

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Rozwój i zmiana organizacji.
Zestaw narzędzi

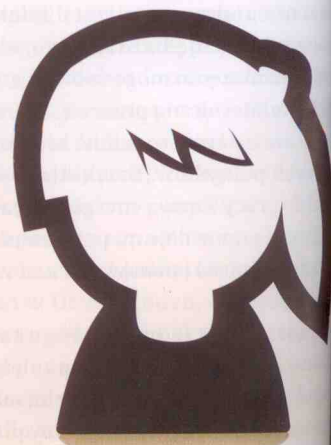
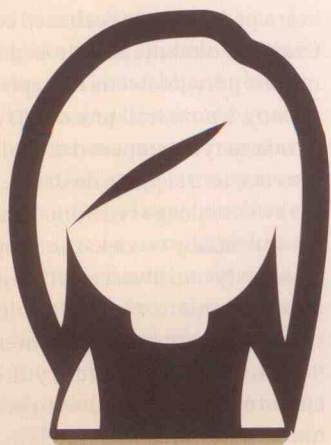
James A. Cannon,
Rita McGee
Wolters Kluwer Polska
– ABC 2012



Menedżer do zadań
specjalnych

Dynamiczny rynek pracy, brak jednego wzorca sukcesywnej kariery zawodowej, potrzeba dopasowania się do zmian i wyzwań oraz mierzenia się z kolejnymi trudnościami – wszystko to sprzyja wykształcaniu się alternatywnych modeli kariery zawodowej. | s. 22

Kusząca alternatywa, której sprzyja kryzys



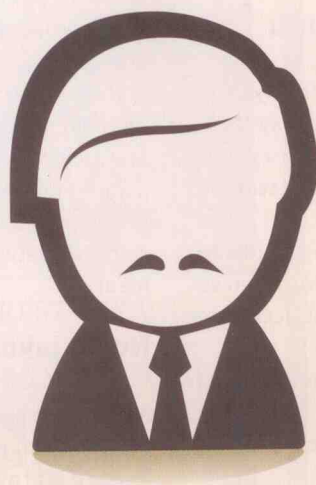
” Z perspektywy osoby, która od ponad 10 lat rekrutuje menedżerów czasowych, widzę systematyczny rozwój interim managementu na naszym rynku. Zjawisko czasowego zarządzania rozwija się powoli, jednak z roku na rok zyskuje zwolenników, którzy dostrzegają i wykorzystują jego niewątpliwe zalety. ”

Monika Buchajska-Wróbel, czytaj w tekście na s. 21.

Potrzeba matką wynalazku – to powiedzenie dobrze sprawdza się w przypadku niszowego jeszcze w Polsce, ale już bardzo popularnego w krajach rozwiniętych zjawiska, jakim jest interim management. Tę potrzebę generuje kryzys gospodarczy. Ale zacznijmy od wyjaśnienia, czym jest interim management i skąd się wziął.

Roman Wendt

Interim management (IM) pojawił się w latach 70. ubiegłego wieku w Holandii jako sposób ucieczki przed bardzo restrykcyjnym prawem pracy, które nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom. Menedżerowie, pewni swej wartości na rynku pracy, godzili się pracować za wyższe stawki przez określony z góry czas lub przez czas realizacji określonego zadania, rezygnując z oferowanej przez prawo pracy ochrony pracowniczej. Na tym rozwiązaniu wygrywały obie strony. Pracodawca pomimo wyższych stawek jednostkowych nie musiał płacić odpraw i miał zagwarantowany rezultat, dla którego zatrudnił interim managera. Interim manager z kolei otrzymywał wyższe wynagrodzenie za swoje wysokie kompetencje i partycypację w ryzyku sukcesu pracodawcy. ▶



► Powody zatrudniania interim managera (w proc.)



Uwaga: użytkownicy mogli zaznaczyć więcej niż jedno pole wyboru, więc ogólna wartość procentowa po zsumowaniu może przekroczyć 100 proc.

■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

Przypadek Holandii przełamał dotychczasowy stereotyp pracy menedżera, jednak gdyby nie obiektywne zapotrzebowanie na tego typu usługi ze strony rynku, nie wyszłyby one poza sferę obejścia prawa pracy w jednym kraju. Rzeczywistość prześcignęła najśmielsze oczekiwania pionierów interim managementu.

Istota interim managementu

Obecnie rynek IM w krajach rozwiniętych, takich jak Holandia, Wielka Brytania czy Niemcy, jest szacowany w dziesiątkach tysięcy osób. Tylko w Wielkiej Brytanii jego wartość ocenia się na 1,5 mld funtów¹.

Doświadczenie rynku brytyjskiego pokazuje, że początkowi kryzysu gospodarczego zawsze towarzyszył skokowy wzrost liczby menedżerów czasowych na rynku.

Powody są bardzo proste i logiczne:

- więcej wolnych menedżerów na rynku, również tych pozbawionych swoich miejsc pracy;
- potrzeba wdrażania zmian w firmach, najlepiej przez menedżerów, którzy już mają doświadczenie i sukcesy w tym zakresie;

• interim manager jest dla firmy kosztem zmiennym, a nie stałym – w trudnych czasach firmy to preferują.

Jak wygląda Polska na tle rynków rozwiniętych? Bardzo skromnie. W mojej ocenie możemy mówić o kilkuset rodzimych interim managerach, którzy mają na koncie kilkuletnie doświadczenie w takiej pracy.

Mimo prawie 10 lat, od kiedy w Polsce zaczęło się wspominać o interim managementie, jest on nadal zjawiskiem niszowym – nieznanym i nierozumianym. Dlatego dobrze zacząć od definicji i wyjaśnienia, czym różni się on od innych form pracy i współpracy spotykanych na rynku.

Definicja promowana przez Stowarzyszenie Interim Managers w książce „Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem”² kładzie nacisk na główne wyróżniki, które charakteryzują IM: „Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (interim managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu”. W praktyce definicja ta zbliża formułę interim managementu do formy pośredniej pomiędzy kontraktem menedżerskim a umową o dzieło, przy czym dziełem tym jest konkretny efekt biznesowy osiągnięty w krótkim, najczęściej kilkumiesięcznym okresie.

Inną postacią interim managementu, skierowaną szczególnie do początkujących interim managerów, są proste formy zastępstwa nieobecnych z różnych przyczyn menedżerów etatowych. Wówczas zadania są mniej wymagające i gorzej płatne, ale mogą stanowić dobrą „rozgrzewkę” dla osób, które swoją karierę chcą rozwijać w ramach interim managementu.

Nowa jakość

Menedżer czasowy zajmuje się zarządzaniem przedsiębiorstwem podobnie jak menedżer etatowy. Można by zapytać, w czym tu nowość? W przypadku interim managementu istotne jest nie „co”, a „jak”. Nowa jakość związana z pojawieniem się interim

Mercurium

managementu odzwierciedla zmieniający się charakter potrzeb rynku, bardzo wysokie kompetencje i doświadczenie potrzebne w krótkich przedziałach czasowych (wdrożenie zmian, podniesienie rentowności, zwiększenie sprzedaży, wprowadzenie nowego produktu na rynek, relokacja zakładu). Można posłużyć się popularnym powiedzeniem: „Jeżeli chcesz się napić mleka, nie musisz kupować krowy”.

Od 2011 r. Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) prowadzi badanie środowiska interim managerów w Polsce, by lepiej poznać jego krajową specyfikę i jeszcze skuteczniej promować samą ideę.

Na podstawie tego badania można wysnuć wiele ciekawych wniosków, spoglądając zarówno z pozycji firmy poszukującej wsparcia, jak i z pozycji interim managera czy osoby chcącej zostać interim managerem.

Dlaczego firmy zatrudniają interim managerów?

Zgodnie z wynikami badania SIM najczęstszymi powodami, dla których firmy korzystają z managementu czasowego w Polsce są: przyłączenie na czas projektu do organizacji dodatkowych kompetencji, których w firmie nie było, restrukturyzacja oraz zarządzanie zmianą (patrz wykres „Powody zatrudniania interim managera”). W Polsce, w odróżnieniu od rynków rozwiniętych (Holandia, Wielka Brytania), wykorzystanie interim managera jako zastępstwa podczas wakatu menedżera etatowego (czas rekrutacji czy okresowa nieobecność) jest dwukrotnie mniej popularne. Przeważającymi powodami zatrudnienia interim managerów były złożone zadania celowe (76 proc.), a nie proste zastępstwa (24 proc.). Również zasięg branż ►

REKLAMA



LAS WODA

PARK REKREACYJNO-BIZNESOWY



HOTEL • KONFERENCJE • RESTAURACJA

BASENY • SPA • TEREN PIKNIKOWY • WESELA



Specjalnie dla naszych Gości stworzyliśmy wyjątkowe, eleganckie miejsce, jedynie 54 km od centrum Warszawy. Wyjątkowe położenie Hotelu w środku 17-hektarowego kompleksu leśnego, stwarza doskonałe warunki do wypoczynku i pracy. Wygodne pokoje, profesjonalna i życzliwa obsługa oraz wyborna kuchnia zaspokoją potrzeby nawet najbardziej wymagających gości.



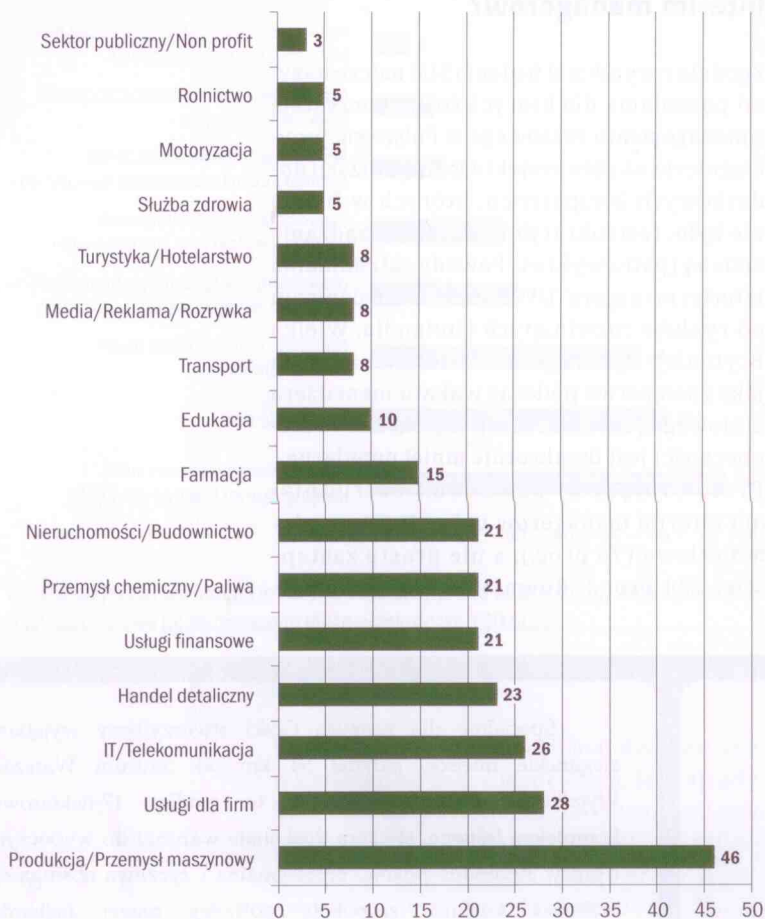
Park Rekreacyjno-Biznesowy Las Woda to idealne miejsce do zorganizowania spotkań biznesowych, konferencji i imprez integracyjnych. Dysponujemy trzema klimatyzowanymi salami konferencyjnymi wyposażonymi w nowoczesny sprzęt audiowizualny oraz salą kominkową, przeznaczoną dla nieformalnych spotkań biznesowych.

Wilga, ul. Spokojna 1
tel. 723 99 74 71
e-mail: info@laswoda.pl

WWW.LASWODA.PL



► **Częstotliwość projektów IM w branżach (w proc.)**



Uwaga: użytkownicy mogli zaznaczać więcej niż jedno pole wyboru, więc ogólna wartość procentowa po zsumowaniu może przekroczyć 100.

■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

korzystających z IM jest stosunkowo szeroki (patrz wykres: „Częstotliwość projektów IM w branżach”). Jak wynika z badania najbardziej popularne branże, w których wykorzystywano IM, to produkcja/przemysł maszynowy, usługi dla firm i telekomunikacja.

Korzyści oraz bariery w stosowaniu IM

Główne korzyści, które uzyskuje firma, zatrudniając interim managera, to:

- bezpieczeństwo osiągnięcia zamierzonego rezultatu oparte na doświadczeniu i sprawdzonych wzorcach,

- sprawne i terminowe osiągnięcie zamierzonej korzyści wynikające z charakteru kontraktu czasowego,
- optymalne koszty dla kontraktu czasowego z określonym rezultatem,
- pozyskanie dla organizacji wiedzy i doświadczenia, które rozwiną jej potencjał na przyszłość.

Największą barierą w szybkim wzroście popularności interim managementu są moim zdaniem głęboko zakorzenione wzorce kulturowe związane z postrzeganiem pracy i relacji wewnątrz organizacji. Ważniejsze dla szefów są relacje, pełne emocjonalne zaangażowanie w organizację niż konkretne efekty. Można określić to podejście dobitnym „bierny, mierny, ale wierny”. Organizacje wolą swoich „sprawdzonych” ludzi, choć często każą im na nowo odkrywać koło.

Jak głęboko zakorzenione jest to podejście, uświadomił mi jeden z ostatnich projektów, kiedy właściciel firmy przez cały czas jego trwania był przekonany, że kontrakt interimowy był dla mnie tylko formą wejścia do organizacji „na stałe”. Bardzo się zdziwił, kiedy po osiągnięciu celu, a tym samym ustaniu mojego powodu obecności w organizacji po prostu się rozstaliśmy.

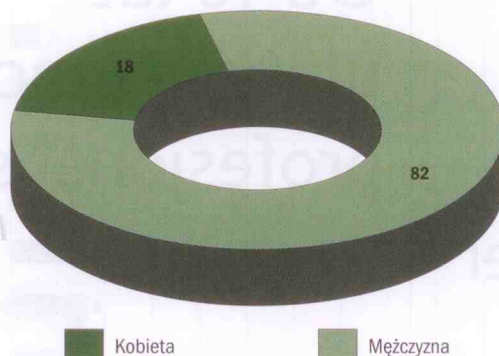
Zmiana nastawienia wymaga czasu, jednak przykłady innych rynków i notowane duże zainteresowanie tą formą pracy dobrze wróżą na przyszłość interim managementowi.

Rosnące zainteresowanie

Interim management dynamicznie zdobywa uwagę ze strony menedżerów wyższego szczebla. Przede wszystkim jest postrzegany jako alternatywna forma kariery dla menedżerów, którzy po osiągnięciu wysokiego statusu nie mają ochoty na uczestniczenie w wyścigu szczurów do samej emerytury. Staje się to szczególnie aktualne w dobie kryzysu, gdy organizacje „wymieniają” menedżerów, obwiniając ich za słabe wyniki ekonomiczne, choć często menedżerowie ci nie ponoszą bezpośrednio za nie winy.

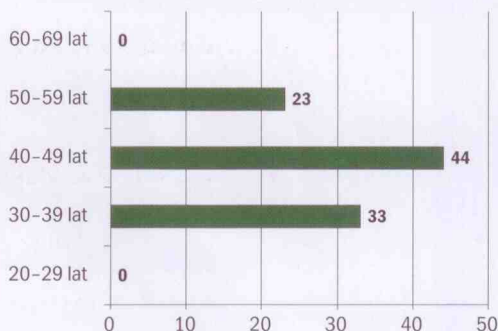
Tak wybrana forma kontynuacji kariery często ma zaspokoić oczekiwania wyższego rzędu, przekraczające potrzeby konsumpcyjne oraz potrzeby związane z zapewnieniem ►

► **Płeć interim managera (w proc.)**



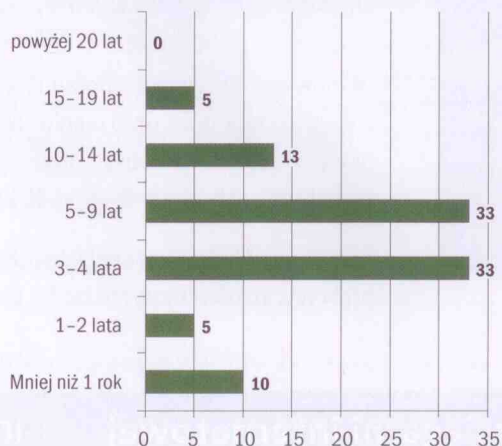
■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

► **Wiek interim managerów (w proc.)**



■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

► **Dotychczasowa długość kariery interim managerów (w proc.)**



■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

bezpieczeństwa sobie i rodzinie. Dotychczas nie było takiej alternatywy. Częściowo odpowiedzialna za powstanie tej możliwości jest trzecia fala Tofflera (cywilizacja usług następująca po rolnictwie i produkcji przemysłowej). Nie tylko sprawiła ona, że praca twórcza oparta na wiedzy i doświadczeniu przynosi znaczne przychody, ale i doprowadziła do sytuacji, gdy zaspokajanie potrzeb wyższych, takich jak samorealizacja, pomoc innym, satysfakcja z efektów własnej pracy, stały się podstawowymi motywami działania.

Kim jest polski interim manager i jak pracuje?

Jak pokazują wyniki badania środowiska interim managerów przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Interim Managers, podobnie jak na rynkach rozwiniętych profesja interim managerów jest zdominowana przez mężczyzn. Kobiety stanowią zaledwie 18 proc. badanych (patrz wykres: „Płeć interim managera”).

Inaczej niż np. w Wielkiej Brytanii, gdzie aktywni są 50- i 60-latkowie, w Polsce średnia wieku przypada na 40-latków, którzy pracują jako interim managerowie przeciętnie od trzech do dziewięciu lat (patrz wykres: „Wiek interim managerów” oraz wykres: „Dotychczasowa długość kariery interim managerów”).

Nie wszyscy interim managerowie uczestniczący w badaniu chcieliby funkcjonować w tej formule permanentnie (patrz wykres: „Deklaracja pracy w formule IM”).

Aż 62 proc. badanych byłoby zainteresowanych stałą pracą, o ile spełniałaby ona ich oczekiwania. Taki rozkład wyników zdaje się potwierdzać tezę, że interim management jest rzeczywistą konkurencją dla pracy etatowej i w większości przypadków z nią wygrywa, lepiej spełniając oczekiwania menedżerów objętych badaniem.

Wynagrodzenie

W tym miejscu warto wspomnieć o wynagrodzeniu interim managerów, ponieważ z nim wiąże się bardzo dużo nieporozumień.

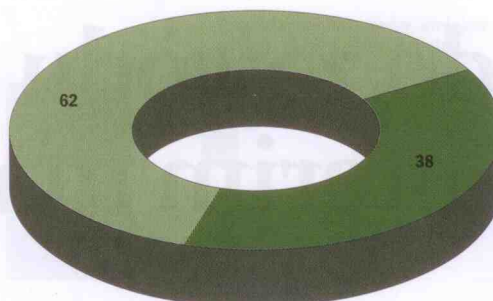
Mamy tutaj dwa bieguny. Na jednym znajdują się proste zlecenia dotyczące zastępstwa menedżerów etatowych, na które aplikują osoby stawiające pierwsze kroki na polu IM. Nie będąc jeszcze zadeklarowanymi interim managerami, osoby te często traktują takie zlecenia jako sposób demonstracji swoich możliwości, by zostać w firmie na dłużej. W takich przypadkach stawki nie odbiegają od stawek menedżerów etatowych.

Na drugim biegunie znajdują się osoby, które traktują projekty IM jako swój sposób na życie. W ich przypadku podstawowym kryterium określania wynagrodzenia są efekty, jakie w wyniku ich pracy osiągnie firma i wartość tych efektów wyrażona w pieniądzu. Często spotyka się formułę success fee (wynagrodzenie uzależnione od sukcesu), powiązaną z osiągnięciem założonego celu. W przypadku tego typu zleceń stawki interim managera mogą osiągnąć kilkukrotność wynagrodzenia menedżera etatowego na porównywalnym stanowisku (najczęściej dwu- lub trzykrotność). Takie kształtowanie poziomów wynagrodzeń potwierdza praktyka rozwiniętych rynków IM. Tych, którzy od razu dostrzegli możliwości gwałtownego podniesienia swoich zarobków, pragnę ostudzić w ich zapałach. Po pierwsze, firma, dla której pracuje interim manager, musi dostrzegać tę wielokrotną wartość wypłacanego wynagrodzenia, a po drugie, okresy pomiędzy kolejnymi projektami, gdy nie ma się żadnych zarobków, mogą być bardzo długie.

Brak uregulowań

Obecnie jednym z największych zagrożeń czyhających zarówno na firmy, jak i samych interim managerów jest brak ogólnie przyjętych standardów realizacji zleceń. Będąca dużym atutem elastyczność formułowania stosunku firma-interim manager niesie jednak ze sobą duże ryzyko: nieprecyzyjne określenie zakresu pracy i oczekiwanych efektów, nieumiejętne monitorowanie postępów i bieżące konieczne modyfikowanie zakresu prac, utajone oczekiwania kojarzone z innymi formami współpracy, np. etatem czy działalnością consultingową,

► Deklaracja pracy w formule IM (w proc.)



Czy byłbyś zainteresowany stałą pracą?

- Nie. Jestem w 100 proc. zdecydowany pracować jako interim manager.
- Tak, o ile oferta spełniałaby moje oczekiwania.

■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

nieprecyzyjne zapisy co do sposobu rozliczenia wynagrodzenia. To tylko niektóre pułapki, które mogą spowodować, że dla dowolnej ze stron projekt czasowy może przerodzić się w pasmo rozczarowań.

Dlatego przed rozpoczęciem współpracy dobrze jest się do niej przygotować i zasięgnąć porady, jak powinien wyglądać poprawny kontrakt. Miejscem, w którym firmy mogą uzyskać bezpłatnie takie informacje, jest Stowarzyszenie Interim Managers. Informacjami takimi powinny również dysponować liczne agencje rekrutacyjne, które coraz częściej oferują swoim klientom usługi interim managerów. ■



Roman Wendt

ekspert w zakresie business excellence (doskonałość biznesowa), interim manager, praktyk skutecznego wdrażania zmian. Współzałożyciel i prezes zarządu Stowarzyszenia Interim Managers.

Posiada portfolio 20 zakończonych sukcesem projektów biznesowych wdrażania zmian, które zrealizował w Polsce oraz w krajach Europy Centralnej. Współautor czterech książek: „Profesjonalny networking, czyli kontakty, które procentują” (2005), „Interim management w Polsce” (2010), „Zarządzanie zmianą w polskiej firmie” (2010) oraz „Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem” (2011).