

WYDARZENIA HR

● NOWOCZESNY MENEDŻER A COACHING

Coaching pomaga polepszać efekty działania oraz przyspieszać tempo rozwoju. Podstawą systemu coachingowego jest wspólne wytyczenie celów i konsekwentne ich realizowanie, a deprymująca ocena zostaje zastąpiona konstruktywną informacją. Kim jest coach i jak stać się dobrym coachem dla swojego zespołu, dowiesz się na dwudniowym spotkaniu szkoleniowym, które odbędzie się 31 lipca – 1 sierpnia w Godkowie. Nauczysz się prowadzić indywidualny program rozwojowy pracownika, wyłaniać odpowiednich podopiecznych i unikać potencjalnych pułapek. Szczegóły na stronie: www.leadercenter.pl

● OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA KOBIET PRZEDSIĘBIORCZYCH

Polska pod względem przedsiębiorczości kobiet plasuje się w europejskiej czołówce. Nie mogło więc zabraknąć imprezy, na której panie biorące sprawy w swoje ręce mogłyby spotkać się i podzielić doświadczeniami. We wrześniu rusza cykl Ogólnopolskich Konferencji Kobiet Przedsiębiorczych. Będzie to 10 spotkań w różnych miastach Polski. Tegorocznej edycji przyświeca hasło „Ku doskonałości”. Pierwsza konferencja odbędzie się 10 września w Poznaniu. Na specjalnej stronie internetowej znajdziesz formularz zgłoszeniowy na imprezy, możesz też na bieżąco śledzić aktualne informacje dotyczące inicjatyw. Więcej informacji: www.okkpp.pl

● JAK WYKORZYSTAĆ INTERNET W SZKOLENIACH

W nowoczesnej edukacji i szkoleniach niezastąpionym narzędziem okazuje się internet. Jeśli chcesz dowiedzieć się, jak skutecznie używać tego narzędzia, weź udział w zajęciach „Informatyczne wsparcie zarządzania projektem szkoleniowym i jego realizacją”, które odbędzie się 19 sierpnia w Warszawie. Zaprasza na nie Centrum Promocji Informatyki. Na zajęciach poznasz rolę i uwarunkowania zdalnej edukacji. Na podstawie studium przypadku dowiesz się, jak badać i rozpoznawać potrzeby i zainteresowania potencjalnych uczestników szkoleń. Zobaczysz, jak krok po kroku przygotować się do wdrożenia zintegrowanych systemów informatycznych. Dodatkowo nauczysz się tworzyć kosztorys projektów szkoleniowych w arkuszu kalkulacyjnym, tak by weryfikować rentowność szkoleń. Dowiesz się, jak wykorzystywać internet do tworzenia projektów lojalnościowych uczestników szkoleń i jak w szkoleniu wykorzystywać środki audiowizualne. Więcej informacji, formularz zgłoszeniowy i dokładny program zajęć znajdziesz na stronie: www.cpi.com.pl *uh*

Jak zatrudnić w firmie in

ZARZĄDZANIE Wysokiej klasy specjalista z bogatym doświadczeniem zawodowym p

Małgorzata Pukropek
konsultant w Grupie Talents

Firma staje przed koniecznością zmiany. Może ona polegać na integracji z innym przedsiębiorstwem, przeprowadzeniu procesu restrukturyzacyjnego, wejściu na giełdę lub przerzuceniu ważnego projektu.

Ale może to być również konieczność zastąpienia nieobecnego ze względu na długotrwały urlop lub zwolnienie lekarskie menedżera. W jaki sposób przeprowadzić ten proces?

Zacznij rok wcześniej

Jednym z częściej wykorzystywanych rozwiązań jest znalezienie na rynku odpowiednio doświadczonego eksperta dopasowanego do kultury organizacyjnej firmy, jej środowiska i stanowiska pracy spełniającego wymagany profil kompetencyjny i zatrudnienie go na stałe. Ale wybierając to rozwiązanie, trzeba liczyć się z czasem niezbędnym na wyszukanie i zainteresowanie ofertą potencjalnych kandydatów, przeprowadzenie kilku etapów selekcji, zorganizowanie centrum oceny (AC), przeprowadzenie testów psychometrycznych, negocjacje, podpisanie listu intencyjnego, wypowiedzenie w dotychczasowej pracy kandydata, a czasem i uporanie się z problemem umowy o zakazie konkurencji. Takie rozwiązanie jest korzystne pod wieloma względami, jeśli tylko rekrutację rozpoczniemy minimum rok wcześniej.

A może zespół?

Co jednak, jeśli w grę wchodzi dokonanie dużej zmiany w organizacji i obsadzenie jednocześnie kilku stanowisk np. dyrektora produkcji, operacyjnego i finansowego? Jak skompletować zespół menedżerski, który nie tylko będzie pasował do siebie, wniesie do firmy niezbędną wiedzę, umiejętności i kompetencje, ale również sprawnie poprowadzi projekt i będzie zarządzał podległym zespołem? Rozwiązaniem może być zwrócenie się o pomoc do firmy consultingowej, która dostarczy niezbędny zespół specjalistów realizujących projekt w wymaganym czasie.

Kolejną możliwością jest skorzystanie z pomocy interim managera. To wysokiej klasy specjalista z bogatym doświadczeniem zawodowym w zarządzaniu projektami i zespołami, gotowy stać się czołową konkretnemu celowi wyznaczonemu przez właściciela lub zarząd firmy. Decyzja o wprowadzeniu do firmy menedżera czasowego podejmowana jest wtedy, gdy

Osoba menedżera czasowego budzi w firmie sporo emocji. Choć wiadomo, że nie będzie zatrudniony na stałe, ma często szerokie kompetencje decyzyjne

firma chce osiągnąć ściśle określone wyniki w krótkim czasie, szybciej dokonać procesu zmiany lub gdy wewnątrz organizacji nie mamy wystarczających kwalifikacji i wiedzy. Wybierając takie rozwiązanie, osoby podejmujące w firmie decyzje muszą odpowiedzieć sobie na konkretne pytania. Jakie są oczekiwania wobec umiejętności menedżera czasowego? Jaki jest cel i w jakim czasie powinien zostać osiągnięty? Jakim rezultatem ma zakończyć się działanie interim managera?

Świeża wiedza

Czym to rozwiązanie różni się od typowej rekrutacji? Przede wszystkim pozwala na zminimalizowanie kosztów, czasu i zasobów niezbędnych do zatrudnienia odpowiedniej osoby. Decydując się na skorzystanie z usług interim managera, możemy liczyć na know-how potrzebne firmie do realizacji jej celów, jego doświadczenie zweryfikowane przez wcześniejsze dokonania w prowadzonych przez niego projektach i ograniczenie kosztów, które wynikałyby z umowy o pracę.

Część działań menedżera czasowego wymaga wsparcia go zespołem. W przypadku gdy klient decyduje się na wprowadzenie zespołu projektowego, interim manager pełni funkcję project managera. Każdy z członków takiego zespołu specjalizuje się w jednym bądź dwóch obszarach, a jeśli niezbędna jest specjalistyczna wiedza z konkretnego zakresu – korzysta się z wiedzy autorytetów. Sprawny, znający swoje silne i słabe strony zespół, który miał już wcześniej okazję zrealizować kilka projektów, jest wskazany przy wprowadzeniu wielu trwałych zmian w organizacjach. Projekty zakrojone na szeroką skalę wymagają współpracy zespołu, którego członkowie mają zaufanie do siebie, wspierają swoje działania, konsultują wiedzę, a w ciężkich chwilach nawzajem się motywują.

Czym więc różni się usługa firmy consultingowej od współpracy z zespołem ekspertów, z których jeden jest mianowany interim manage-



rem? Menedżer czasowy często wchodzi w skład zarządu i ma znaczący wpływ na podejmowane decyzje.

Jak wprowadzić

Usługa interim managementu niesie ze sobą wiele korzyści. Ale tylko dla organizacji, które w odpowiedni sposób przeprowadzą proces wprowadzenia do swoich struktur menedżera czasowego. O ile jest jasne, że konsultanci zewnątrz są ciałem obcym w organizacji, a ich zadaniem jest realizacja konkretnego projektu, o tyle osoba menedżera czasowego budzi więcej emocji. Pomimo że firma nie planuje zatrudnić go na stałe, jest on pełnoprawnym członkiem organizacji, co więcej – obdarzonym często szerokimi kompetencjami decyzyjnymi. Jeśli firma jest w trakcie szczególnie ważnego projektu, a odpowiedzialny za jego realizację menedżer odchodzi właśnie np. na urlop macierzyński, osobą, która szybko wdroży się w działanie organizacji i przeprowadzi realizację projektu jest właśnie interim manager.

Pojawienie się w firmie interim managera może jednak rodzić wiele pytań ze strony jej pracowników, np. dlaczego nie przeprowadzono rekrutacji wewnętrznej, by wyłonić kandydata na wakuujące stano-

wisko. Jeśli firma nie zakomunikowała odpowiednio swoim pracownikom decyzji o czasowym zatrudnieniu nowej osoby, może to prowadzić do niepotrzebnych domysłów oraz zdemotywowanie pracowników. Aby uniknąć tego typu zagrożeń, podwładni muszą postrzegać interim managera jako zaangażowanego kontynuatora działań poprzednika, a nie jego konkurenta. Jeśli w procesie wyboru interim managera bierze udział osoba, którą ten ma zastąpić, zazwyczaj udaje się zmniejszyć krytyczne nastawienie zespołu, jak i wykluczyć obawy samego menedżera związane z otrzymaniem wypowiedzenia po powrocie z urlopu lub zwolnienia chorobowego. Komunikacja wewnątrz firmy powinna być skierowana do wszystkich pracowników, by uświadomić im, jakie są zamiary zarządu i do jakich działań organizacja się przygotowuje.

Zanim odejdą

O ile brak wiedzy na temat wprowadzenia interim managera może prowokować jej pracowników do spekulacji, niewystarczająca wiedza na ten temat wśród menedżerów może skłonić ich do decyzji o zmianie pracy. Kluczową rolę w tych przypadkach powinien pełnić departament HR, do-

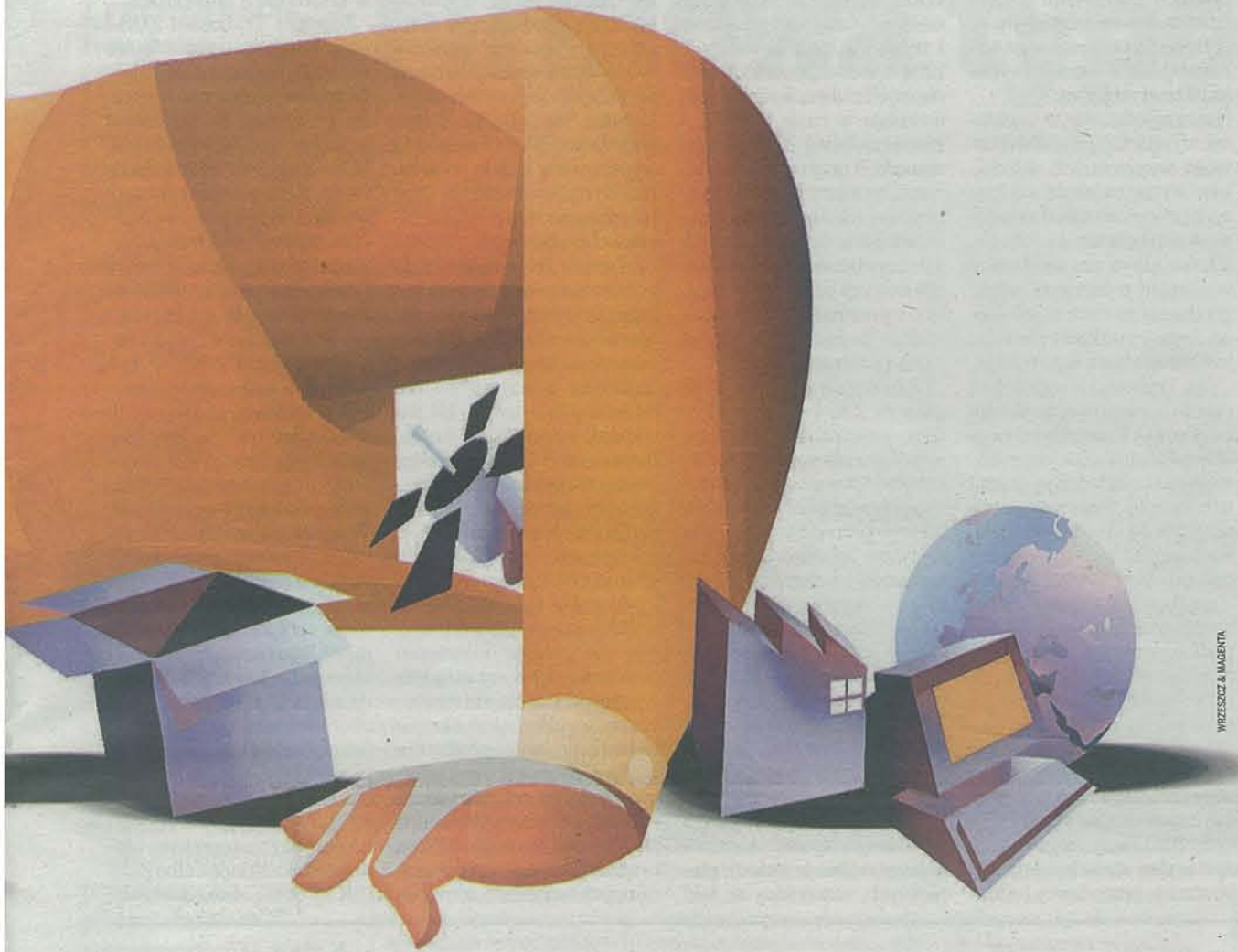
starzając wsparcia, wiedzy oraz narzędzi do rozwoju umiejętności i kompetencji pozostałych menedżerów, po to by osoby pełniące w firmie kluczowe funkcje wiedziały, że organizacja nieustannie dba o ich rozwój, również poprzez nawiązywanie współpracy z interim managerem. Brak lub niewłaściwie przeprowadzona komunikacja wewnętrzna może doprowadzić do niekorzystnych dla organizacji działań osób krytycznie nastawionych do zmian.

Osoby odpowiedzialne za wprowadzenie menedżera czasowego muszą być świadome, że brak zaufania wynikający z zaniedbania procesu informacyjnego, może przyczynić się do wydłużenia czasu realizacji projektu lub szybkiego powrotu do starych nawyków po opuszczeniu organizacji przez interim managera. Komunikat musi być jasny: ta osoba jest potrzebna firmie, dokona niezbędnych zmian, wniesie brakującą wiedzę. Interim manager nie może być postrzegany jako intruz czy wróg, lecz jako ktoś, kto wdroży zmiany bądź wprowadzi firmę na prostą.

Konsultacja merytoryczna: Ewa Rytka – interim manager i dyrektor zarządzający, biorąca udział w szeregu projektów kompleksowej restrukturyzacji i sanacji

Interim managera?

trzebny od zaraz



Samodzielność i swoboda

PRAWO Kontrakt menedżerski jest oparty o przepisy prawa cywilnego

Monika Smulewicz*
FPA Group

Chociaż umowa o pracę jest najbardziej powszechną formą regulowania stosunków pracodawca - pracownik, szukając zatrudnienia, możemy spotkać się z innymi propozycjami.

Jedną z nich jest kontrakt menedżerski. Opiera się ona o przepisy prawa cywilnego. W prawie cywilnym kontrakty menedżerskie są zaliczane do tzw. umów nienazwanych. Przyjmuje się, że kontraktem menedżerskim jest umowa wynikająca ze stosunku cywilnoprawnego określonego w art. 750 kodeksu cywilnego, do której stosuje się przepisy dotyczące zlecenia. Zgodnie z tym przepisem do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami, stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu. Jednak jest istotna różnica między zleceniem a kontraktem menedżerskim.

● **umowa zlecenie** jest umową starannego działania i wynagrodzenie zleceniobiorcy nie jest uzależnione od wyników. Zleceniobiorca zobowiązuje się dokonać określonej czynności prawnej lub faktycznej dla zleceniodawcy.

● **kontrakt menedżerski** jest umową dwóch podmiotów o wzajemnej, równorzędnej podległości. Jedną ze stron kontraktu (zleceniobiorca, czyli menedżer) przyjmuje zlecenie zarządzania przedsiębiorstwem w imieniu przedsiębiorcy (zleceniodawcy, czyli firmy) i zobowiązuje się do świadczenia usług za umówionym wynagrodzeniem.

W przypadku kontraktu menedżerskiego wynagrodzenie zarządcy uzależnione jest przede wszystkim od wypracowanego wyniku. Definicja wyniku zależy od tego, co strony ustaliły w umowie: np. maksymalizacja zysku, określony poziom sprzeda-

ży, zdobycie nowych rynków zbytu, likwidacja nierentownych oddziałów, pozyskanie inwestorów, itp. Dlatego w kontraktach menedżerskich, inaczej niż w umowie zleceniu, wymieniane są często dwa składniki wynagrodzenia: stały i zmienny.

Kontrakt menedżerski może również zostać zawarty w formie umowy o pracę, wówczas stosuje się do niego przepisy prawa pracy, a nie przepisy prawa cywilnego.

Kontrakty menedżerskie wiążą się z licznymi korzyściami dla udziałowców czy właścicieli firm. Najważniejszą z nich jest to, że w łatwy sposób można rozstać się z menedżerem, który nie spełnił określonych oczekiwań. Dopuszczalną formą rozstania z menedżerem jest rozwiązanie warunków kontraktu praktycznie z dnia na dzień bez konieczności wypłacania jakichkolwiek świadczeń. Warto przypomnieć, że w przypadku wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi nale-

ży się odprawa i odpowiedni okres wypowiedzenia gwarantujący wypłatę wynagrodzenia.

Kontrakty menedżerskie dają korzyści także menedżerom podejmującym się zarządzania przedsiębiorstwem. Należą do nich m.in.: brak podporządkowania i zwierzchności kierowniczej czy nienormowany, elastyczny czas pracy. Menedżerowie wybierający taką formę zatrudnienia podkreślają, że samodzielność i większa swoboda decyzyjna jest dla nich znacznie ważniejsza niż tzw. ciepła posadka na etacie.

Dla przedsiębiorczych menedżerów praca w oparciu o kontrakt menedżerski może być swoistą próbą zarządzania przedsiębiorstwem bez konieczności jednocześnie ponoszenia odpowiedzialności, jaką ma właściciel.

Monika Smulewicz jest kierownikiem działu kadr i płac w FPA Group



SPECJALISTA RADZI

KATARZYNA KŁOSKOWSKA-KUSTOSZ

prezes 4business&people, executive coach

Od kadrowca do personalnego

Idea zarządzania zasobami ludzkimi pojawiła się w Polsce dopiero w latach 90. Do tego czasu w firmach istniały działy kadrowe, zatrudniające osoby zajmujące się przede wszystkim pracami administracyjnymi, naliczaniem wynagrodzeń, tworzeniem dokumentacji personalnej. Działy te, zatrudniając „kadrowych”, realizowały polecenia zarządu, pilnując jednocześnie przestrzegania przepisów.

Wraz ze zmianami na rynku, przejawiającymi się przede wszystkim wzrostem konkurencyjności, zaczęto dostrzegać konieczność inwestycji w kapitał ludzki. Budowanie przewagi poprzez ludzi stało się nie tylko hasłem reklamowym, ale realnym pomysłem na utrzymanie dobrej pozycji firmy. W przedsiębiorstwach zaczęły powstawać działy personalne. W wielu z nich, mimo zmiany nazewnictwa, nadal przypominają działy z dawnej epoki. Jednak pojawiają się też firmy, w których działy personalne z dyrektorami personalnymi na czele stają się jednymi z najważniejszych w organizacji.

Ciągle obserwujemy wzrost wymagań wobec „personalnych” z tych działów. Zarządy firm oczekują, by działy HR stały się dla nich realnym wsparciem w osiąganiu celów biznesowych. Przed „personalnymi” stoi więc ogromne wyzwanie. Muszą oni rozumieć realne cele biznesowe swojej firmy, a jednocześnie muszą umieć przełożyć je na działania personalne. Co więcej, zarządy firm operujące wskaźnikami biznesowymi oczekują przełożenia proponowanych działań i narzędzi personalnych na konkretne liczby, co udowodniłoby zasadność ich wprowadzenia. To zadanie oznacza przejście od opieki nad ludźmi w organizacji, do pracy nad skutecznością i osiąganiem celów biznesowych. Osoby z działów personalnych znają zwykle pracowników znacznie lepiej niż zarządy firm. Rozumieją konieczność dbania o ludzi. Rozumieją konieczność dobrej komunikacji, zwłaszcza w sytuacji zmiany. Znają narzędzia, które mogą pomóc firmie w dobrym zarządzaniu i rozwoju pracowników, a w konsekwencji – w realizacji celów biznesowych. Potrzebują jednak ogromnej siły i odporności psychicznej oraz determinacji w rozmowach z zarządami, by pokazywać im aktualną sytuację i proponować rozwiązania. To szansa dla „personalnych” na bycie realnym partnerem biznesowym. Ale nie mogą tylko czekać na zadania. Ich rola powinna polegać na kreowaniu takiej polityki personalnej, która pomaga firmie realizować wyznaczone cele biznesowe. Wymaga to znajomości biznesu, zarządzania zasobami ludzki, mądrości, by połączyć oba te obszary oraz siły i odporności, która pozwoli sprostać zadaniu.

INTERIM MANAGER W LICZBACH

7,3 miesiąca

trwał przeciętny kontrakt interim managera z firmą (rok 2005, Niemcy); w 2001 roku wynosił 5,5 miesiąca

1/3

zatrudnionych menedżerów znalazła pracę przy typowych zadaniach projektowych

40 proc.

interim managerów zostało zaangażowanych na najwyższe stanowiska w firmie
źródło: nfppl