

Specyfika rekrutacji i wynagradzania interim managera

Plan

- **Czym jest interim management i kim jest interim manager**
- **Czy warto korzystać z interim managera**
- **Jak to wygląda w Polsce**
- **Cena**
- **Korzyści**
- **Doświadczenia IM-a – co mogło iść lepiej**
- **Jak znaleźć interim managera**
- **Jak zrealizować udany kontrakt IM**

Interim management

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.

Odpowiedzialność

Typ współpracy/Rodzaj odpowiedzialności	Czas	Produkt	Efekt
praca najemna	X		
project management		X	
interim management		X	X

Interim manager a konsultant

Wdrażanie zmiany

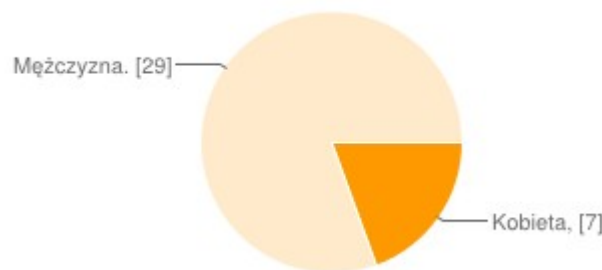
analiza	rozwiązanie	wdrożenie	administrowanie
<i>konsultant</i>		RYZYSKO <i>własny pracownik</i>	
<i>interim manager</i>			<i>własny pracownik</i>

Zarządzanie zmianą

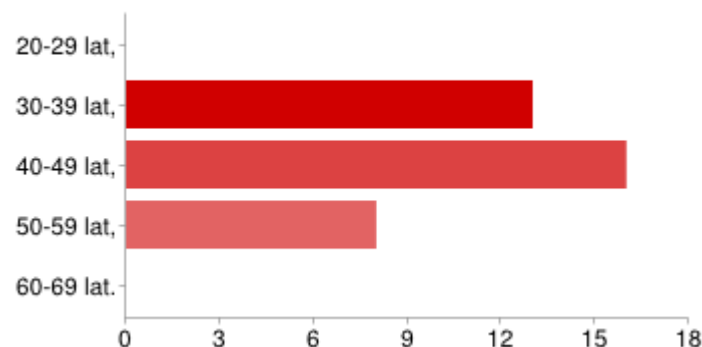
analiza	rozwiązanie	wdrożenie	administrowanie
		RYZYSKO <i>własny dział kadr</i>	
	<i>interim manager</i>		

Kim jest IM

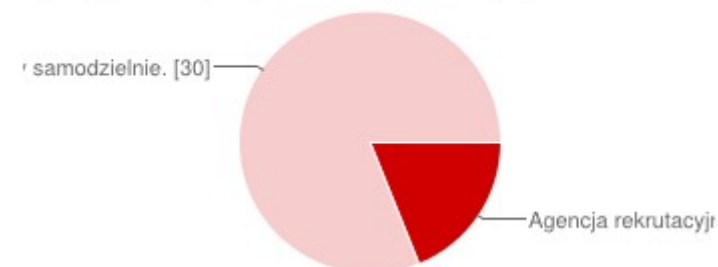
Płeć



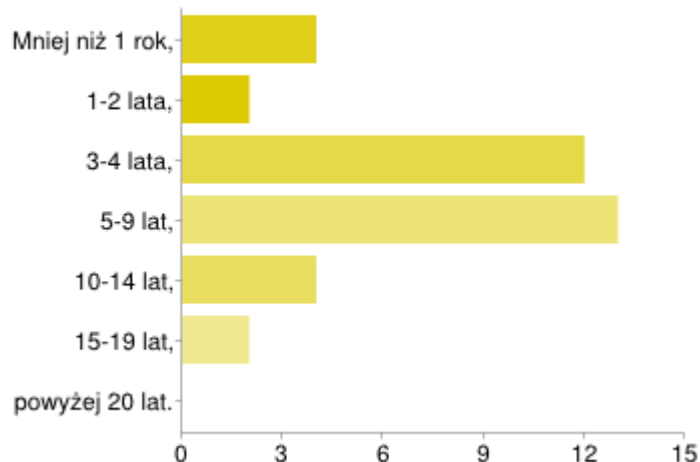
Wiek



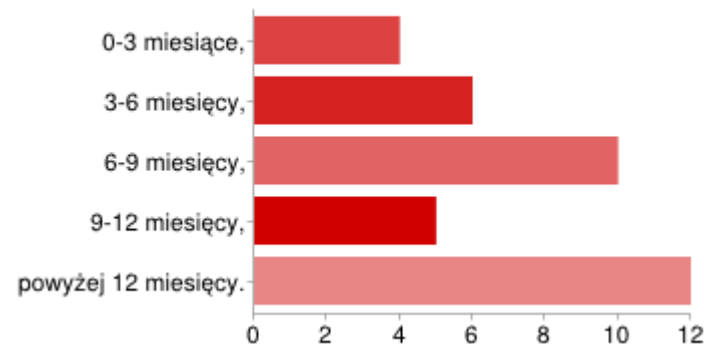
Z jakiego źródła pozyskałeś swój ostatni projekt



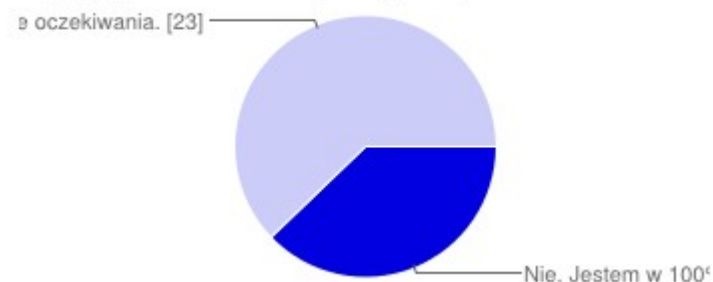
Ile lat funkcjonujesz już jako interim manager?



Ile trwał Twój ostatni projekt ?



Czy byłbyś zainteresowany stałą pracą



Uwaga na 'farbowane lisy'

OFERTA IM

- **Opis zadania**
 - W zakresie prac doradczych i dostarczenia efektu
 - W zakresie zarządzania organizacją
- **Czas realizacji zadania**
- **Efekt SMART**
- **Doświadczenia z zakresu projektu projektu (~ 2 projekty)**
 - Zadanie; Branża; Kraj; Cel; Rola; Czas realizacji; Sukcesy;

cd.

- **Referencje z zakresu projektu (min. 2 projekty)**
- **Zakres transferu wiedzy**
- **Honorarium**
 - [przykład: Honorarium oblicza się w oparciu o założenie, że dzienna stawka wynosi 1% rocznego wynagrodzenia brutto pracownika etatowego na równorzędnym stanowisku w organizacji]
 - Podział honorarium: 60% stała : 40% success fee]
- **Warunki płatności**
- **Gwarancja**

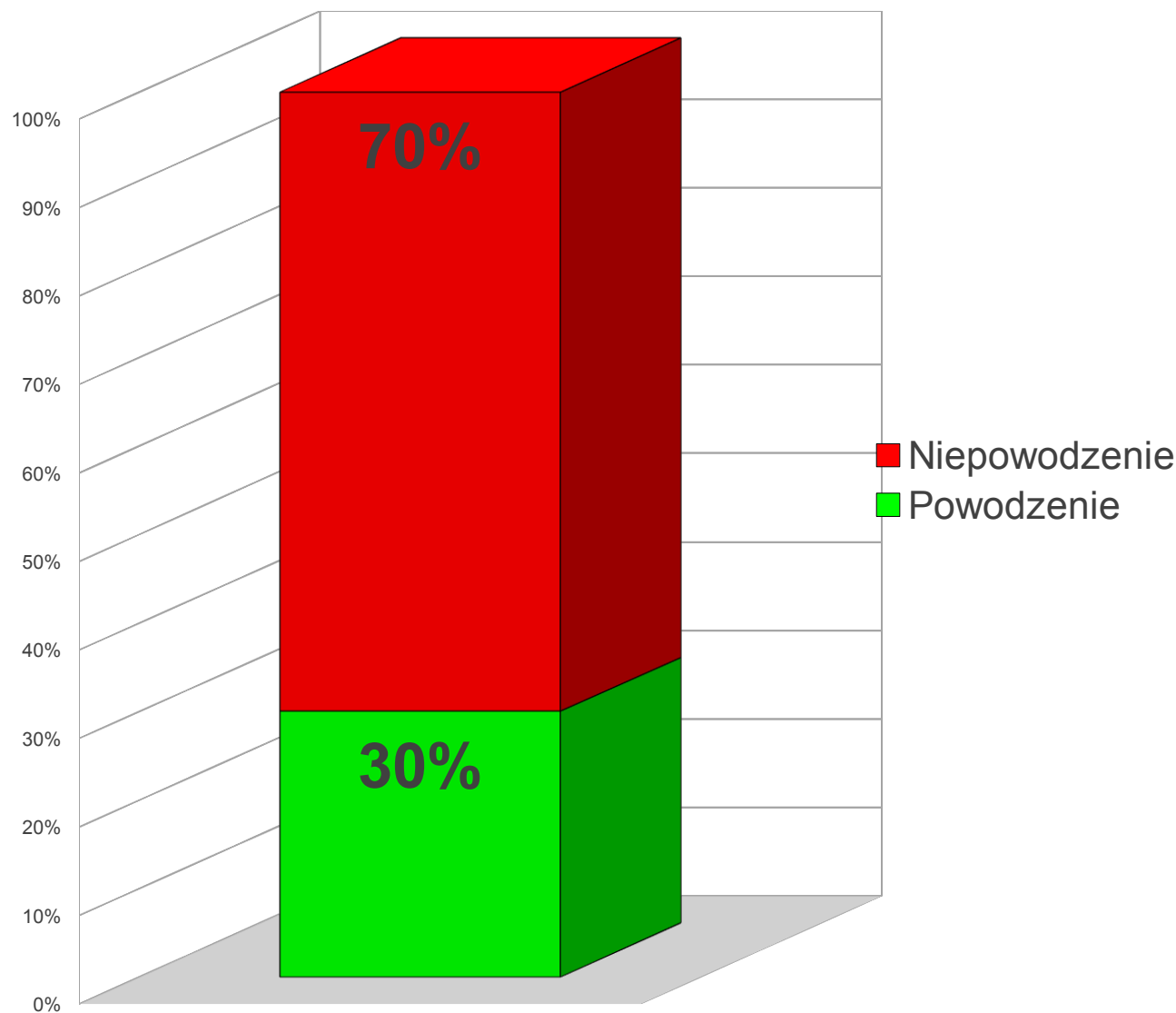
Rola SIM w stabilizacji rynku IM

- Środowisko, networking, wiarygodność
- Rozwój kompetencji i wsparcie w 'samotnej ścieżce'
- Standaryzacja
- Certyfikacja IM

CEL:
zadowolony klient ↔ skuteczny i prosperujący interim manager

CZY WARTO KORZYSTAĆ Z IM

Tylko **30%**
projektów
wdrażania
zmian kończy
się sukcesem



Do pracy w czasach stabilności i zmian potrzeby jest różny zestaw kompetencji

A photograph of two men in business attire shaking hands in front of a large window. The man on the left is older, balding, and has a grey beard. The man on the right is younger, with short brown hair. They are both smiling. The background is a bright, out-of-focus office interior with large windows.

Interim manager
zmienia organizację

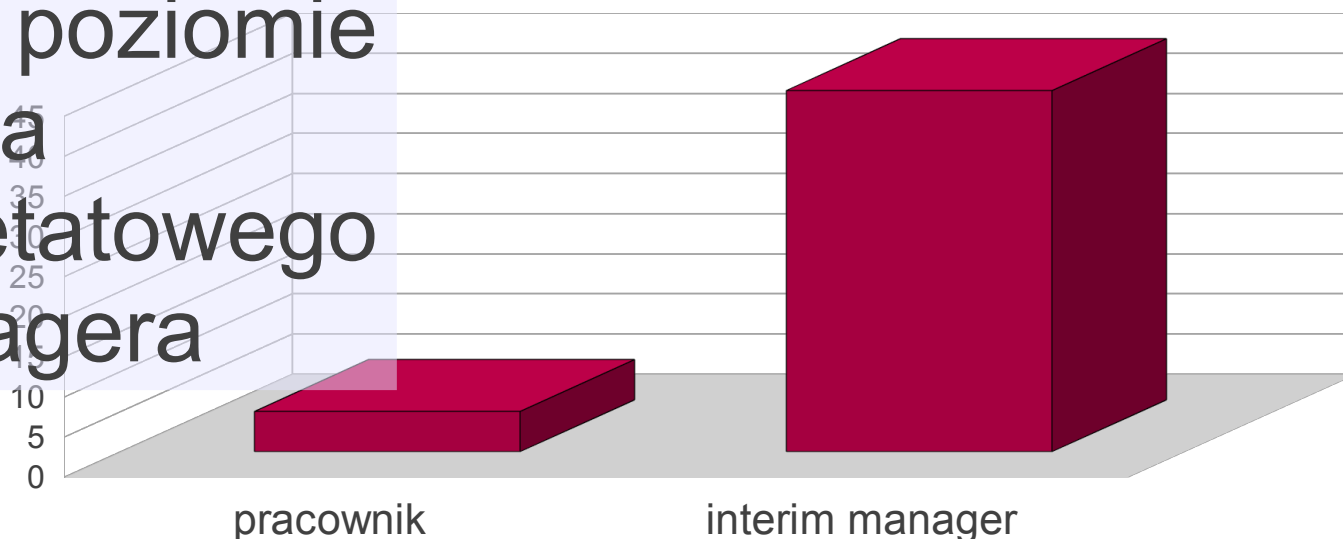
Istotą interim
managera jest
usprawnienie
organizacji i jej
wzmocnienie

Organizacja zmienia
pracownika

Istotą pracownika
etatowego jest
wpasowanie się
w organizację –
nie jej zmienianie

Doświadczenie jest kluczowym czynnikiem sukcesu przy wdrażaniu zmian.

Różnica w poziomie doświadczenia pracownika etatowego i interim managera



z tyłu organizacji może nagromadzić doświadczenie zarządzania i wdrażania zmian interim manager*

44

* 22 lata pracy jako interim manager po 2 projekty rocznie daje doświadczenie z 44 organizacji
22 lata pracy jako manager etatowy po 4 lata w firmie daje doświadczenie z 5,5 organizacji

CZAS I RYZYKO MAJĄ SWOJĄ WARTOŚĆ

6

mln PLN

Wartość dodana do wygenerowania
dzięki realizacji projektu zmiany
(zysk w skali roku)

600

tys PLN

Tyle warte jest każde 10%
zwiększenia prawdopodobieństwa
zakończenia projektu sukcesem
($10\% * 6 \text{ mln} = 600 \text{ tys}$)

500

tys PLN

Tyle wynosi starta w wyniku
opóźnienia projektu o każdy miesiąc
($6 \text{ mln} / 12 \text{ miesięcy} = 500 \text{ tys}$)

Powody zatrudniania IM

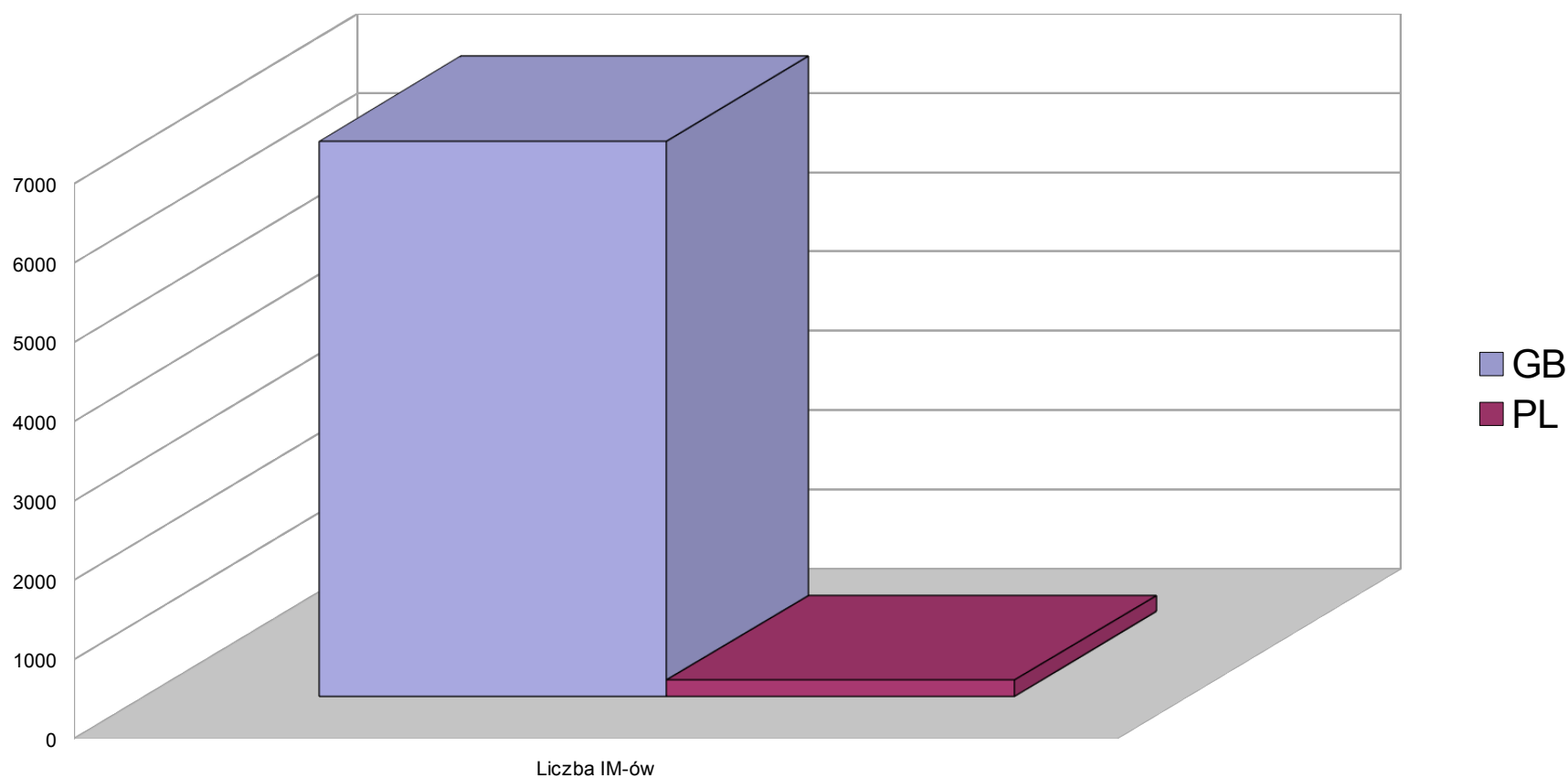
Powód zatrudnienia IM	popularność
Klient potrzebował dodatkowego managera na czas realizacji dodatkowego projektu,	10%
Klient potrzebował wzmocnienie swojego zespołu projektowego,	5%
Klient prowadził rekrutację na stały etat, ale nie był w stanie znaleźć odpowiedniej osoby w krótkim terminie,	6%
Klient napotkał niespodziewaną przerwę w pracy swojego etatowego managera (choroba, wypadek),	3%
Klient potrzebował kompetencji, których nie posiadał w firmie na czas realizacji konkretnego projektu,	27%
Klient chciał zmienić organizację (zarządzanie zmianą),	19%
Restrukturyzacja,	21%
Przeprowadzenie dużego kompleksowego projektu (np. relokacja fabryki, M&A itp).	10%

LATOHR

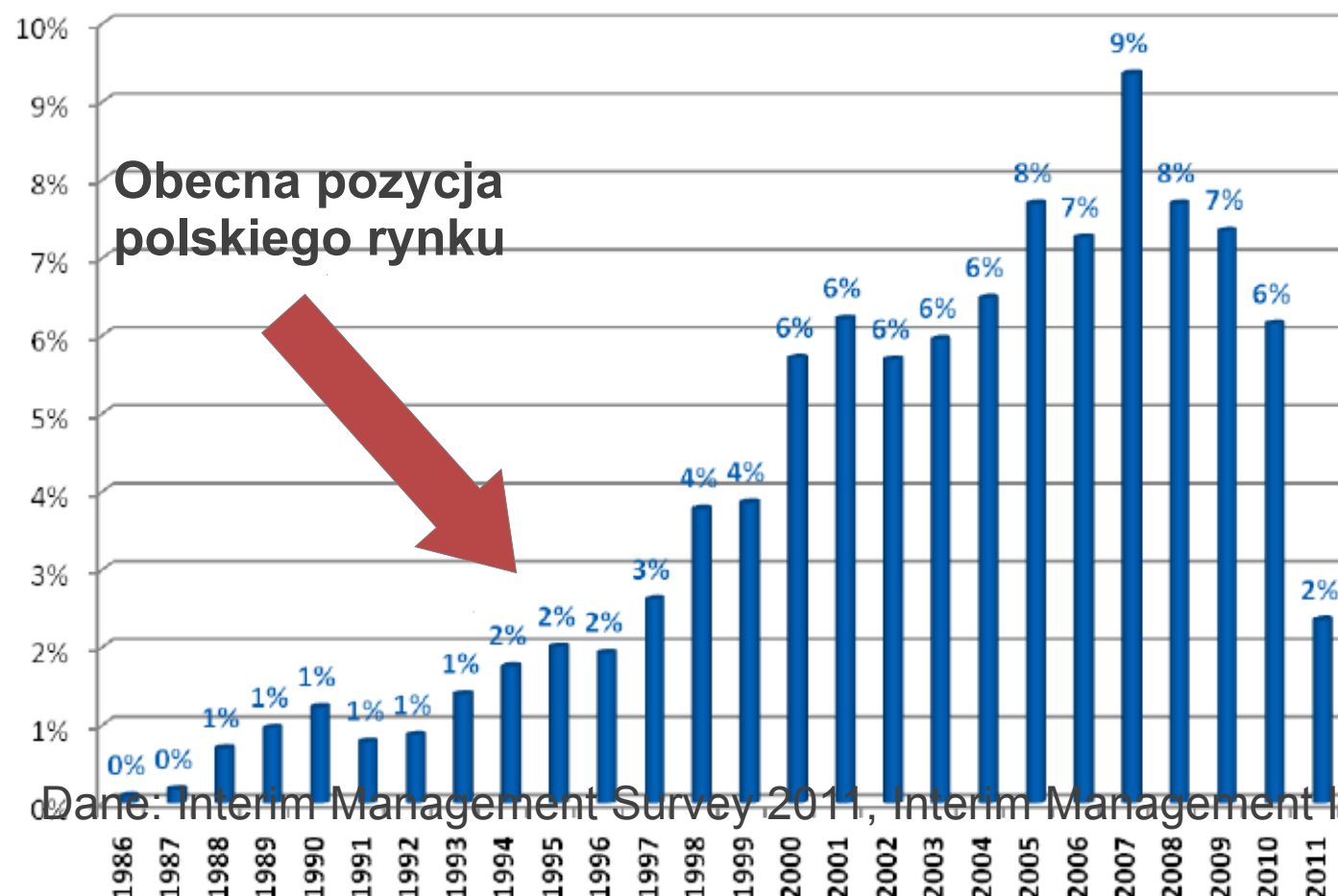
PEOPLE MANAGEMENT SOLUTIONS
INWENTA

RYNEK

Wielkość rynku

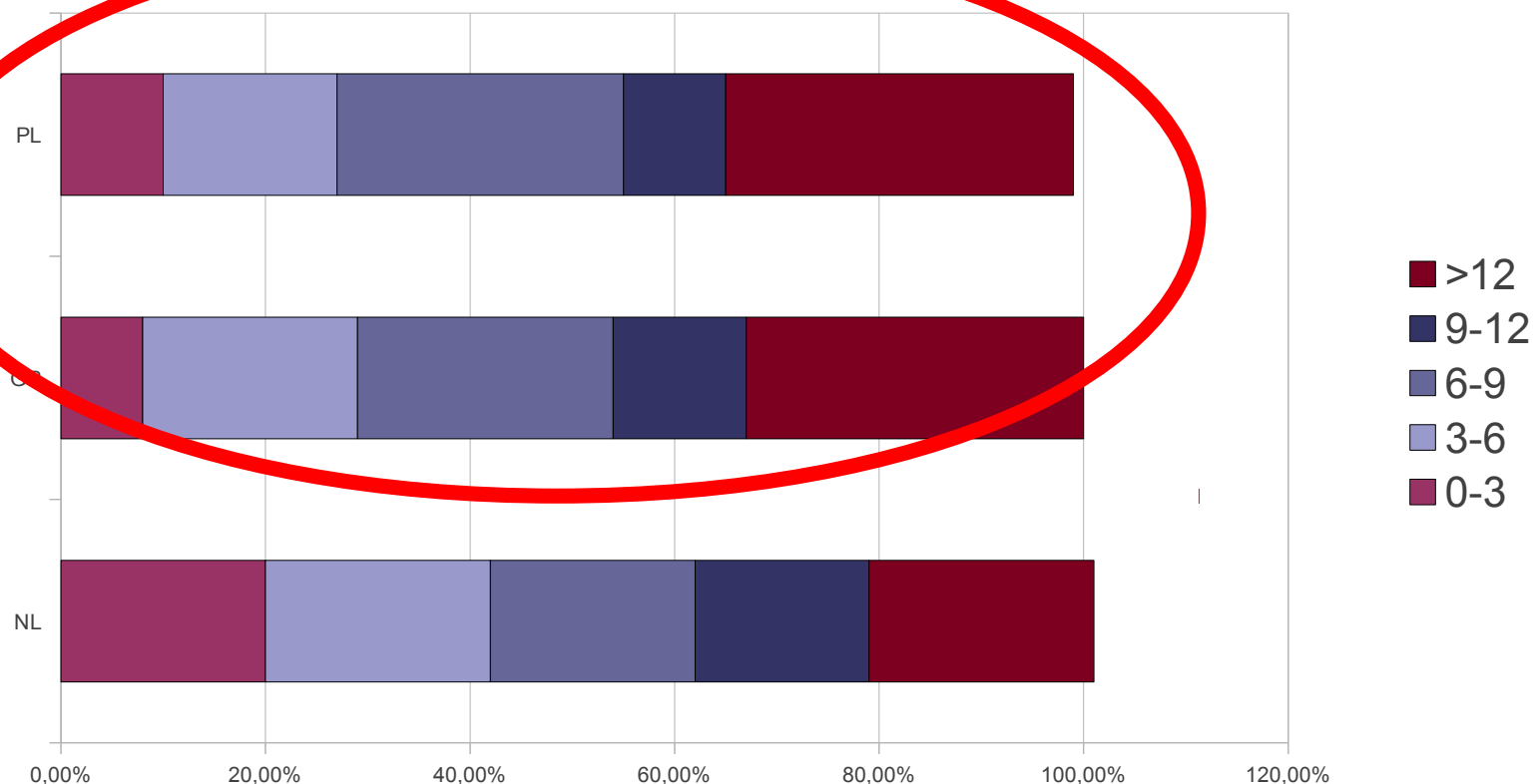


Dynamika wzrostu rynku (dane GB)

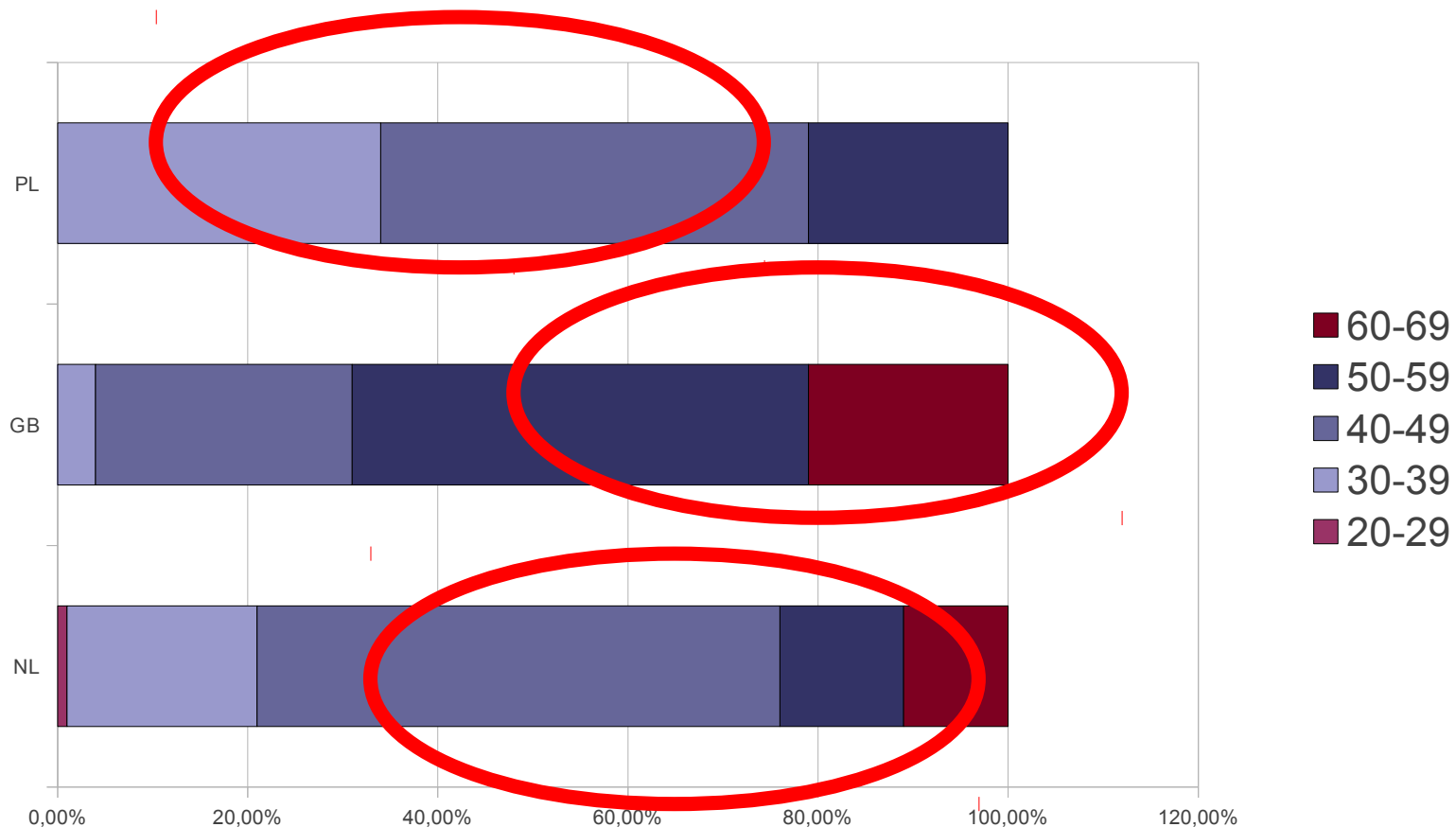


Dane: Interim Management Survey 2011, Interim Management Institute (GB)

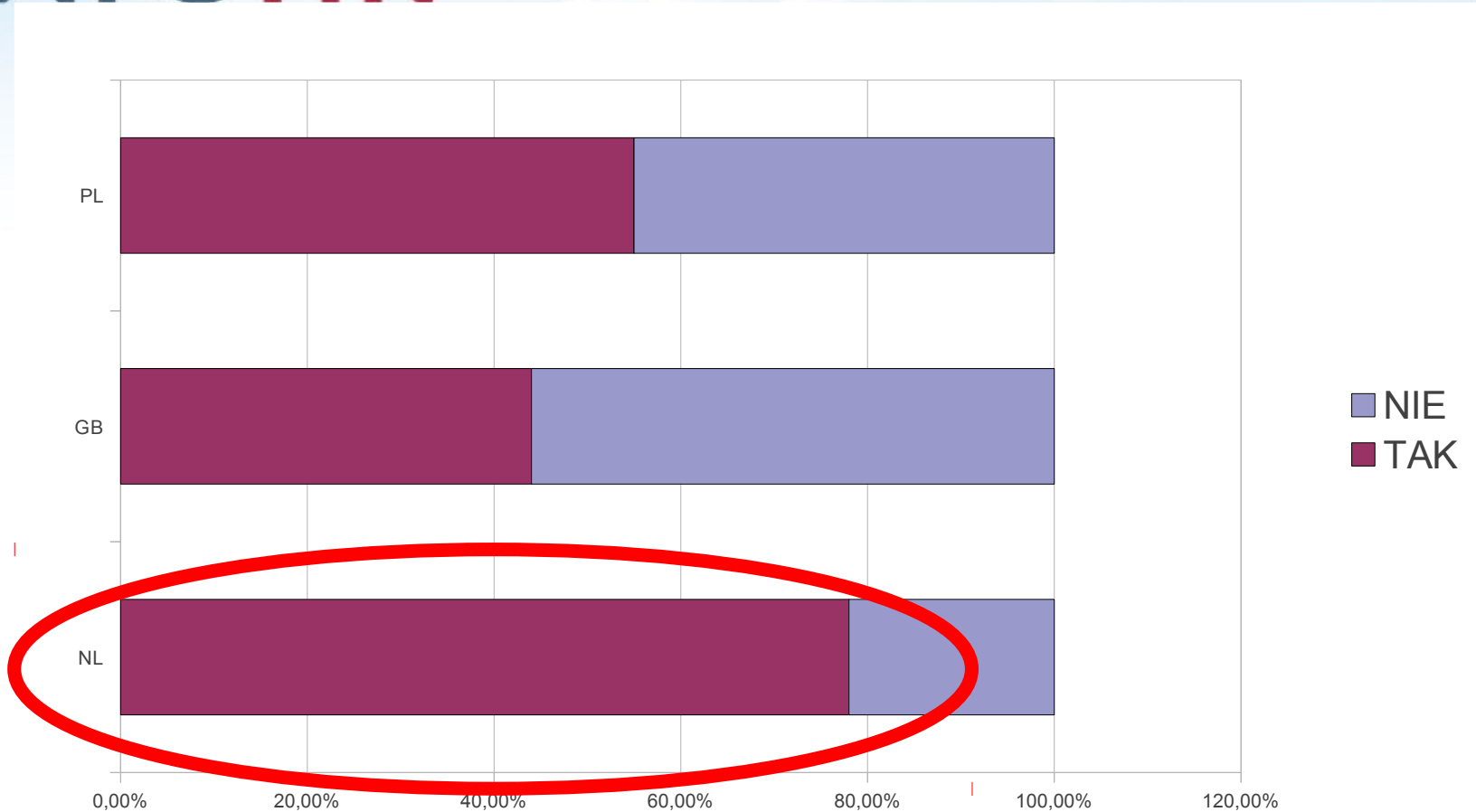
Czas trwania projektów



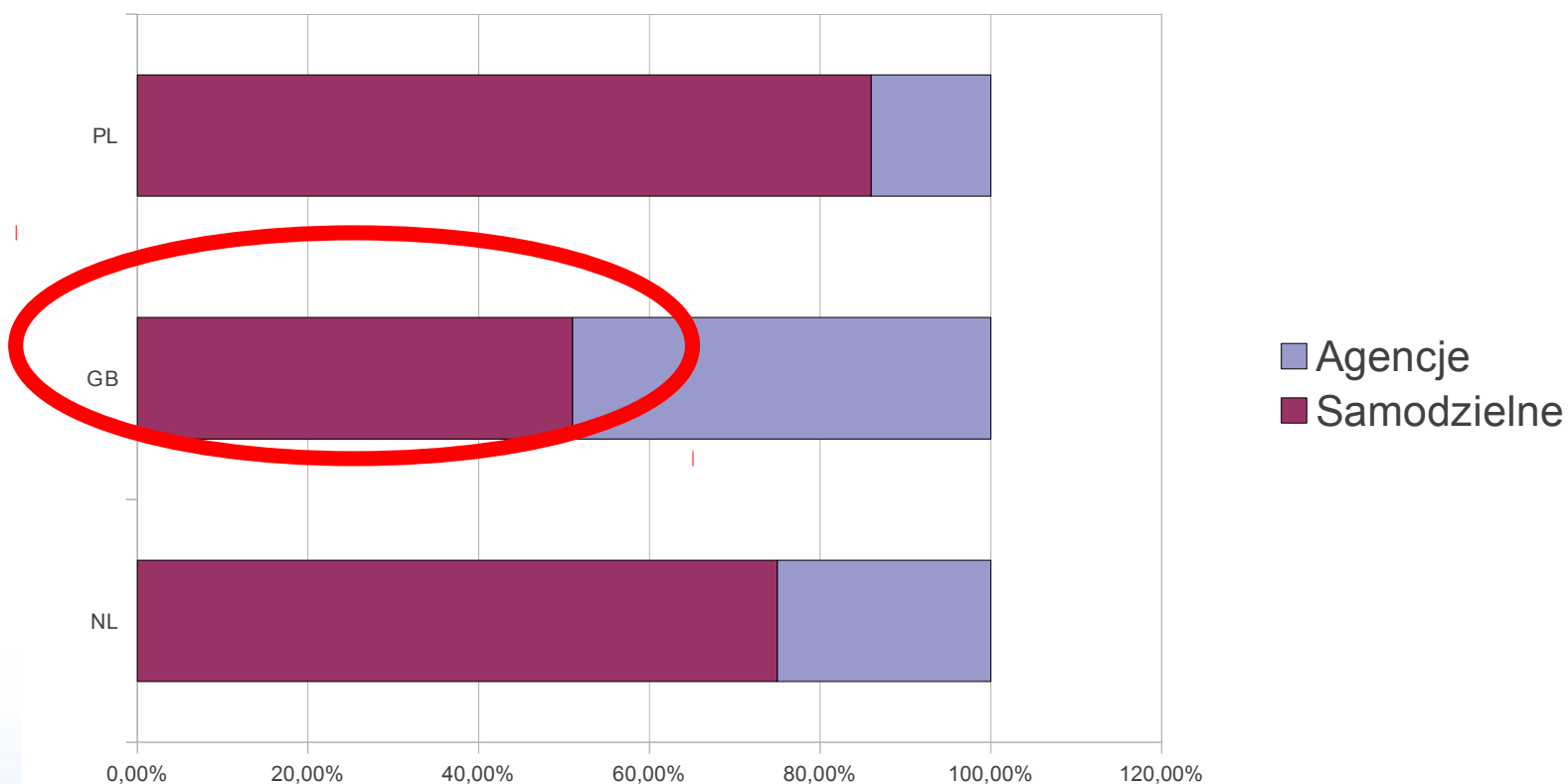
Wiek



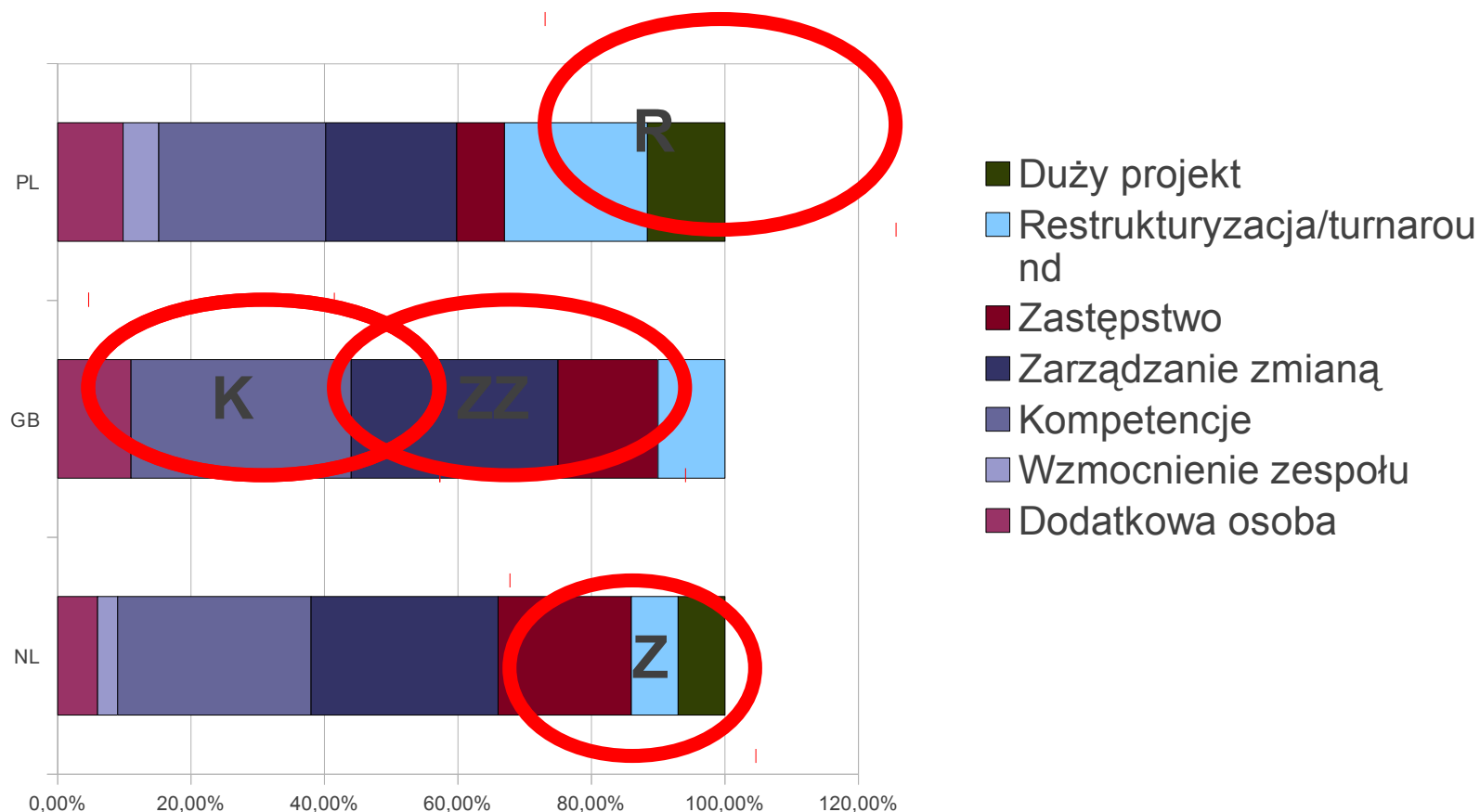
Zainteresowanie stałą pracą



Źródła zleceń

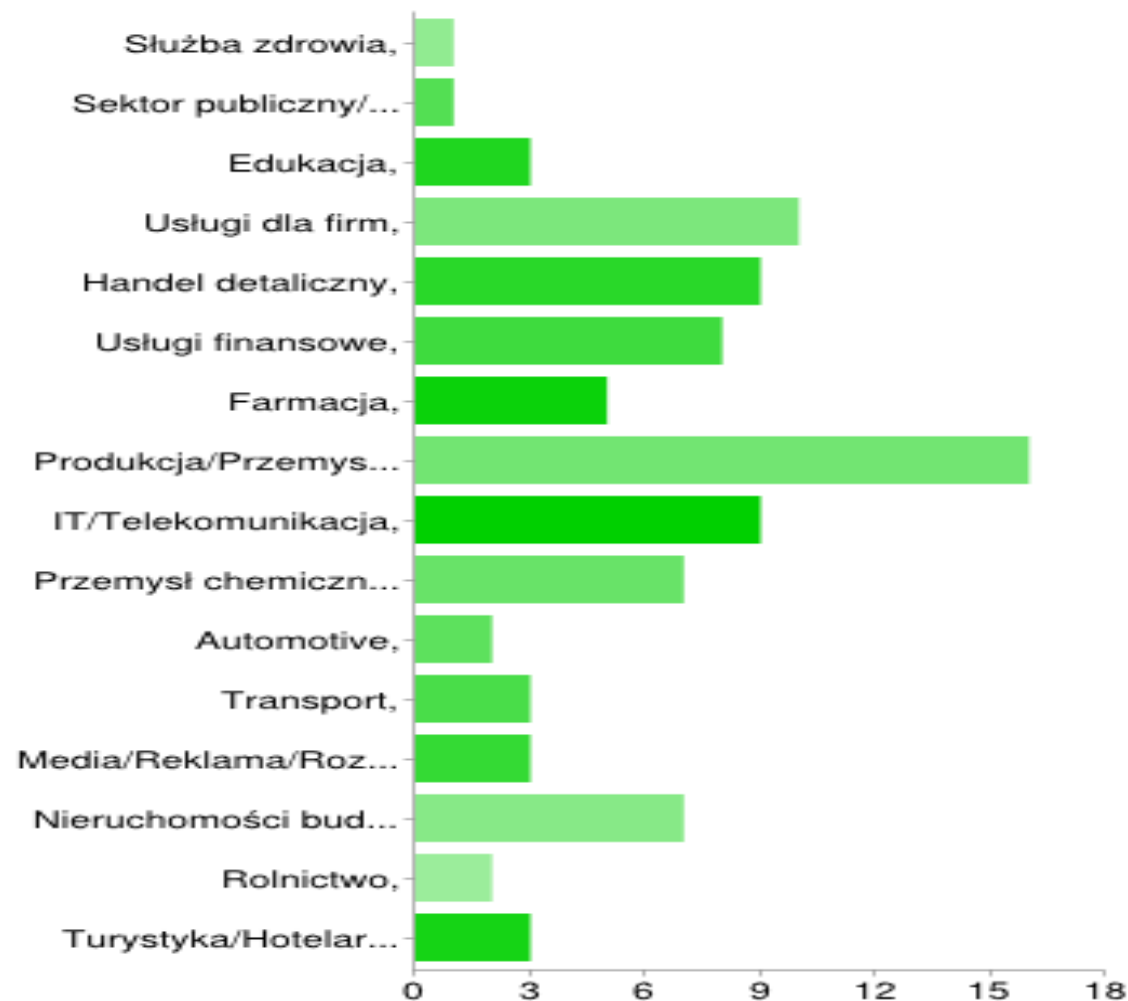


Powody zatrudniania IM



Branże w których realizowano projekty

Zaznacz branże w których realizowałeś projekty

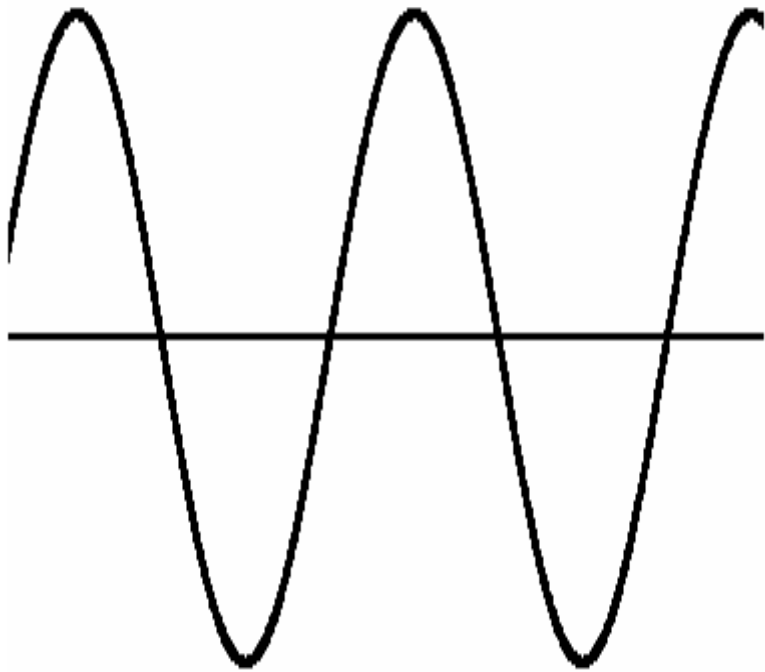


LATOHR

PEOPLE MANAGEMENT SOLUTIONS
INWENTA

CENA

Życie IM- to brak stałości



- 50%
czas na projekcie
- 50%
czas poza
projektem

Od czego zależą stawki IM

- **Popyt i podaż**
- **Stopień trudności projektu**
- **Poziom odpowiedzialności/zakres projektu (równoważnik poziomu zarządzania w organizacji)**
- **Doświadczenie IM-a**
- **Czas trwania projektu**

Metoda zwyczajowa

- Stawka dzienna IM-a to 1% wynagrodzenia rocznego brutto pracownika etatowego.
- Wahania +30% / - 30%

ZASADA
1%

Praktyka rynku IM w Wielkiej Brytanii

Metoda wartości dodanej

ZASADA
30%

Wynagrodzenie IM-a wynosi 30% wytworzonej dzięki niemu wartości dodanej.

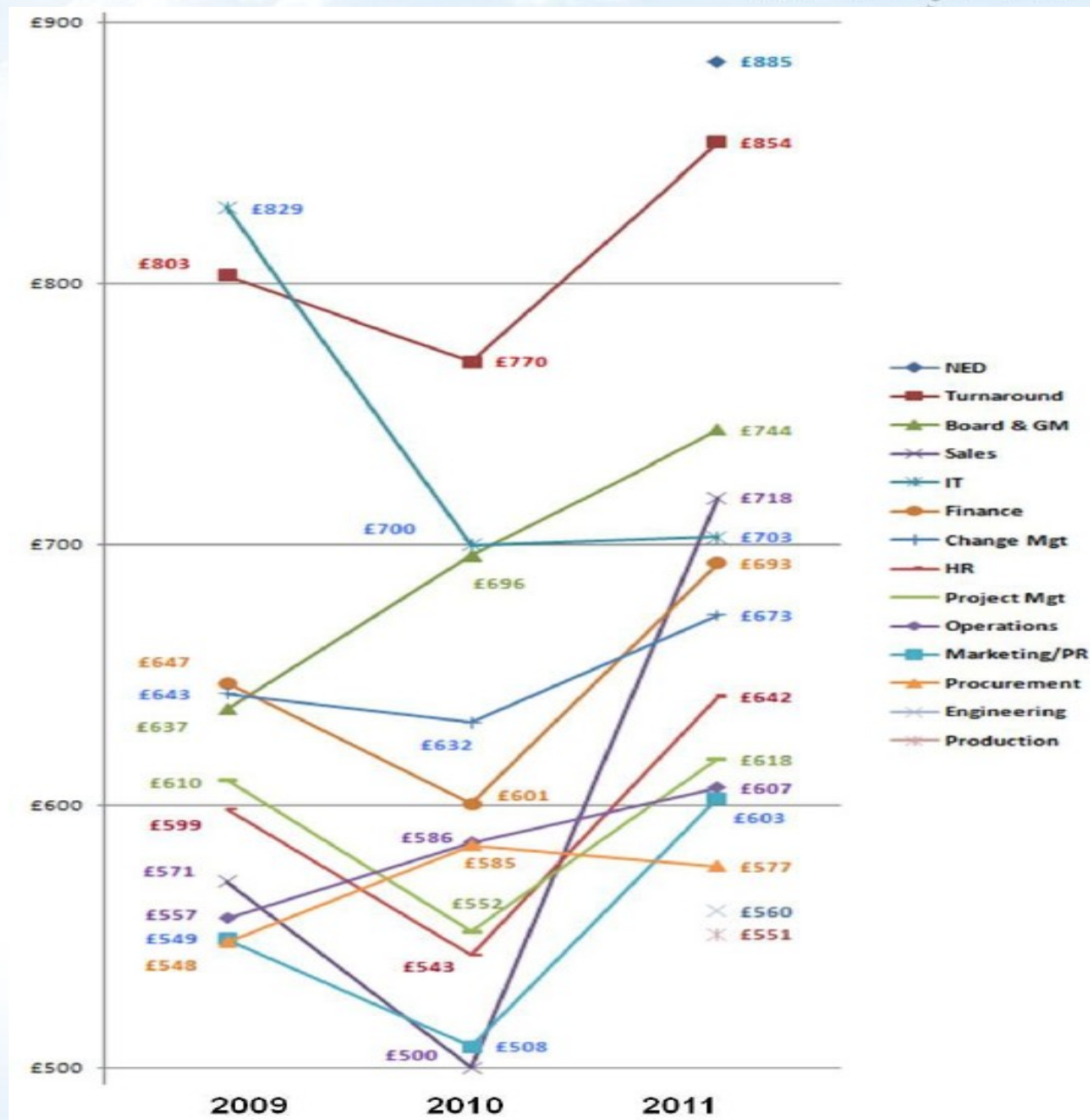
Najczęściej przyjmuje się wartość wytworzoną w ciągu 12 miesięcy od zakończenia projektu na podstawie zaplanowanych i potwierdzonych przez KPI zmian/zadań zrealizowanych przez IM-a

Metoda kosztowa (projekt 4 m-ce)

Pozycje	Zatrudnienie stałe	Koszty	Interim management (3 tys pln x 20 dni)	Koszty
Wynagrodzenie [za czas projektu]	pensja plus premia	80 000	stawka dzienna/miesięczna lub wynagrodzenie uzależnione od efektu	240 000
Koszty dodatkowe	ubezpieczenie społeczne (ZUS); płatny urlop; płatny czas nieobecności chorobowej; koszty przejazdów/podróży	29 020	koszty przejazdów/podróży	0
Dodatkowe świadczenia	samochód służbowy; telefon komórkowy; abonament medyczny, nieobowiązkowe ubezpieczenie	17 200	brak	0
Czas wdrożenia w obowiązki	Ø 3 miesiące	94 665	Ø 1tygodnie	14 286
Kompetencje	"Liczy się potencjał" [ryzyko 20% niezrealizowania założeń]	63 110	"Liczy się know-how" [brak ryzyka; płatność success fee]	0
Okres wypowiedzenia	długi (3 miesiące)	94 665	krótki (brak)	0
SUMA		378 660		254 286

IM tańszy o
30%

Stawki dzienne IM wg specjalności (GB)



KORZYŚCI

A photograph of four business professionals sitting in a row on white stools against a plain light background. From left to right: a Black man in a light blue button-down shirt, a woman in a light grey blazer, a man in a white shirt and striped tie, and a woman in a dark brown blazer. They are all holding notepads and pens, looking forward with neutral expressions. A black bag sits on the floor next to the woman on the far right.

Krótko i sprawna rekrutacja

- Profesjonalny charakter wykonawcy
- Partner a nie podmiot w procesie rekrutacji
- Ograniczone skutki potencjalnej pomyłki rekrutacyjnej

A group of business professionals, including a woman in a black dress and high heels, a man in a light blue shirt and dark trousers, and a man in a dark suit, are running on a red running track. They are in a starting position, leaning forward with arms extended. The background shows a green field and a blue sky with some clouds.

**Krótki okres wdrożenia się
w zadanie/firmę**

A person is walking a tightrope high above a city skyline. The person's legs and feet are visible as they balance on the thin wire. The background shows a clear blue sky and blurred city buildings.

Minimalizacja ryzyka

- **Doświadczenie**
- **Kontraktowy charakter opisu zadania**

A group of four business professionals (three women and one man) are shown from the waist up, wearing dark business suits. They are all smiling and have their right fists raised in a celebratory gesture. The background is a plain, light gray. A semi-transparent white box with black text is overlaid on the left side of the image.

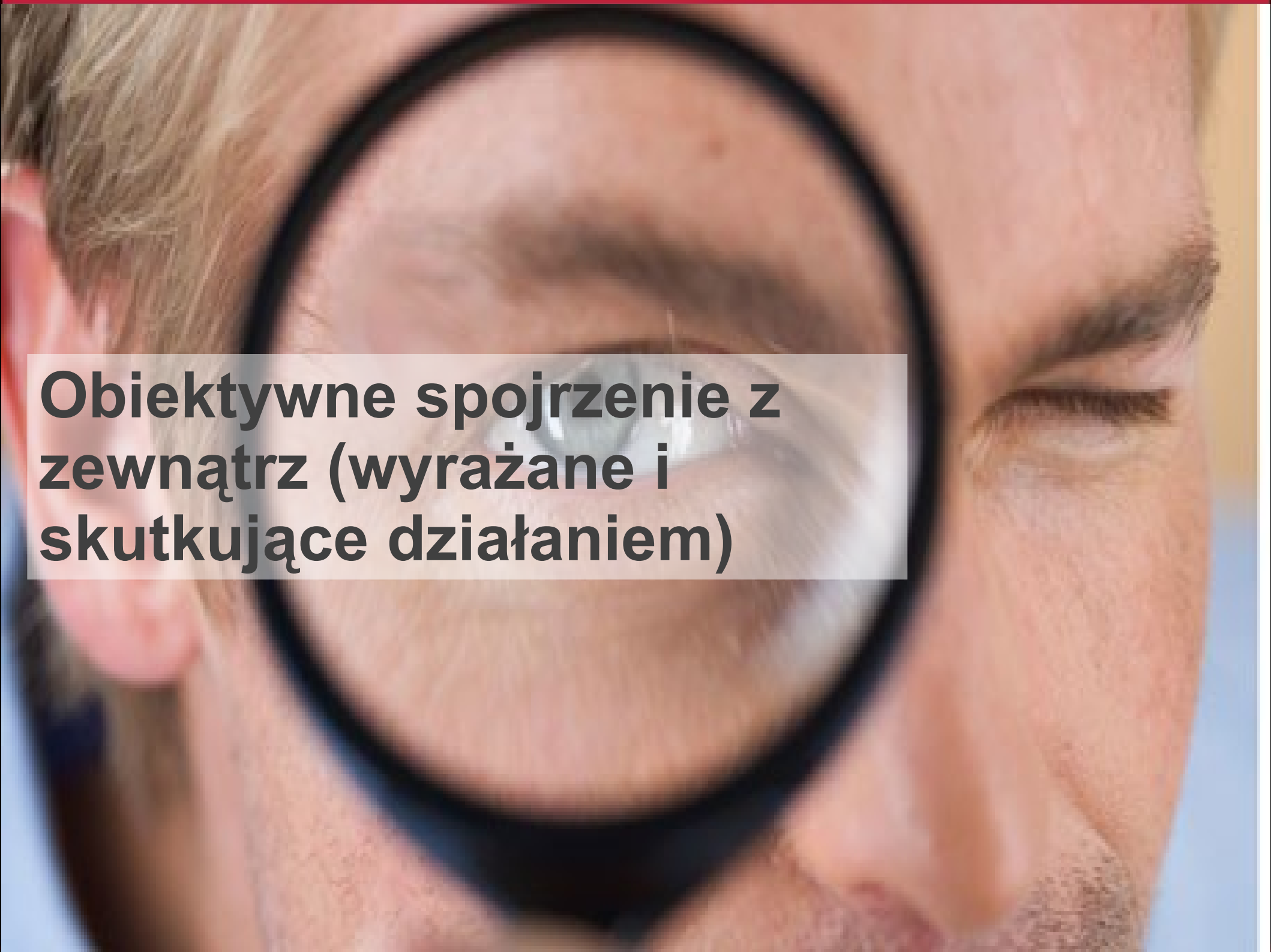
Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu

- **Doświadczenie**
- **Cel na pierwszym miejscu**
- **Determinacja**

A photograph of two men standing in front of a large window. The man on the left is older, balding, and has a grey beard, wearing a grey suit and tie. The man on the right is younger, with short brown hair, wearing a dark blue shirt and vest. Both are smiling. The background shows a blurred cityscape through the window.

Czasowe pozyskanie ponadstandardowych kompetencji

- Wykorzystanie kompetencji
- Rozwój organizacji
- Partnerstwo i wsparcie na dowolnym szczeblu (w tym CEO)



**Obiektywne spojrzenie z
zewnątrz (wyrażane i
skutkujące działaniem)**

A woman with long dark hair, wearing a dark blue button-down shirt, is smiling and holding a small object in her hands. She is in a modern office or meeting room with large windows in the background. Other people are blurred in the background, suggesting a professional environment. A semi-transparent grey box contains the text "Atrakcyjny stosunek wartości do kosztów".

**Atrakcyjny stosunek
wartości do kosztów**

A man in a dark suit and white shirt is standing in a large, arched stone doorway. He is waving his right hand towards the camera. The doorway is made of dark, weathered stone with a pointed arch. The background is a bright, cloudy sky. The overall scene suggests a formal yet welcoming exit or conclusion.

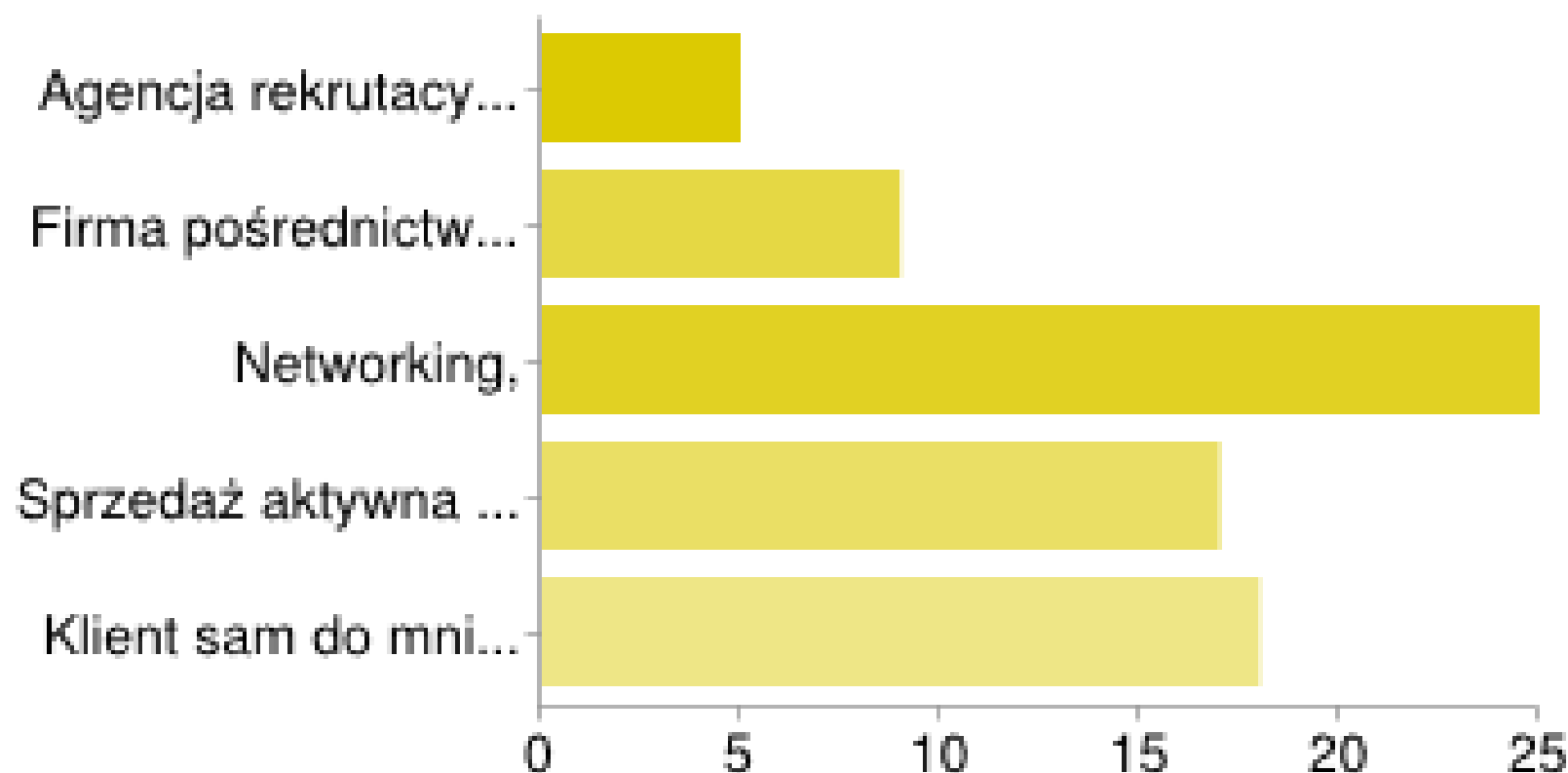
**Sprawne i bezproblemowe
zakończenie współpracy**

Doświadczenia praktyka

- Brak zrozumienia → brak zaufania
- Brak precyzyjnych potrzeb i oczekiwań
- Brak umiejętności wykorzystania pełni potencjału
- Brak aktywnego partnerstwa
 - Określanie celów
 - Kontrola realizacji
 - Rozliczenie

Jak znaleźć IM-a

Podaj źródła z których pochodziły Twoje dotychczasowe projekty



12 kroków udanego interim managementu (1-5)

POTRZEBA

organizacja stwierdza, że potrzebne są jej dodatkowe kompetencje i/lub doświadczenie na krótki okres (nowe przedsięwzięcie, lub częściej obecni pracownicy nie są w stanie poradzić sobie z postawionymi przed nimi zadaniami kluczowymi dla firmy)

MAKE OR BUY

przeprowadzona analiza korzyści i kosztów prowadzi do decyzji o zatrudnieniu interim managera zamiast pracownika etatowego

SPECYFIKACJA

opisane zostaje zadanie do wykonania zakres działań, oczekiwany rezultat, korzyści (w wymiarze finansowym o ile możliwe) i ramy czasowe projektu oraz oczekiwany profil (kompetencje, doświadczenie) interim managera

BUDŻET

przygotowany i zatwierdzony zostaje budżet projektu IM (koszty pozyskania IM-a, honorarium (w tym success fee), koszty dodatkowe (np. podróże)

KONTRAKT

zidentyfikowany i pozyskany zostaje interim manager w oparciu o kontrakt, który precyzuje: a) opis zadania i roli, b) odpowiedzialność, c) czas realizacji zadania, d) honorarium, e) warunki płatności, f) klauzulę poufności i zakaz konkurencji, g) warunki przedterminowego rozwiązania umowy

12 kroków udanego interim managementu (6-12)

START	interim manager pojawia się w organizacji
PLAN T1	określone zostaje zakres prac i rezultat dla pierwszego tygodnia pracy
RAPORT T1	przedstawiony zostaje raport z działań w pierwszym tygodniu prac, obie strony oceniają współpracę, doprecyzowanie zasad
SYSTEM KONTROLI	ustalony zostaje mechanizm planowania i raportowania i akceptowania postępu pracownicy
MONITOROWANIE	cotygodniowe postępy prac są monitorowane i akceptowane bądź ustalane korekty w realizacji planu
REZULTAT	osiągnięty zostaje zaplanowany rezultat
KONIEC	zakończenie współpracy i rozliczenie zobowiązań finansowych

DZIĘKUJĘ

Roman Wendt

<http://wendt.pl>