



# 50+

## wiedza + doświadczenie

Rozmowa z **Moniką Buchajską-Wróbel**, wiceprezesem Stowarzyszenia Interim Managers (SIM), realizującego projekt „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*”



Problem bezrobocia osób z grupy 50+ w Polsce to zjawisko znane i szeroko badane. Państwo jednak w swoim projekcie postrzegają tę grupę wiekową nie jako problem, ale jako potencjalne źródło wiedzy i doświadczenia. Co skłoniło Państwa do opracowania projektu skierowanego w głównej mierze do menedżerów powyżej pięćdziesiątego roku życia?

**M.B.W.** Kluczową inspiracją do stworzenia projektu było dostrzeżenie potencjału zawodowego osób po pięćdziesiątym roku życia. Doświadczenia rynków zagranicznych pokazują, że *interim management* jest rozwiązaniem powszechnie stosowanym przez przedsiębiorstwa, przede wszystkim zaś – atrakcyjną formą aktywności zawodowej, w której świetnie odnajdują się bardzo doświadczeni menedżerowie.

Głównym powodem, dla którego przedsiębiorstwa podejmują współpracę z *interim managerem*, jest jego doświadczenie i wiedza, a także umiejętność jej przekazywania (transfer wiedzy do organizacji). *Interim management* jest zatem rozwiązaniem, które opiera się na atutach osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, czyli na wiedzy i doświadczeniu. Dodatkowo wpisuje się w styl życia dostosowany do potrzeb osób starszych, jeśli chodzi o zaangażowanie czasowe i intensywność pracy. *Interim managerowie* z Wielkiej Brytanii pracują średnio przez sześć, siedem miesięcy w roku, a pozostały czas poświęcają na pracę na uczelni, podróże lub realizację innych pasji.

Nasz projekt, z jednej strony, dotyczy wyzwań, przed jakimi stoją polskie przedsiębiorstwa w zakresie konieczności wypracowywania skutecznych rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, z drugiej zaś – jest odpowiedzią na potrzeby doświadczonych menedżerów powyżej pięćdziesiątego roku życia, w tym możliwości kontynuowania aktywności zawodowej. Prowadzone dotychczas działania aktywizujące dla tej grupy wiekowej skupiały się z reguły tylko na zdobywaniu nowych lub podnoszeniu dotychczasowych umiejętności w celu znalezienia pracy na okres przed emeryturą.



Monika Buchajska-Wróbel



Na czym polega projekt „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*”?

**M.B.W.** Nasze przedsięwzięcie ma na celu wypracowanie i upowszechnienie produktu finalnego, jakim będzie innowacyjne narzędzie interwencji biznesowej opartej na rozwiązaniach *interim managementu*. Przyczyni się ono do wzrostu zainteresowania pracodawców elastycznymi formami zatrudnienia i nowatorskim transferem wiedzy do organizacji, co zwiększy szanse na wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób 50+. Formuła projektu „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*” zakłada przedłużenie aktywności zawodowej menedżerów w wieku pięćdziesięciu i więcej lat, stworzenie i upowszechnienie narzędzi do realizacji projektów *interim managementu* jako nowoczesnej formy zarządzania firmą, a także dostarczenie praktycznej wiedzy, narzędzi i standardów pracy dla *interim managerów* i przedsiębiorstw. Odwołanie się w projekcie do doświadczeń partnera zagranicznego pozwoli skutecznie walczyć ze stereotypem pracowników z grupy 50+.



Na czym polega formuła *interim managementu* i jej specyfika w zarządzaniu firmą?

**M.B.W.** *Interim manager* to wysokiej klasy profesjonalista, ekspert w danej dziedzinie, który przez określony czas (od kilku miesięcy do nawet kilku lat) działa w danym przedsiębiorstwie. Na podstawie swojej wiedzy proponuje kierunki zmian w organizacji lub w wydzielonym obszarze, przygotowuje rozwiązania do wdrożenia i sprawuje nadzór nad ich wprowadzeniem. Jest rozliczany z rezultatów swoich działań.

Najczęstsze zastosowania *interim managementu* w firmie obejmują:

- zarządzanie zmianą,
- zaspokojenie tymczasowego zapotrzebowania na wysokie kwalifikacje,
- *turnaround management* (wyprowadzanie organizacji z problemów finansowych, organizacyjnych, logistycznych i innych) oraz restrukturyzację przedsiębiorstwa,
- zastąpienie nieobecnego menedżera,
- wsparcie eksperckie,
- doradztwo wraz z wdrożeniem.

Istotą *interim managementu* jest określony i poddający się pomiarowi rezultat biznesowy, który definiujemy jako zmianę stanu lub potencjału przedsiębiorstwa opisaną za pomocą charakterystycznych dla niego wskaźników lub parametrów. Najważniejszym aspektem pracy *interim managera* jest podniesienie wartości organizacji w danym obszarze, osiągnięcie konkretnego celu.

### Jak oceniają Państwo znajomość strategii zarządzania wiekiem wśród mazowieckich przedsiębiorców?

**M.B.W.** Znajomość strategii zarządzania wiekiem nie jest powszechna wśród mazowieckich przedsiębiorstw, o czym świadczą nie tylko badania rynkowe, ale także nasze doświadczenia wyniesione z kontaktów z firmami. W Polsce dopiero dwa, trzy lata temu zaczęto dostrzegać problem niskiej aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia. Nadal jesteśmy w fazie uświadamiania sobie skali i potencjalnych skutków tego problemu społeczno-gospodarczego. Tylko nieliczne firmy wdrożyły mechanizmy zarządzania wiekiem i stosują pierwsze rozwiązania w tym zakresie, wprowadzając na przykład programy monitoringowe. W ostatnim czasie obserwujemy rosnące zainteresowanie działów zarządzania zasobami ludzkimi tematyką zarządzania wiekiem. Coraz bardziej poszukiwana jest wiedza w tym zakresie i przykłady najlepszych praktyk.

Ważną rolę w podnoszeniu się poziomu wiedzy w obszarze zarządzania wiekiem odgrywa rosnący dorobek programowy projektów innowacyjnych w tym zakresie. Niemniej jednak kluczowym wyzwaniem, jakie stoi przed naszym projektem – podobnie jak przed innymi projektami – jest skuteczne dotarcie z informacją do przedsiębiorstw i upowszechnienie najlepszych rozwiązań.

Mamy nadzieję, że rezultatem naszego przedsięwzięcia będzie nie tylko sprawdzenie, czy metodyka i narzędzia stosowane w projektach *interim managementu* mogą służyć jako jedno z rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem, ale także powstanie całościowej strategii zarządzania wiekiem. Będzie ona służyła jako inspiracja dla innych przedsiębiorstw, kiedy zaprezentujemy ją w ramach działań upowszechniających.



### Co trzeba zrobić, aby zostać *interim managerem*? Jakie warunki należy spełnić, żeby zakwalifikować się do szkolenia?

**M.B.W.** Do projektu zapraszamy doświadczonych menedżerów – aktywnych zawodowo i poszukujących obecnie zatrudnienia. Uczestnicy projektu muszą mieć przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych (praktykę w zarządzaniu ludźmi lub w zarządzaniu projektowym) i wykształcenie wyższe. Uczestnikami mogą zostać osoby w wieku pięćdziesięciu i więcej lat mieszkające w województwie mazowieckim. Są to warunki formalne, które muszą być spełnione ze względu na wytyczne projektu.

Podczas rekrutacji doświadczeni konsultanci weryfikują kompetencje miękkie kandydatów, w tym umiejętności zarządzania projektowego i zarządzania zespołem, umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, ale także adaptacyjne, łatwość uczenia się i dzielenia się wiedzą. Z wykorzystaniem badania Predictive Index® (PI®) są również weryfikowane naturalne predyspozycje kandydatów i ich motywacja do pracy w zawodzie *interim managera*. Osoby zakwalifikowane do projektu biorą także udział w szkoleniach przygotowujących do pracy na stanowisku *interim managera*.



### Jak przedsiębiorcy reagują na „menedżera do zadań specjalnych”, nie jest przecież łatwo zaakceptować osobę z zewnątrz i słuchać jej rad? W jaki sposób ma przebiegać współpraca obu stron?

**M.B.W.** Przedsiębiorcy sięgają po *interim managerów* w bardzo konkretnych sytuacjach, współpraca z nimi ma bowiem gwarantować szybkie, skuteczne i konkretne działania prowadzące do osiągnięcia założonego celu. *Interim management* jest na polskim rynku rozwiązaniem stosunkowo nowym, już więc choćby z tego powodu może budzić wątpliwości i obawy potencjalnych pracodawców. Wielu z nich nie spotkała się dotąd z takim rozwiązaniem, ci zaś, którzy o nim słyszeli, często operują stereotypami, opisując swój stosunek do zarządzania czasowego.


Zdarza się również, że *interim manager* jest postrzegany jako konsultant, którego zadaniem jest wyłącznie przygotowanie drogiej ekspertyzy doradczej, z której dla firmy nie wyniknie żadna korzyść, ponieważ nikt nie będzie potrafił wdrożyć przedstawionych rozwiązań. Dlatego warto pamiętać, że *interim manager*, w odróżnieniu od konsultanta, odpowiada nie tylko za proces diagnostyczny, ale także za wprowadzenie zmian i za osiągnięte dzięki temu rezultaty. Ważne jest zatem, aby był on umocowany formalnie w organizacji (na przykład dzięki pełnomocnictwu zarządu), dzięki czemu zyska →

***Interim manager* jest dobrany profilowo do danego projektu i przychodzi do organizacji w celu usprawnienia jej działania. Dzięki swojej wiedzy szybko się wdraża, diagnozuje problem i przystępuje do wprowadzania niezbędnych zmian. Ponieważ jest ekspertem z zewnątrz, ma świeże spojrzenie, którego czasem brakuje osobom pracującym w firmie od wielu lat.**

niezbędny zakres decyzyjności. Przy współpracy z *interim managerem* ważne jest także zagwarantowanie trwałości projektu i pozostawienie wiedzy w organizacji. Dobrym rozwiązaniem jest wpisanie w zadania *interim managera* roli *shadow managera*, czego konsekwencją będzie również przygotowanie następcy w firmie.

Schemat współpracy *interim managera* został wypracowany i opisany w „Metodyce prowadzenia projektów IM”, która jest jednym z produktów naszego projektu i będzie upowszechniona wśród firm i menedżerów. *Interim manager* jest dobrany profilowo do danego projektu i przychodzi do organizacji w celu usprawnienia jej działania. Dzięki swojej wiedzy szybko się wdraża, diagnozuje problem i przystępuje do wprowadzania niezbędnych zmian. Ponieważ jest ekspertem z zewnątrz, ma świeże spojrzenie, którego czasem brakuje osobom pracującym w firmie od wielu lat. Obawy przed zatrudnieniem *interim managera* wynikają jednak przede wszystkim z niskiej wiedzy o standardach i normach współpracy w ramach projektów *interim managementu*, dlatego wypracowane w naszym przedsięwzięciu narzędzia wraz z metodyką pracy *interim managera* niewątpliwie przyczynią się do popularyzacji tego rozwiązania zarówno wśród samych menedżerów, jak i wśród przedsiębiorców.

Obecnie jesteśmy na etapie testowania produktu finalnego w organizacjach z województwa mazowieckiego – w firmach z sektora MŚP oraz w dużych przedsiębiorstwach. Sprawdzamy, w jakim zakresie narzędzia spełniają swoje zadania, w jakim zaś wymagają modyfikacji i doskonalenia.

 **Proszę przybliżyć funkcjonowanie platformy internetowej Interim24.pl, której głównym zadaniem ma być łączenie *interim managerów* z potencjalnymi zleceniodawcami.**

**M.B.W.** Platforma Interim24.pl jest narzędziem służącym propagowaniu idei *interim managementu* na rynku polskim, a także miejscem, w którym przedstawiciele przedsiębiorstw (właściciele, kadra zarządzająca, działy zarządzania zasobami ludzkimi) mogą nawiązać współpracę z wybranym *interim managerem*.


Oprócz udostępniania zawartości merytorycznej (między innymi narzędzi i metodyki prowadzenia projektów *interim managementu*, bazy wiedzy o *interim managementie*, artykułów na ten temat) platforma umożliwia nawiązywanie kontaktów. Z jednej strony, pozwala osobom zainteresowanym pracą w zawodzie *interim managera* zaprezentować swój szczegółowy profil zawodowy w zaawansowanej bazie menedżerów, z drugiej zaś strony, zapewnia przedsiębiorstwom możliwość szybkiego, sprawnego i efektywnego wyszukiwania w zasobach platformy osób z konkretnymi doświadczeniami i umiejętnościami.



 **Jakie doświadczenia czerpią Państwo ze współpracy z brytyjskim partnerem – Institute of Interim Management?**

**M.B.W.** Nasz partner ma wieloletnie doświadczenie w zakresie promowania idei *interim managementu* oraz w przedsięwzięciach

z zakresu spraw publicznych, prawnych i regulacyjnych, ponieważ jest obecny na brytyjskim rynku od 2001 roku. Dlatego też jego udział w projekcie, a szczególnie zdobyte przez niego doświadczenia, są dla nas nieocenionym źródłem wiedzy. Wspólnie z nim wypracujemy produkt finalny projektu (narzędzia umożliwiające wdrożenie zarządzania *interimowego* w firmach), razem będziemy także upowszechniać produkt. Brytyjscy *interim managerowie* będą propagatorami idei *interim managementu* w Polsce podczas cyklu dziesięciu konferencji upowszechniających na przełomie 2014 i 2015 roku. Będzie to doskonała okazja, aby przyrzeć się temu, jak rozwiązania sprawdzone od wielu lat na rynkach zagranicznych udało się zastosować na polskim rynku pracy.

 **Lista inicjatyw Stowarzyszenia Interim Managers dotyczących upowszechniania i włączania wypracowanego modelu *interim managementu* jest zapewne długa, zwłaszcza że pewne przedsięwzięcia związane z podnoszeniem kwalifikacji *interim managerów* Państwa organizacja realizuje poza projektem. Proszę przybliżyć najważniejsze działania w tym zakresie.**

**M.B.W.** W ramach działalności statutowej stowarzyszenie prowadzi projekty mające na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych *interim managerów*, a także projekty edukacyjne, badawcze i promocyjne. Poza działaniami w ramach projektu „*Interim management* – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą” stowarzyszenie od 2009 roku realizuje wiele cyklicznych inicjatyw skierowanych do środowiska biznesowego, które służą upowszechnianiu *interim managementu* w Polsce, między innymi coroczną międzynarodową Konferencję Interim Management, certyfikację *interim managerów*, regularne badania polskiego rynku *interim management* oraz szkolenia i warsztaty dla *interim managerów*.

**ROZMAWIAŁA**  
**Paulina Chodyra**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

**INTERIM MANAGEMENT**  
– nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą

→ instytucja (firma):  
**Stowarzyszenie Interim Managers**  
→ kontakt:  
**Monika Buchajska-Wróbel, wiceprezes**  
**Stowarzyszenia Interim Managers**

telefon: 22 502 34 70  
e-mail: m.buchajska@stowarzyszenieim.org  
strona internetowa: www.stowarzyszenieim.org