunikacja mailowa i słynne korporacyjne „maile dowodowe” nie istnieją.

Pojawia się tu także ważność kompetencji „współpraca” polegającej na podejmowaniu się zadań nie zawsze ściśle ze swojego obszaru. Po co? Bo biznes ma taką potrzebę.

Od menedżerów wymaga się pracy zespołowej bez silnego przestrzegania „granic swoich odpowiedzialności”, otwartości na sugestie i umiejętności przyjęcia współpracy.

Kolejną kompetencją jest umiejętność równoległego realizowania zadań projektowych i operacyjnych. Projektowych, bo trwa uruchamianie kolejnych etapów produkcji. Operacyjnych, bo zrealizowane etapy przekształcają się w sprawnie operującą organizację. Tu powstaje ryzyko: przeciążenia ilością zadań i ich różnorodnością. Gdy do tego dodamy presję czasu i biznesu, mamy ryzyko „wypalenia zawodowego”. Kluczowym zagadnieniem jest zapewnienie poznania standardów firmy, budowanie wewnętrznego networkingu oraz wymiana 'best practices' z operującymi zakładami. To jest ważnym testem umiejętności, nie wymyślanie koła od nowa, skoro koło już jest.”

## INTERIM MANAGEMENT ROZWIĄZANIEM DLA GREENFIELD

Co zrobić w sytuacji, gdy:

- Krótkoterminowo brakuje specyficznych kompetencji (a nie ma potrzeby docelowego budowania tej kompetencji w firmie);
- Brakuje kompetencji w firmie, a nie ma czasu na jej budowanie i biznes musi mieć daną kompetencję w danym terminie (potrzeba zrealizowania określonych zadań - ekspert; potrzeba wzmocnienia kompetencji - mentor);
- Potrzebne są dodatkowe zasoby na okres „pików projektowych”;
- Potrzebne są dodatkowe zasoby w związku z przebiegiem projektu (np. zbyt duże obciążenie ilością zadań, przeciążenie pracowników);
- Potrzebne są zasoby na okres przekształcania struktury organizacyjnej (np. SSC);
- Przebieg rekrutacji wydłuża się, a specjalista /ekspert jest potrzebny od zaraz;
- Zdarzają się sytuacje nieprzewidziane i z jakiegoś powodu musimy pilnie zagospodarować zadania.

Odpowiedź jest teoretycznie prosta - pozyskać kompetencje z rynku . Tak powstała idea wykorzystania koncepcji „interim management”. Co ciekawe wykorzystanie rozwiązania interim management podpowiedzieli nam nasi szefowie z Wielkiej Brytanii. Zaczęliśmy szukać firmy, która na rynku polskim specjalizuje się w rekrutacji interim managerów i tak nawiązaliśmy długoterminową współpracę z Inwentą.

Wspólnie odpowiedzieliśmy na potrzeby biznesu. Obsadziliśmy wiele stanowisk np.

**>> LAUNCH MANAGERA** czyli osobę koordynującą lokalnie pracę wszystkich project managerów z różnych krajów; wspierającą lokalnych specjalistów w koordynowaniu zadań projektowych związanych z uruchamianiem kolejnych linii produkcyjnych, a także wspierającą plant managera w planowaniu w projektach budowania organizacji.

**>> KONSULTANTA HR**, którego zadaniem było wsparcie HR managera w wypracowaniu rozwiązań lub ich zaadaptowanie z Global HR w obszarach wymaganych do budowania organizacji i standardów HR (procedury, instrukcje, zasady wdrożenia do organizacji, zasady szkoleń wdrożeniowych na stanowiska pracy produkcyjnej i pozaprodukcyjne - przy czym jest to standard, w wyniku którego dany pracownik ma udokumentowaną wiedzę oraz kompetencje pozwalające na samodzielną realizację pracy na danym stanowisku np. danej maszynie);

**>> MANAGERA „OPERACYJNEGO”** na okres rekrutacji docelowego managera produkcji. W tym przypadku założenie było takie, że interim powinien posiadać duże doświadczenie, żeby dodatkowo mógł być mentorem przez pewien czas dla nowego szefa produkcji. W tym przypadku znalezienie odpowiedniej osoby zajęło naszemu podwykonawcy - Inwencie - 48 godzin. Tyle upłynęło od wstępnej rozmowy do obsadzenia stanowiska.

Takie rozwiązanie i szybkość jego implementacji idealnie pasowały do naszych potrzeb w greenfieldzie i jeśli taka możliwość się pojawiała - za każdym razem decydowaliśmy się na współpracę z interimem.



W trakcie całego projektu rozważane było również zatrudnienie interima w roli mentora dla naszych managerów. W przypadku inwestycji typu greenfield wydaje się to bardzo ciekawym pomysłem. Taka osoba stoi z boku i wspiera managerów w układaniu ich pracy. Benefitem zatrudniania różnych interimów jest również możliwość „spotkania” różnych typów osobowości. To kolejny plus dla organizacji. Czasem na starcie potrzeba kogoś, kto przyjdzie i będzie „ustawiać”, a potem potrzebny jest ktoś nastawiony na relacje. W przypadku interima możliwe jest elastyczne dopasowanie stylu zarządzania i pracy do etapu rozwoju organizacji. Tu się nikogo nie zwalnia. Od razu jasno definiuje się KTO i na jaki czas jest potrzebny, a „interim mindset” daje ludzi zaangażowanych w projekt, których sensem pracy jest działanie na rzecz i zgodnie z potrzebą ich zróżnicowanej bazy Klientów. Jest to bardzo istotny warunek z uwagi na mogące pojawiać się obawy o konkurencję wśród pracowników firmy i obawy o ich stanowisko pracy. Dodatkowo dochodzi kwestia gwarancji – jeśli jeden interim zachoruje, to firma, taka jak Inwenta, ma w zanadru kolejną osobę o odpowiednich kompetencjach. Dzięki temu Klient nie ma przerwy w dostawie usług. Gwarancja obejmuje także: etykę i standard pracy interima, ścisłą współpracę z Inwentą, która „uczy”, jak szybko wdrożyć interima, jak zakontraktować efekt i cele projektu; dostarcza narzędzia monitorowania przebiegu projektu i jest stale do dyspozycji w przypadku pytań.



## RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING (RPO)

Ze względu na plan rekrutacji (skale rekrutacji oraz kumulację w czasie) a także biznesową decyzję, wynikającą z faktu, że wysokowolumenowa rekrutacja jest projektem określonym w czasie, nie ma potrzeby budowania struktur rekrutacyjnych lokalnie w zakładzie. Projekt rekrutacyjny powinien zostać oddany na zewnątrz.

Kluczowe było znalezienie na rynku rozwiązania, które zapewni „z marszu” pełną obsługę całego procesu „od opracowania profilu do przedstawienia do HR rekomendowanej shortlisty”. Na podwykonawcę – po doświadczeniach interimowych – wybraliśmy Inwentę. W ten sposób uzyskaliśmy rekrutacyjne call center do preselekcji cv i pierwszych wywiadów telefonicznych dla wszystkich procesów rekrutacyjnych. HR firmy otrzymywał raporty według kryteriów rekrutacyjnych dla danego stanowiska w prostej przejrzystej formie EXCEL-a łatwej do przeliczeń matematycznych. Konsultanci Inwenty otrzymali swoje biurka w fabryce i w ścisłej współpracy z menedżerami rozpoczęli realizację procesów rekrutacyjnych; początkowo dla stanowisk innych niż bezpośrednio produkcyjne, czyli logistyka, magazyn, mechanicy, automaty, programiści. Konsultanci Inwenty przejęli także po kolei rekrutację na stanowiska produkcyjne. Inwenta w ramach RPO była podmiotem koordynującym agencje rekrutacyjne w zakresie rekrutacji eksperckich. Konsultanci odpowiadali za proces od przygotowania profilu, poprzez dobór kanałów pozyskania, opracowania i publikacji

ogłoszeń, dobór metod weryfikacji/case studies/, testy wiedzy (np. dla elektryka, automatyka), wywiady, aż do opracowania shortlisty rekomendacji kandydatów do HR. Konsultanci Inwenty przekazywali do administracji HR informacje i dokumenty konieczne do właściwego zatrudnienia danej osoby (komplet dokumentów tj.: podpisany list intencyjny, potwierdzone i odebrane skierowanie na badania, cv, informacje konieczne do przygotowania pakietu HR/BHP) oraz monitoring, czy dany pracownik otrzymał wymagane informacje na czas i czy stawia się do pracy w ustalonym terminie. Kilkadziesiąt osób zrekrutowanych zostało w kilka miesięcy.



Inwenta wykazała się bardzo wysokim profesjonalizmem w sytuacji, gdy w związku z decyzją HEAD OFFICE naszej dywizji umowa RPO została zawarta z innym podmiotem mającym lokalizację „all over the Europe”; przekazując projekt i wspierając nowego dostawcę przez cały okres przejściowy,

tak aby proces rekrutacji przebiegł zgodnie z planem. Flagowym projektem pokazującym „interimowy mindset” czyli dbałość o cele biznesowe Klienta, nawet w trudnych biznesowo sytuacjach, była organizacja „rekrutacji masowej” we współpracy z nowym dostawcą RPO. Do dziś w materiałach naszej firmy są zdjęcia promujące zdarzenie, a na nich współpracujący ramię w ramię konsultanci Inwenty i dostawcy globalnego. Dzięki tej współpracy przygotowany został otwarty event „rekrutacji masowej”, który miał zainteresować kandydatów pracą w naszej fabryce. Wszystko zostało zorganizowane w 3 dni. Oczekiwania nas przerosły. Przyszło ponad 120 osób, a my byliśmy przygotowani na odzew z rynku na poziomie 20-30, no może 60 osób. To było wyzwanie! No bo jak przy działającym normalnie zakładzie zarządzić całym tym tłumem ludzi: jak zrobić spotkanie informacyjne, zebrać cv, zarządzić bazą tak, aby była dostępna do późniejszego wykorzystania. Trzeba było działać szybko i elastycznie, z fokusem na wynik biznesowy.

Tego się też wymaga od wszystkich zaangażowanych w projekt greenfield, a w zasadzie w każdy projekt.

Dla mnie jako szefa HR sukces tej „rekrutacji masowej” leży w innym miejscu. W biznesie długoterminowo liczy się to, co buduje nasze wzajemne zaufanie i szacunek. Wymiana dostawcy RPO w szczytowym momencie rekrutacji jest bardzo ryzykowna. Podejście partnerów zarządzających Inwenty, etyka i biznesowa klasa interimów pozwoliła na utrzymanie tempa, terminowości projektów rekrutacji i osiągnięcie sukcesu.

Przez kolejne miesiące w dziale HR mieliśmy biurka dostawcy globalnego w rekrutacji i biurka konsultantów Inwenty wspierających budowanie HR w zakładzie. Co ta sytuacja oznaczała dla mnie jako szefa HR? Oznaczała, że mam team zaangażowanych, profesjonalnych oraz współpracujących ludzi.

## WNIOSKI Z PROJEKTU

Zadania w podległych mi obszarach odpowiedzialności, w pełnej wyzwań rzeczywistości biznesowej realizuję przez dwa typy współpracy: osoby „nie na headcouncie” (znacząca większość) i osoby na kontrakcie czyli docelowa struktura (liczba, kompetencje) wynikająca z biznesowych wskaźników i założeń.

Dyrektor Fabryki **Kazimierz Ponganis** podsumował okres współpracy z formułą interim:

*Interim management wydaje się idealnym rozwiązaniem dla projektów typu greenfield. Daje ono możliwość wsparcia projektu ściśle określonymi i z założenia wysoko wykwalifikowanymi zasobami w krótkim czasie. Dodatkowo - co jest w biznesie istotne - rozliczamy się z realizacji zadania, a nie tylko i wyłącznie z czasu.*

*Świadomość dostępności takiego rozwiązania przed uruchomieniem projektu jest wielkim benefitem. Dzięki jego zastosowaniu można znacząco zredukować liczbę turbulencji, problemów, a budowa organizacji odbywa się sprawniej. Efekt kosztowy suma summarum wychodzi na plus.*

*Po kolejnych doświadczeniach, rozwiązanie interim management oferowane m.in przez Inwentę, polecałbym w takich obszarach jak: zarządzanie projektem strategiczne, zarządzanie projektami na szczeblu zakładu (tzw. launch), tworzenie organizacji operacyjnej i procesów w zakresie zarządzania produkcją, utrzymaniem ruchu produkcji i obiektu, rekrutacja, wdrażanie pracowników. Warto wykorzystać zasoby interimowe w charakterze emergency, gdy rekrutacja na krytyczne stanowisko jest mocno opóźniona, krytyczny pracownik niespodziewanie odchodzi, czy w sytuacji, gdy musimy (powinniśmy) wysłać krytyczne osoby na dłuższy pobyt za granicę, a nie ma kim ich zastąpić lokalnie.*

To co jest cenne, to również możliwość wyboru z bazy różnych kompetencji. W trakcie trwania projektu na miejscu w fabryce pracowaliśmy z kilkoma konsultantami Inwenty – kilka różnych osób, różne typy charakterologiczne, kilka zupełnie innych kompetencji.

### CO JEST WAŻNE?

Ważne jest zdefiniowanie, czy potrzebujemy danej kompetencji docelowo, czy mamy czas i potrzebę jej budowania, czy też zapewnienie jej na czas określony jest wystarczającym czyli właściwym rozwiązaniem.

Ważne też jest zdefiniowanie sytuacji, w których określone w czasie wsparcie zewnętrznymi kompetencjami lub zasobami mocno usprawni działanie danego zespołu.

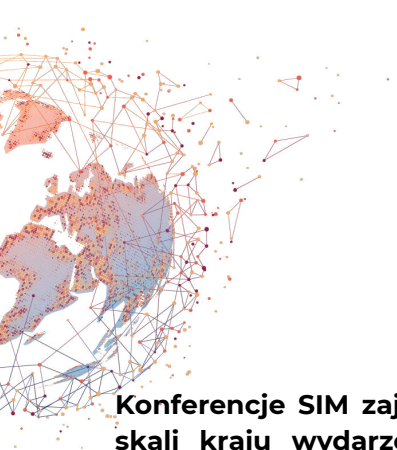
Jeśli decydujemy się na taką formułę współpracy, jak interim management, konieczne jest przede wszystkim zdefiniowanie, do czego potrzebujemy interim managerów - czy są to projekty długoterminowe, czy czas tzw. „pików”.

Ważne jest również przygotowanie managerów wewnątrz firmy, w szczególności jej szefa, do pracy z interimem. Wbrew pozorom to nie jest takie oczywiste, szczególnie, jeśli nie było podobnych doświadczeń. W takich projektach dobrze byłoby móc skorzystać z „narzędziówki” do tego – czyli takiej podpowiedzi/narzędzia, które pomoże stworzyć cele dla IM'a, rozliczyć go, wdrożyć do organizacji.

Kluczowa jest również komunikacja. W przypadku poszukiwania interima do szybkiego projektu, ważny jest przepływ informacji od kluczowych osób z firmy, aby móc w ogóle zrealizować projekt. Czas odgrywa tutaj często kluczową rolę. Istotna w tym jest szybkość podejmowania decyzji - idealnie pasujące osoby, z dużym doświadczeniem na ogół bywają dostępne w krótkim okresie czasu (popyt rynku). Również w trakcie trwania samego projektu, w przypadku współpracy z interimem, ważna jest szybka komunikacja.

Założenie przecież jest takie, że interim wchodzi do firmy i jest zakontraktowany na konkretny czas, przedłużenie kontraktu wymaga wcześniejszych uzgodnień np.: my chcieliśmy przedłużyć współpracę z jednym z interimów i nie było to możliwe – za późno otrzymał informację o chęci kontynuowania współpracy i miał już zaplanowany projekt gdzieś indziej. Trzeba mieć świadomość, że nie wszyscy interimowie są na „stand by” cały czas.

Dzięki otwartości, gotowości do zmian oraz wdrożeniu i postawieniu na elastyczne rozwiązania udało się zapewnić ciągłość działania organizacji w tym pełnym wyzwaniach okresie.



# 5 powodów, dla których warto przyjść na Konferencję SIM

Konferencje SIM zajmują szczególne miejsce w działalności Stowarzyszenia. Są to unikalne w skali kraju wydarzenia poświęcone idei interim management i - szerzej - nowoczesnym narzędziom zarządzania firmą. Konferencje promują nowatorskie, niejednokrotnie innowacyjne rozwiązania zarządcze, a debaty, dyskusje i prelekcje zawsze dotyczą aktualnych, ważnych biznesowo i społecznie tematów.

Jest co najmniej 5 powodów, dla których warto skorzystać z zaproszenia na konferencję:

**1** Konferencja gromadzi rokrocznie ponad 150 znakomitych Gości, jest bowiem adresowana do najwyższej kadry zarządczej: właścicieli firm, prezesów, dyrektorów, członków zarządów i rad nadzorczych, managerów.

**2** Podczas konferencji poruszane są aktualne i ważne tematy biznesowe, zawsze osadzone na tle coraz bardziej zmiennego środowiska społecznego, ekonomicznego i technologicznego, a toczone debaty uwzględniają trendy przyszłości.

**3** Prezentowane podczas wydarzenia case studies ze zrealizowanych projektów pokazują praktykę interim managementu, dzięki czemu stanowią cenne źródło wiedzy dla interim managerów i przedsiębiorców sięgających po to rozwiązanie.

**4** Znakomici prelegenci: praktycy biznesu z wieloletnim doświadczeniem, ludzie świata nauki, przedstawiciele organizacji społecznych gwarantują inspirującą atmosferę, bogactwo dyskusji i wymiany doświadczeń.

**5** Konferencja to doskonała okazja do nawiązywania i budowania relacji biznesowych, które na rynku usług interim management odgrywają szczególną rolę. Wg danych\* networking jest jednym z głównych źródeł pozyskiwania projektów: 42% zleceń pochodzi z networkingu.

**X Międzynarodowa Konferencja SIM już 21-22.11. w Warszawie.**

**Zapraszamy!**

**<https://konferencjesim.org>**

# Zapraszamy!

21-22 listopada 2019  
Warszawa  
hotel Sheraton

## X Międzynarodowa Konferencja SIM

*SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI  
firmy, ludzie, rozwiązania  
w dobie IV rewolucji  
przemysłowej*

<https://konferencjesim.org>

