



Narzędzia w projektach interim management

Jak powstały narzędzia i metodyka interim management

Historia tworzenia metodyki ma już ponad 2 lata i zaczęła się, gdy grupa członków Stowarzyszenia Interim Managers formułowała strategię popularyzacji tej profesji w Polsce w ramach projektu „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”.

Potrzeba standaryzacji i zebrania najlepszych praktyk w jednym miejscu została zdefiniowana jako nadrzędna potrzeba, co było wielokrotnie potwierdzone w kontaktach zarówno z Interim Managerami, jak również podczas rozmów z przedsiębiorcami.

Na ten aspekt nałożył się jeszcze jeden faktor. W każdym kraju, w którym funkcjonuje interim management jest on inaczej ukształtowany. Dotychczas formowanie profesji przebiegało na każdym rynku spontanicznie i ewolucyjnie - metodą prób i błędów przez kilkanaście ostatnich lat. Przygotowując metodykę pracy Interim Managera, Stowarzyszenie miało możliwość świadomie zaczerpnąć z najlepszych praktyk już ukształtowanych rynków oraz odpowiednio dostosować je do lokalnych, polskich warunków.

Prace nad metodyką rozpoczęto od precyzyjnego katalogu wymagań. Tworzone narzędzia miały być stosowane samodzielnie przez indywidualne osoby oraz firmy, oraz miały wspierać osiągnięcie konkretnych, wymiernych rezultatów realizowanych w ramach projektów.

Pierwszym i najtrudniejszym do spełnienia kryterium, okazał się wymóg prostoty. Już podczas pierwszych badań potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców stało się jasne, że pierwsza wizja metodyki i występujących w niej narzędzi jest dla nich zbyt złożona i skomplikowana.

Pracami nad stworzeniem metodyki zajmował się zespół ekspertów złożony z najbardziej doświadczonych Członków Stowarzyszenia. Posiadał on bardzo obszerny materiał wyjściowy, pochodzący z wykorzystywanych przez członków zespołu narzędzi i dobrych praktyk. Prawdziwym wyzwaniem był wybór tych narzędzi, które zapewniały maksymalną skuteczność przy maksymalnej prostocie ich wykorzystania.

Kolejnym etapem prac był proces upraszczania wybranych narzędzi. Przypominało to trochę sytuację, w której z dużego domku z kart wyciągamy poszczególne elementy i obserwujemy, czy cała konstrukcja jeszcze stoi - to znaczy, czy narzędzia zapewniają oczekiwane od nich cechy: funkcjonalność i skuteczność.



Człowiek - najlepsza inwestycja

Prace nad pierwszą wersją metodyki, która jest obecnie testowana w realiach biznesowych w ramach projektów testujących realizowanych w projekcie „Interim management –nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”, trwały 8 miesięcy.

Już teraz można potwierdzić, że zarówno metodyka, jak i zawarty w niej zestaw narzędzi, sprawdzają się w praktycznym środowisku biznesowym, a najlepszą rekomendacją są pozytywne oceny osób, które go stosują.

Jakie są narzędzia realizacji projektów interim management?

Przede wszystkim proste. Cała metodyka mieści się na 112 stronach formatu A5, więc zapoznanie się z nią nie wymaga dużej inwestycji własnego czasu. Metodyka wykorzystuje tylko 6 narzędzi, ale pomyliłyby się ten, kto założyłby, że w takim wypadku funkcjonowanie jako Interim Manager jest łatwe.

Przede wszystkim jednak, metodyka nie jest skierowana do osób niedoświadczonych. Zakłada ona, iż Interim Manager posiada już pewien aparat kompetencji w kluczowych obszarach ważnych dla realizacji projektu interim management.

Obszary te są następujące:

- Rozpoznawanie potrzeb biznesowych i ofertowanie;
- Negocjacje;
- Tworzenie programów i projektów;
- Zarządzanie projektem;
- Przekazywanie wiedzy.

Powyższe kompetencje nie muszą wcale być na bardzo wysokim poziomie, ponieważ za dostosowanie ich do sposobu pracy Interim Managera odpowiadają właśnie metodyka pracy IM i zawarte w niej narzędzia.

W praktyce oznacza to, że menedżer, który nigdy nie zetknął się, na przykład, z tworzeniem programów i projektów oraz z zarządzaniem projektem, nie będzie mógł poprawnie wykorzystać pełnego spektrum korzyści jakie oferują narzędzia „Analiza korzyści i kosztów”, czy „Plan działań i monitorowania efektów”.

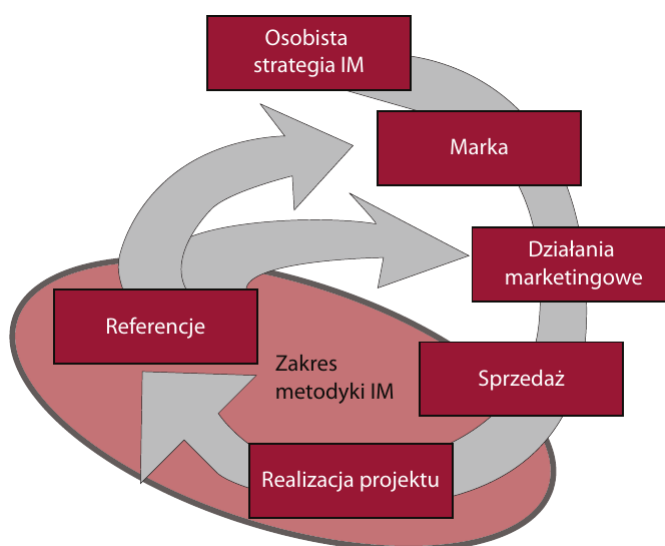
Ten efekt, który pozwolił odchudzić objętość metodyki, był świadomą decyzją zespołu ekspertów pracującego nad kształtem metodyki, ponieważ z założenia kierowana ona jest do doświadczonych menedżerów, którzy z reguły te podstawowe umiejętności mają już opanowane, choćby w dostatecznym stopniu.

Człowiek - najlepsza inwestycja

Jaki zakres obejmuje metodyka IM

Metodyka nie obejmuje pełnego spektrum funkcjonowania Interim Managera na które składa się: sformułowanie strategii własnej Interim Managera, zbudowanie własnej marki, prowadzenie działalności marketingowej, proces sprzedażowy, proces realizacji projektów oraz otrzymanie na jego zakończenie referencji.

Metodyki IM skupia się wyłącznie na: części procesu sprzedażowego od momentu pierwszego kontaktu na linii Interim Manager - klient, realizacji projektu oraz otrzymaniu referencji.



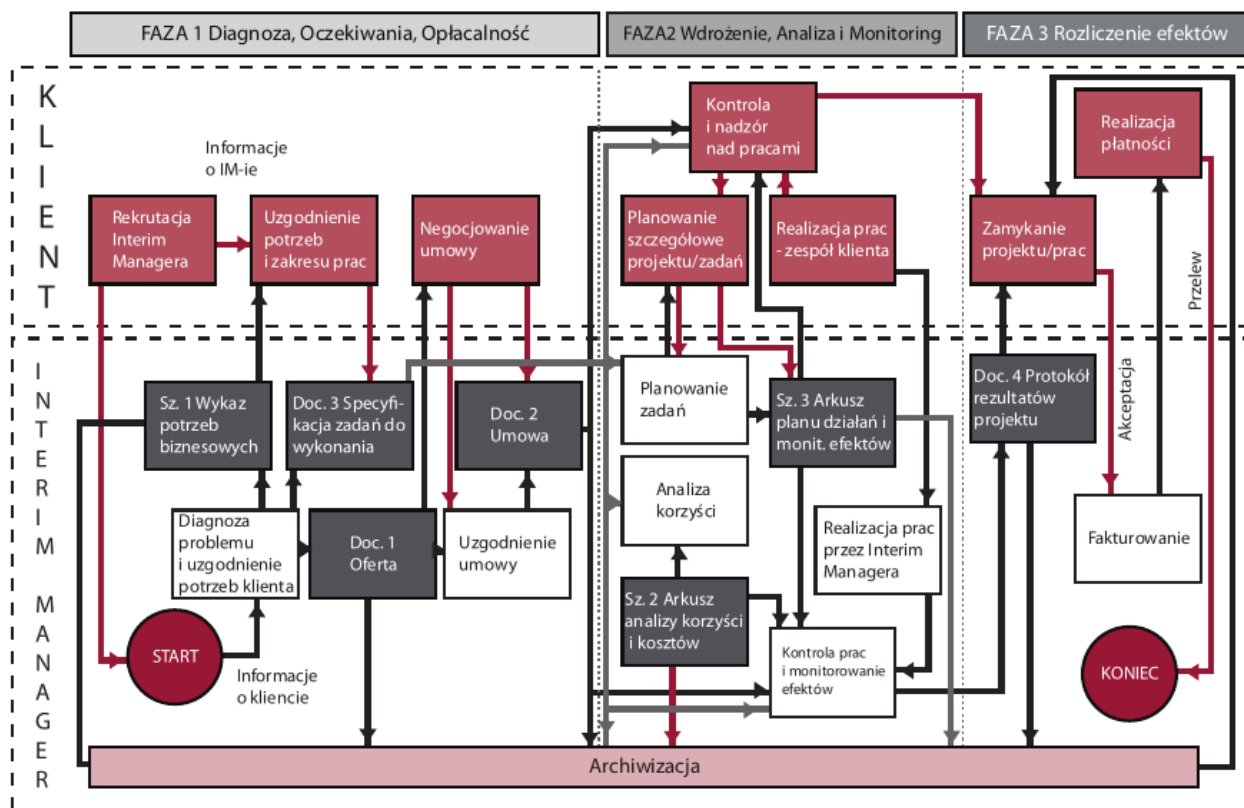
Rys. 1 Zakres metodyki IM

Narzędzia

Kompletna mapa metodyki IM łączy w sobie czynności wykonywane zarówno przez Interim Managera, jak również klienta oraz umiejscowienie w tym procesie 6 narzędzi. Przyglądając się tym połączeniom łatwo zrozumieć jak uniwersalne i kluczowe są poszczególne narzędzia.

Człowiek - najlepsza inwestycja

Metodyka IM



Rys. 2 Mapa metodyki IM

Oferta i wykaz potrzeb biznesowych

Oferta jest pierwszym etapem, w którym zauważalna staje się różnica pomiędzy pracą etatowego menedżera a sposobem pracy Interim Managera.

Zadaniem oferty jest skupienie się na rozwiązaniu konkretnego problemu biznesowego klienta, oraz zademonstrowanie umiejętności i kompetencji Interim Managera istotnych dla tej konkretnej sytuacji. Dla odróżnienia, pracownika etatowego zatrudnia się dla jego potencjału zarówno obecnego, jak i przyszłego, tak by przez kolejne lata mógł on wносить swój wkład w funkcjonowanie firmy w obszarach, które mogą nie być jeszcze zdefiniowane.

Za pomocą oferty Interim Manager wstępnie definiuje problem, wysuwa hipotezę dotyczącą jego rozwiązania oraz szacuje pracochłonność i oczekiwane efekty. Stawia go to w roli aktywnego podmiotu, który zarządza, kontroluje i odpowiada za efekty swojej działalności. Dla odróżnienia zatrudniony pracownik czeka na polecenia przełożonych i musi się im podporządkować.



Człowiek - najlepsza inwestycja

Umowa

Umowa realizacji projektu IM została przygotowana przez wybitnego adwokata Marka Gajka, który gromadził swoje doświadczenie podczas pracy dla wielkich międzynarodowych firm, ale również w ramach polskiego biznesu.

To jedyne narzędzie, które nie jest proste, ale stara się w najprostszej możliwej formie zaadresować możliwe warianty jakie mógłby przyjąć projekt IM. Dodatkowo, umowa uwzględnia fakt, że polski system prawny nie jest dostosowany do nowoczesnego rozwiązania jakim jest interim management, w związku z czym, do opisu nowego rozwiązania musiały zostać wykorzystane istniejące konstrukcje prawne.

Podczas prac nad umową cały czas dokładano starań by nie była ona wyłącznie oderwaną od rzeczywistości biznesowej wyrafinowaną konstrukcją prawną, a praktycznie uzupełniała w działaniu pozostałe narzędzia IM.

Arkusze analizy korzyści i kosztów

„Arkusze analizy korzyści i kosztów” to uniwersalne narzędzie łączące w sobie zgrubny harmonogram projektu, listę umiejscowionych w czasie oczekiwanych korzyści oraz budżet projektu - wszystko to na jednej kartce papieru. Z opracowania tego narzędzia zespół ekspertów jest szczególnie zadowolony, ponieważ wielokrotne obserwacje potwierdziły, że bardzo silnie oddziałuje ono na firmy rozważające zatrudnienie Interim Managera.

Główną trudnością podczas wykorzystania tego narzędzia jest takie grupowanie i uogólnianie zapisów by z jednej strony oddawały one realnie zaplanowane działania a z drugiej nie przekraczały pewnej bariery szczegółowości.

Poprawne stosowanie „Arkusza analizy korzyści i kosztów” pokazuje kompetencje Interim Managera jako menadżera wyższego szczebla, który potrafi z jednej strony planować działania operacyjne, a z drugiej posiada umiejętności uogólniania i potrafi myśleć strategicznie, co ma znaczenie podczas komunikacji z kadrą zarządzającą najwyższego szczebla klienta.

Omawianie i akceptowanie przez obie strony tego narzędzia jest skutecznym sposobem na sprowadzenie ogólnych i często niesprecyzowanych oczekiwań odnośnie projektu IM do konkretnych dat i cyfr, tak by obie strony mogły w pełni uzmysłowić sobie jak będzie wyglądała ich współpraca.

Plan działań i monitorowania efektów

„Plan działań i monitorowania efektów” jest jedynym narzędziem, które zostało przygotowane do zarówno planowania, jak i rozliczania poszczególnych zadań w czasie realizacji projektu.

Koncepcja, która leży u podstaw realizacji projektów interim management opiera się na założeniach Agile PM, czyli zwinnego zarządzania projektami. „Plan działań i monitorowania efektów projektu” został tak dostosowany, by maksymalnie realizować założenia tej koncepcji w przypadkach projektów biznesowych.



Człowiek - najlepsza inwestycja

Poprawnie wykorzystywany, stanowi potężne narzędzie zarówno w sferze organizacyjnej, planistycznej, formalnej, jak również taktycznej w zakresie nadzorowania i egzekwowania terminowej realizacji zadań.

Wzór protokołu rezultatów projektu

„Wzór protokołu rezultatów projektu” jest prostym dokumentem kwitującym poprawne wykonanie projektu. Jego głównym zadaniem, oprócz formalnego rozliczenia projektu, jest jasne i precyzyjne określenie sposobu zakończenia projektu oraz pełnego spektrum oczekiwanych rezultatów i jednoznaczne potwierdzenie dokonania tego rozliczenia.

Metodyka tworzenia raportu archiwizującego

„Metodyka tworzenia raportu archiwizującego” porządkuje sposób w jaki powinny być zabrane i przekazane wszystkie wypracowane w czasie projektu efekty. Narzędzie to zostało włączone do metodyki z uwagi na fakt, iż w praktycznym funkcjonowaniu menedżerowie często nie zaprzatają sobie głowy formalizowaniem oraz archiwizowaniem wykonywanej przez siebie pracy.

Jednocześnie w czasie badań, większość przedsiębiorców podkreślała potrzebę zapewnienia kontynuacji i akumulowania wiedzy w organizacji. W przypadku Interim Managera, który po stosunkowo krótkim okresie kilkumiesięcznego zaangażowania w firmie odchodzi z niej, od samego początku staje się istotne by efekty jego pracy mogły być spożytkowane przez jego następców. Stąd tak duży nacisk na to by efekty projektu zachować dla następców i reszty organizacji.

Jak narzędzia sprawdzają się w praktyce

Jesteśmy już po wstępnym etapie realizacji projektów testujących interim management w ramach projektu „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”, których celem jest sprawdzenie jak opracowana metodyka i narzędzia sprawdzają się w realnym biznesie. Pierwsze obserwacje pozwalają stwierdzić, że najlepiej oswojonymi i stosowanymi narzędziami są oferta oraz umowa. Więcej wysiłku wymaga wdrożenie się w poprawne stosowanie „Arkusza analizy korzyści i kosztów” oraz „Planu pracy i monitorowania efektów projektu”.

Które narzędzia przykuwają najwięcej uwagi?

Najwięcej zapytań oraz próśb o interpretacje dotyczy umowy. Co ciekawe jest to jednocześnie element, który stwarza użytkownikom najmniej problemów.

Niedocenianym a jednocześnie najtrudniejszym narzędziem jest „Plan działań i monitorowania efektów”. Stosunkowo prosta konstrukcja samego narzędzia usypia czujność. W rzeczywistości narzędzie to jest



Człowiek - najlepsza inwestycja

wykorzystywane przez większość czasu pracy w projekcie i niedociągnięcia w jego działaniu mogą się kumulować nawet przez kilka miesięcy, by ostatecznie doprowadzić do „projektowej sytuacji kryzysowej”.

By dobrze się nim posługiwać należy posiadać ugruntowaną praktyczną wiedzę z zakresu zarządzania projektami oraz rozumieć również założenia ostatnio popularnej metodyki Agile PM. Dodatkowo, poprawne stosowanie tego narzędzia wymaga wypracowanych nawyków organizacyjnych, konsekwencji oraz wysokiej produktywności osobistej Interim Managera, bez których skuteczne realizowanie zadań jest bardzo utrudnione.

Czy metodyka IM jest tylko dla Interim Managerów?

Pomimo, iż metodyka skrojona jest na miarę potrzeb Interim Managera i zatrudniającej go firmy, to poszczególne rozwiązania i narzędzia są już obecnie wykorzystywane nie tylko przez Interim Managerów, ale również przez menedżerów etatowych, projekt-menedżerów a także freelancerów.

To co jest mocną stroną metodyki IM, czyli przejrzystość, dobra komunikacja pomiędzy stronami, konkrety oraz skupienie na efekcie, bardzo dobrze sprawdza się we wszelkich środowiskach pracy, które cechuje zmienność lub praca projektowa.

Korzyści wynikające ze stosowania metodyki IM:

Dla Interim Managera:

- Prosty i przejrzysty szablon postępowania w celu osiągnięcia maksymalizacji rezultatu do włożonego wysiłku;
- Sprawdzone rozwiązania praktyczne testowane w wielu sytuacjach biznesowych, dostosowane do specyfiki i kultury organizacyjnej polskich firm;
- Najlepsze praktyki dobrane pod kątem skuteczności i bezpieczeństwa współpracy;
- Gotowe szablony dokumentów;
- Redukcja głównych ryzyk i zagrożeń związanych z realizacją projektu IM.

Dla firmy:

- Jasne i przejrzyste zdefiniowanie standardów, uprawnionych oczekiwań, zasad i sposobu współpracy z IM;
- Najlepsze praktyki dobrane pod kątem skuteczności i bezpieczeństwa współpracy;
- Możliwość stosowania metodyki również w innych obszarach działalności biznesowej (w stosunku do własnych menedżerów, współpracowników, podwykonawców, klientów);
- Najprostszy sposób wprowadzenia zarządzania projektowego do firmy.



Człowiek - najlepsza inwestycja

Jeśli są Państwo zainteresowani projektem „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą oraz wypracowaną w jego ramach metodyką i narzędziami do realizacji projektów interim management – zapraszamy do kontaktu: projekt.im@stowarzyszenieim.org. Więcej na temat projektu na: www.interim24.pl.



Roman Wendt, Interim Manager, Prezes Stowarzyszenia Interim Managers (SIM)

Praktyk skutecznego zarządzania zmiana. Karierę rozpoczął w firmie specjalizującej się w handlu międzynarodowym. Następnie w randze Prezesa zarządu tworzył od podstaw ogólnopolską firmę usługową b2b, która stała się liderem w swojej branży. Posiada portfolio 18 zakończonych sukcesem projektów biznesowych, które zrealizował w Polsce i w krajach Europy Centralnej. Największe z nich dotyczyły reorganizacji usługi transportowej operatorów logistycznych tego samego koncernu w trzech krajach Europy Centralnej oraz reorganizacji systemu zarządzania w cementowni zatrudniającej ponad 800 pracowników. Jeden z etapów kariery obejmował prace w ogólnopolskiej firmie konsultingowo-wdrożeniowej, w której zajmował się podnoszeniem efektywności produkcji. Wykłada w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej. Jest jednym z założycieli i Prezesem Stowarzyszenia Interim Managers.