



Interim Management
czym jest
i jak wycisnąć z niego 110%
dla własnej firmy

Plan

- Czym jest interim management i kim jest interim manager
- Geneza pojawienia się interim managementu i powody zatrudniania interim managerów
- 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

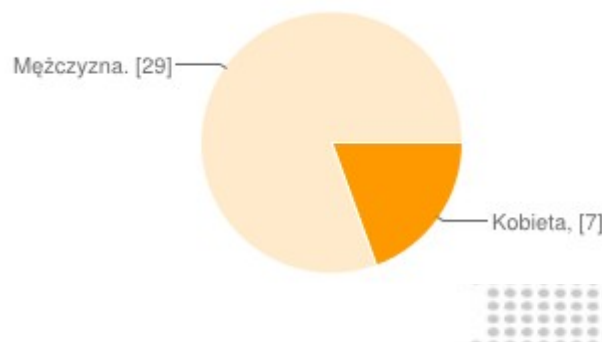
Typ współpracy/Rodzaj odpowiedzialności	Czas	Produkt	Efekt
praca najemna	X		
project management		X	
interim management		X	X

Interim manager a konsultant

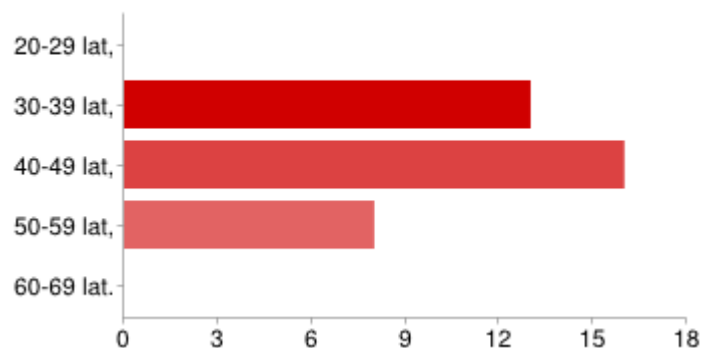


Kim jest IM

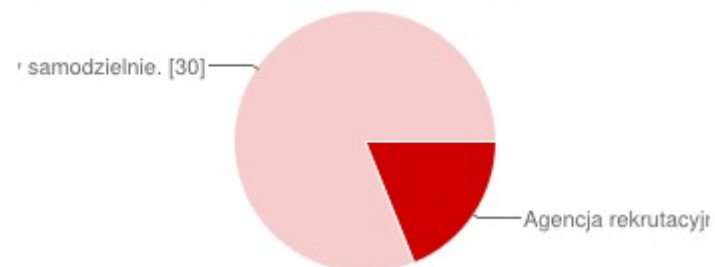
Płeć



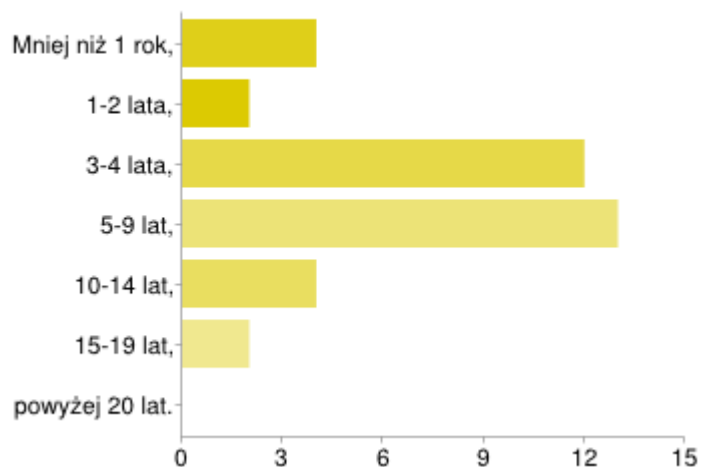
Wiek



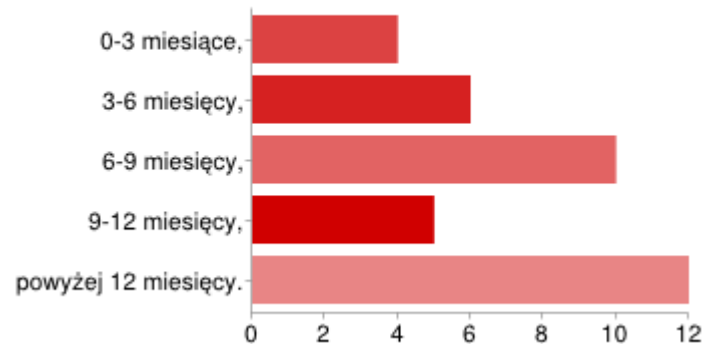
Z jakiego źródła pozyskałeś swój ostatni projekt



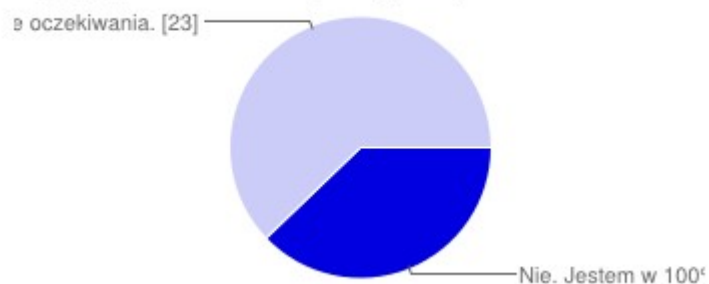
Ile lat funkcjonujesz już jako interim manager?



Ile trwał Twój ostatni projekt ?



Czy byłbyś zainteresowany stałą pracą



Blaski i cienie bycia IM

POZYTYWY	NEGATYWY
Niezależność, bycie własnym szefem	Niestabilne źródło przychodów może uderzać w budżet domowy szczególnie przy długich przerwach pomiędzy projektami
Wyzwanie ciągłego stawiania czoła nowym sytuacjom, ludziom, rozwiązaniom	
Praca na własny rachunek i własną markę	Brak świadczeń pozapłacowych i płatnych urlopów i zwolnień lekarskich
Bycie ponad firmowe układy i politykę	Finansowa odpowiedzialność za wykonaną pracę lub spowodowane straty
Koncentrowanie się na tym co się robi najlepiej - zadaniu	
Satysfakcja z dobrze wykonanej pracy	Konieczność relokacji lub “życie na walizkach” z dala od rodziny



POTRZEBA



SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

Problem

Problemy i wyzwania pojawiające się w firmie

Problemy nie rozwiązane
(brak kompetencji w organizacji)

Problemy rozwiązane
nieoptymalnie
(niskie kompetencje organizacji)

Problemy rozwiązane
przez własny personel

strata

Problemy biznesowe pojawiają się codziennie. Część z nich rozwiązywana jest przez personel firmy (optymalnie lub nieoptymalnie). Są jednak problemy, których organizacja nie jest w stanie sama rozwiązać

Rozwiązania alternatywne

Rozwiązanie	Przeszkody w wykorzystaniu
Konsulting	• Brak umiejętności wchłonięcia/wdrożenia wiedzy/rozwiązań • Brak zaufania do formuły współpracy • Koszty
Zatrudnienie pracownika z potrzebnymi kompetencjami	• Wysokie koszty w przypadku krótkich (kilkumiesięcznych projektów) • Słabe wykorzystanie kompetencji po rozwiązaniu problemu
Outsourcing	• Uzależnienie się od dostawcy zewnętrznego • Brak rozwoju własnej organizacji

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%



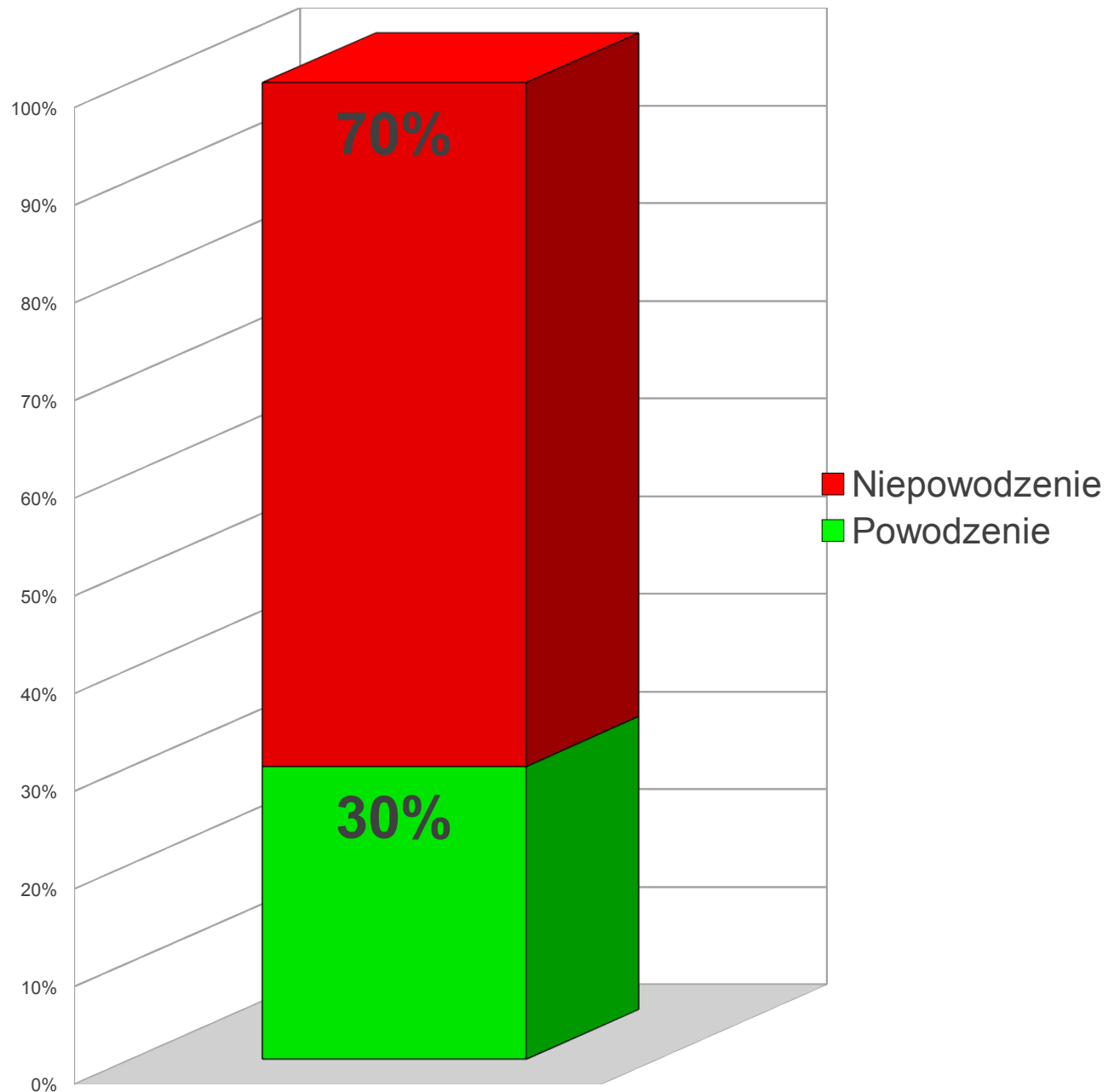
CZY WARTO KORZYSTAĆ Z IM



SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

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

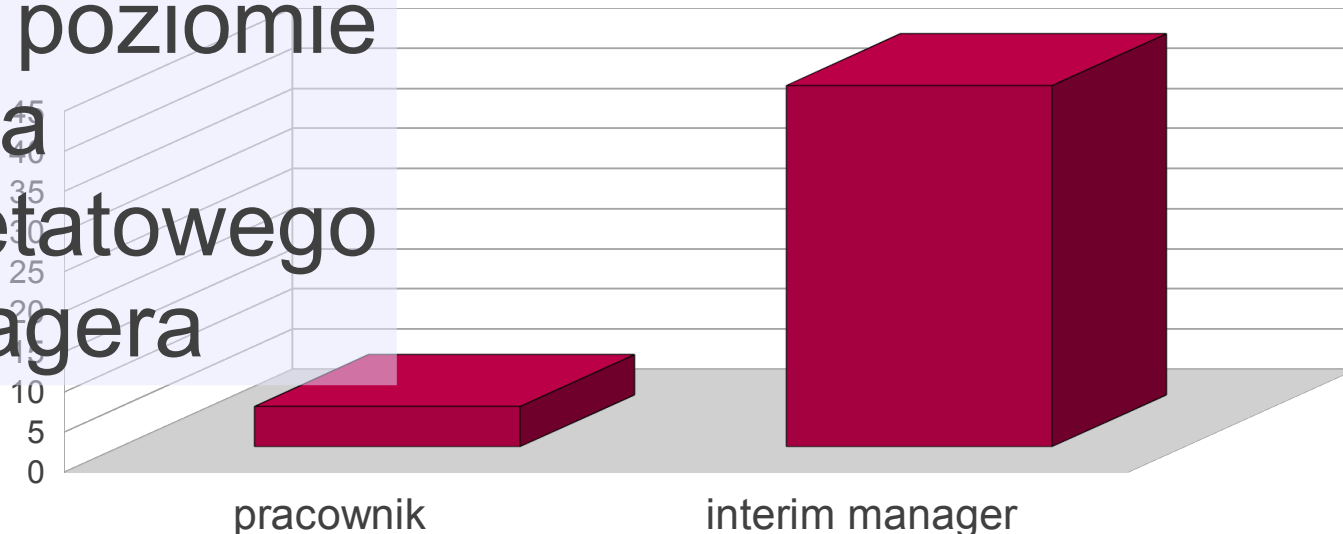
Istotą interim
managera jest
usprawnienie
organizacji i jej
wzmocnienie

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

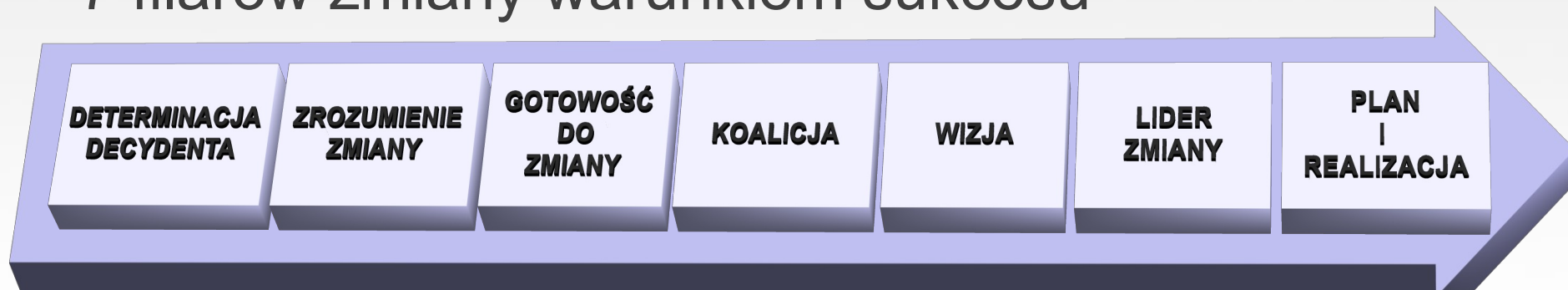


z tylu organizacji może nagromadzić doświadczenie zarządzania i wdrażania zmian interim manager*

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

7 filarów zmiany warunkiem sukcesu



	Doświadczenie wiedza	Wpływ na organizację	Relacje wewnętrzne	Doświadczenie i wiedza lokalna	Lider	Konsekwencja i determinacja	RAZEM
Interim manager	4	3	2	1	4	4	18
Pracownik etatowy	1	1	4	3	2	1	12

*punktacja ocenna kluczowych kompetencji dla zmiany – od 0-brak, do 5-bardzo dużo

wzrost prawdopodobieństwa sukcesu

50%

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
($10\% \cdot 6 \text{ mln} = 600 \text{ tys}$)

500
tys PLN

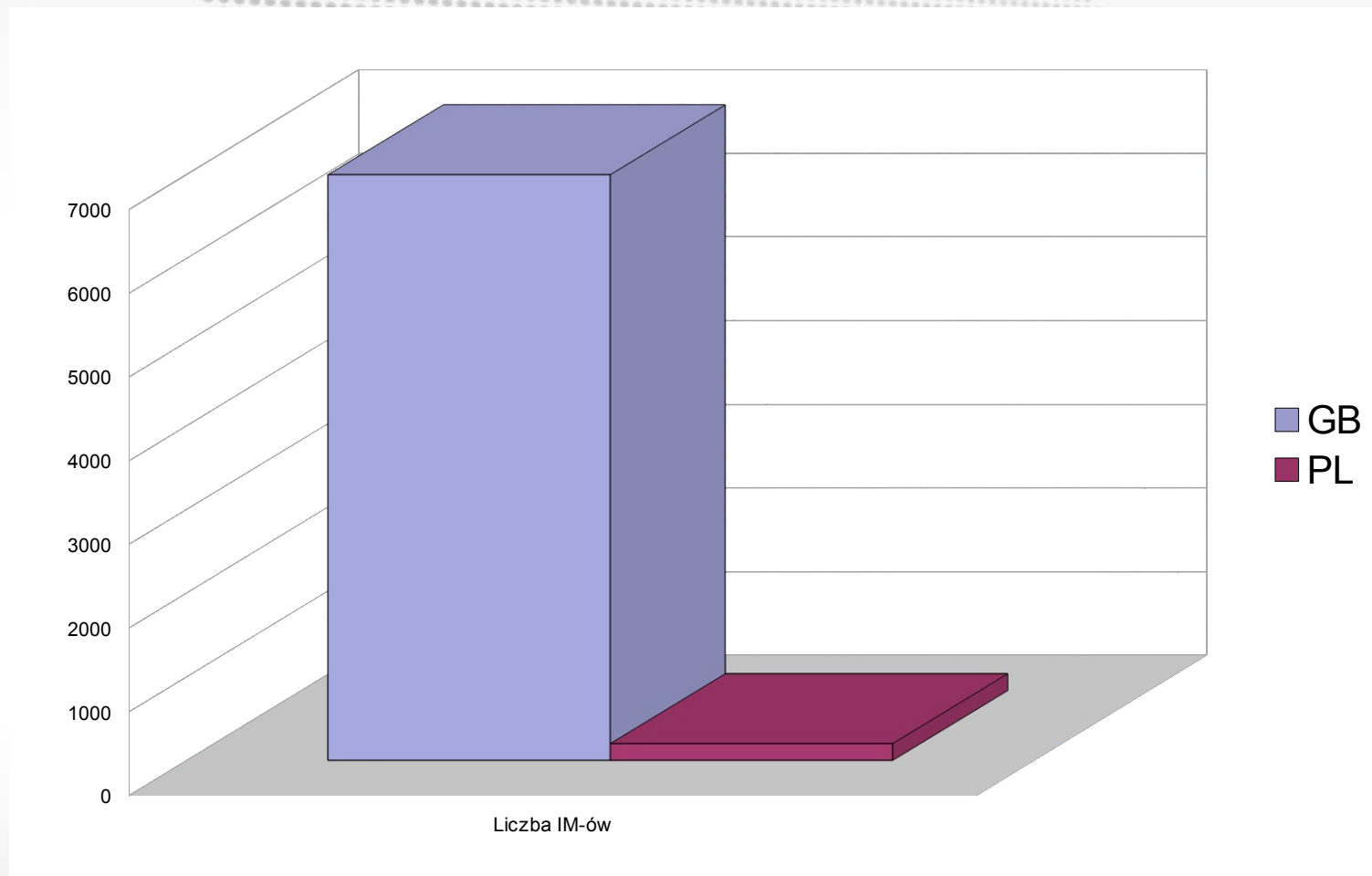
Tyle wynosi starta w wyniku
opóźnień projektu o każdy miesiąc
($6 \text{ mln} / 12 \text{ miesięcy} = 500 \text{ tys}$)



SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

Wielkość rynku

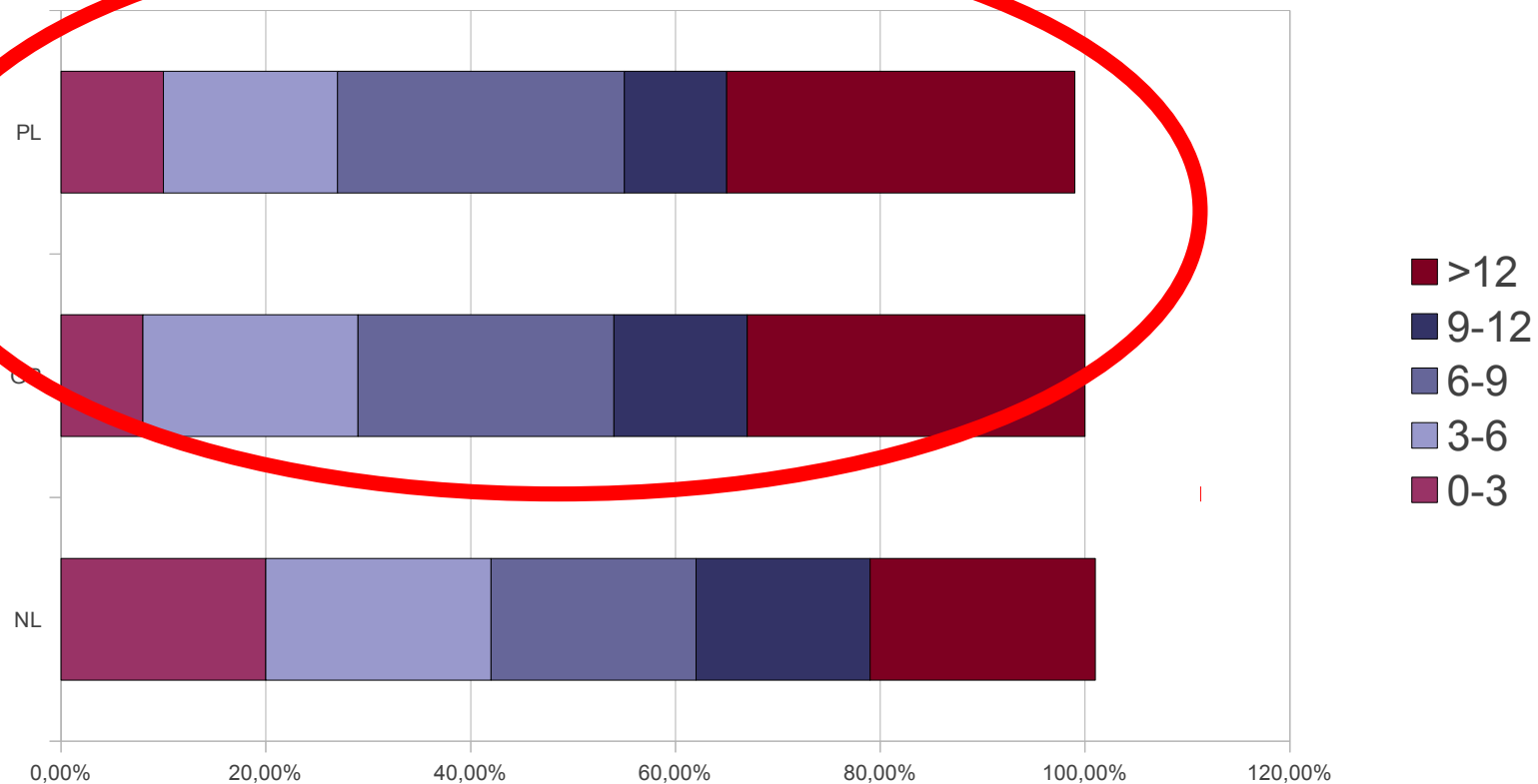


Dynamika wzrostu rynku (dane GB)

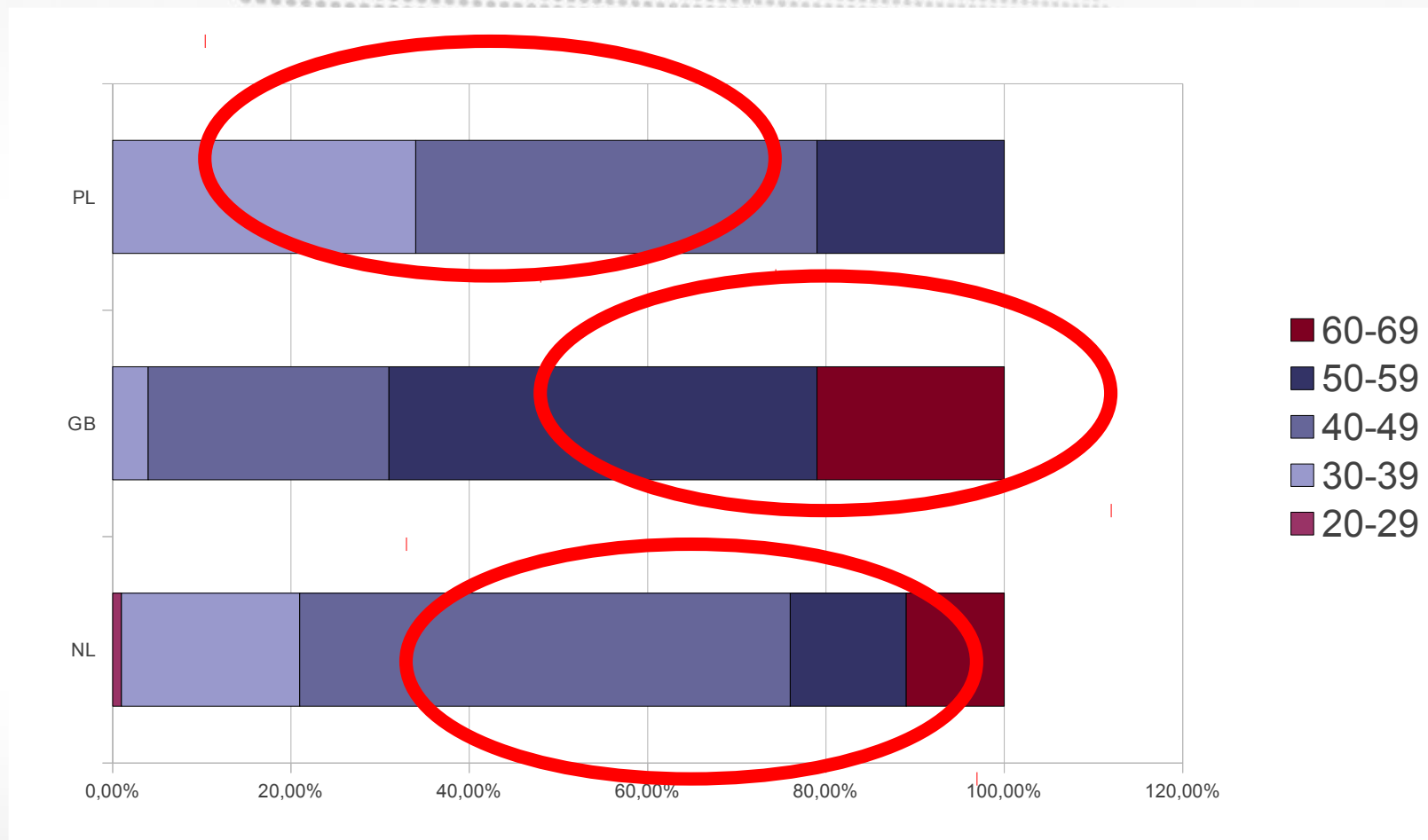


Dane: Interim Management Survey 2011, Interim Management Institute (GB)

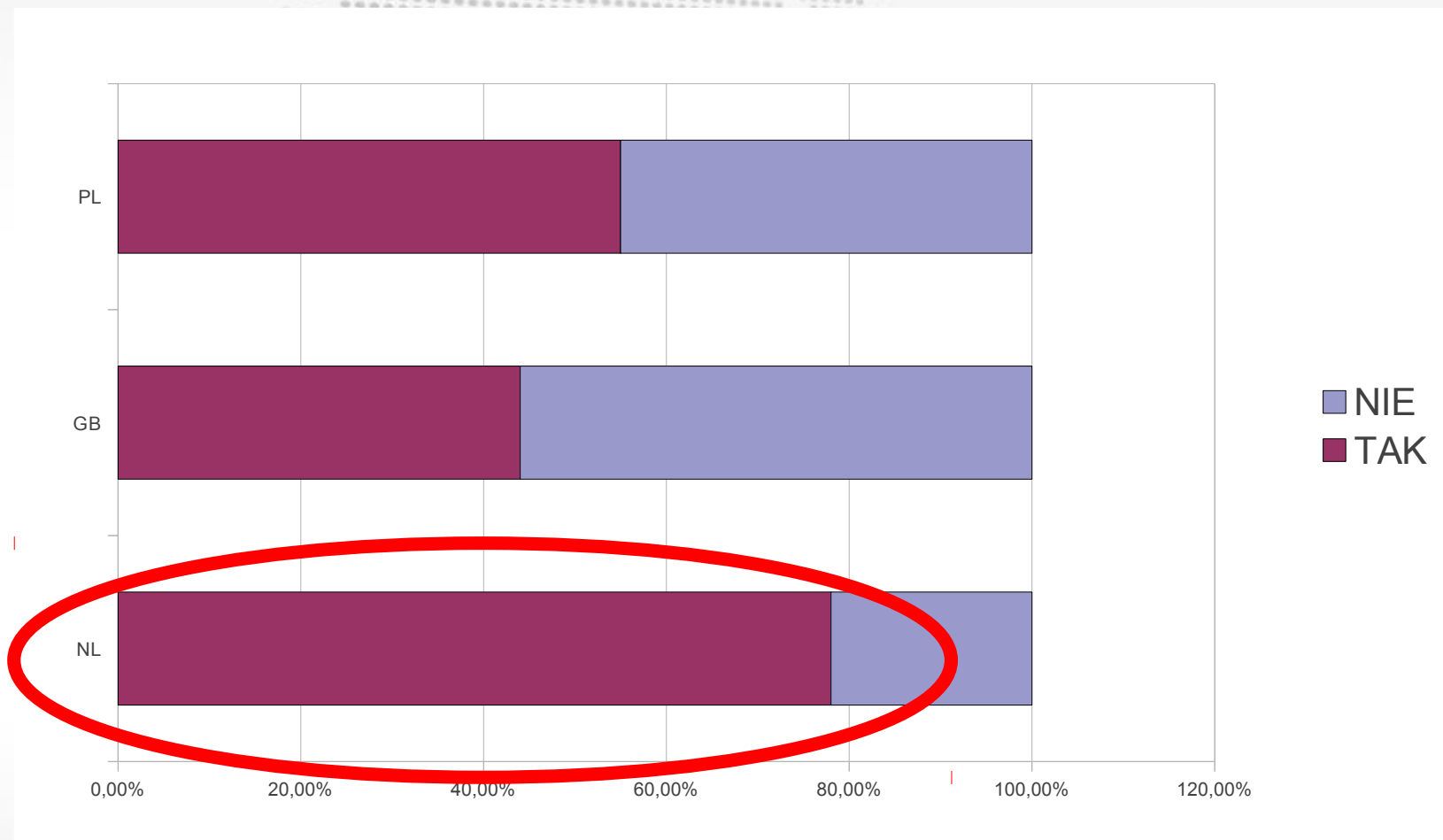
Czas trwania projektów



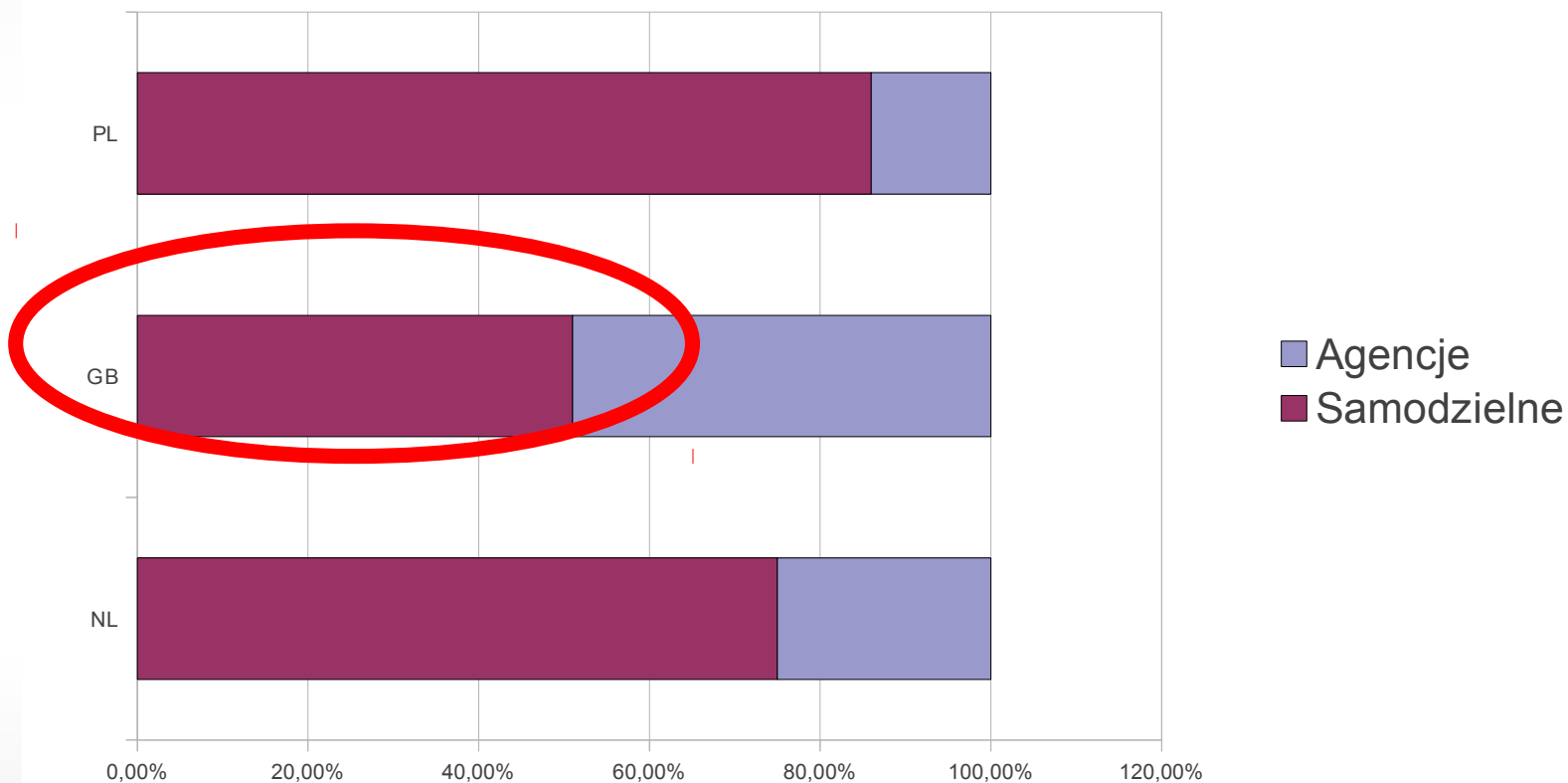
Wiek



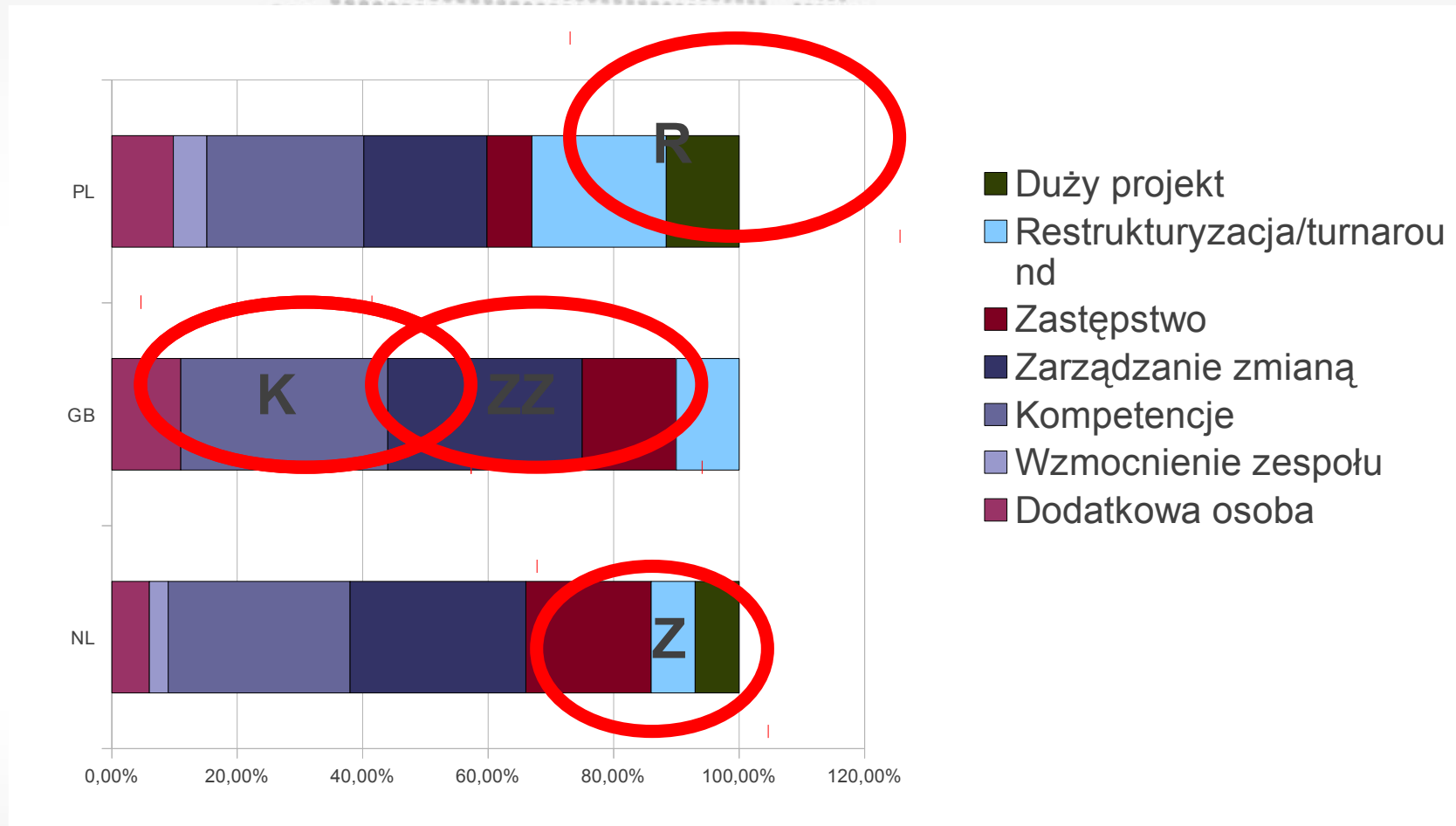
Zainteresowanie stałą pracą



Źródła zleceń



Powody zatrudniania IM



Branże w których realizowano projekty





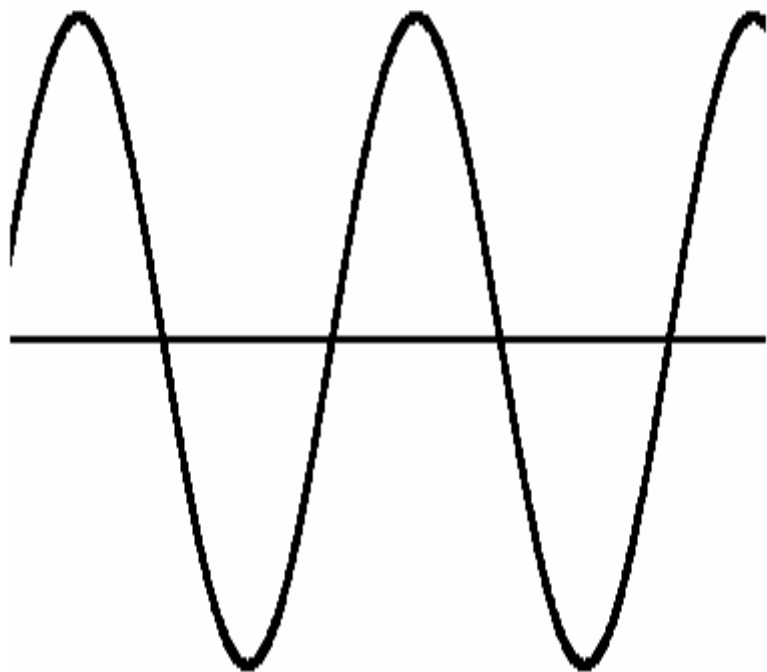
CENA



SIM

STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

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.

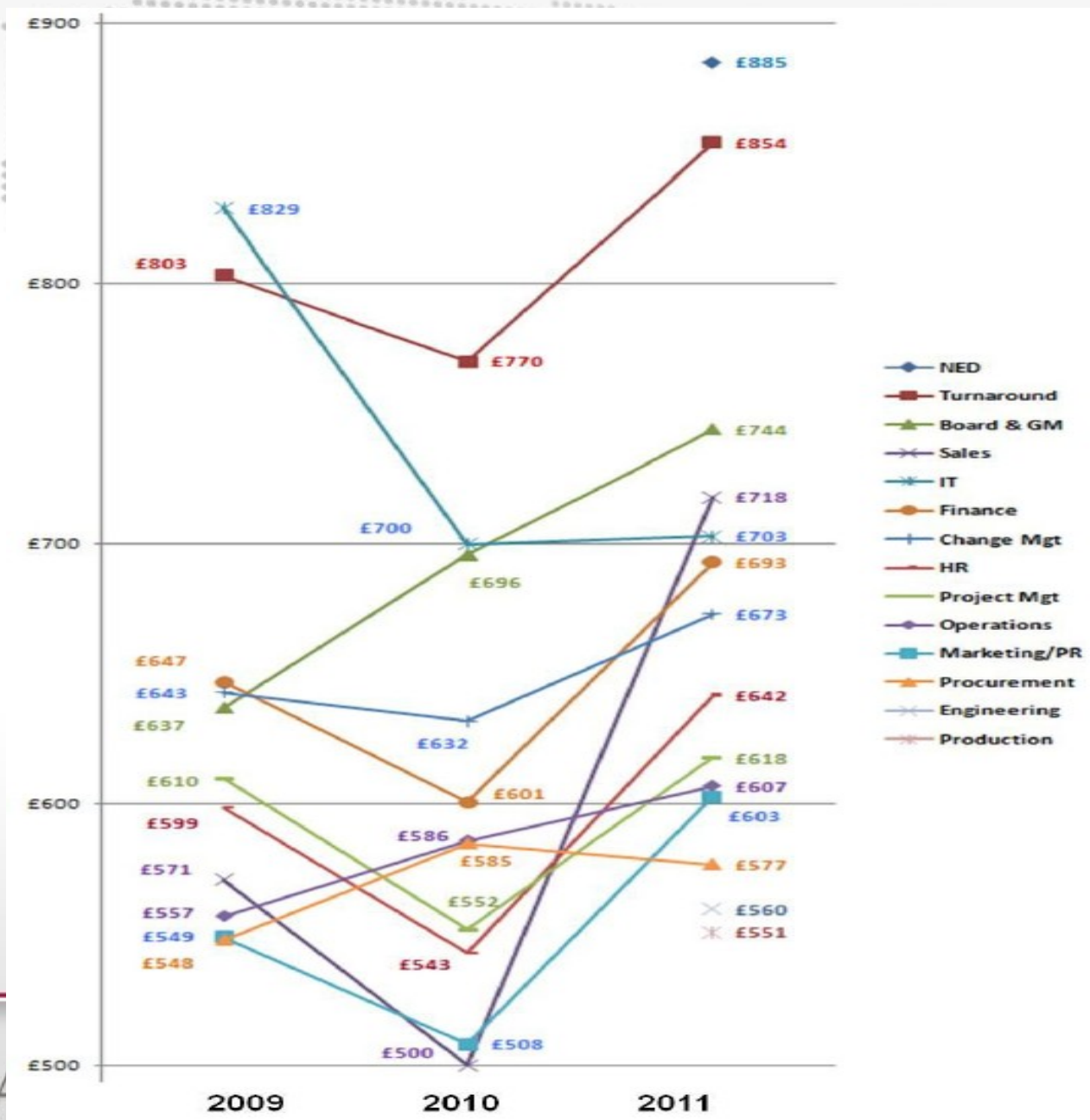
Najczęściej przyjmuje się wartość wytworzoną w ciągu 12 miesięcy od zakończenia projektu na podstawie zaplanowanych i potwierdzonych przez KPI zmian/zadań zrealizowanych przez IM-a

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 miesięcy	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%**

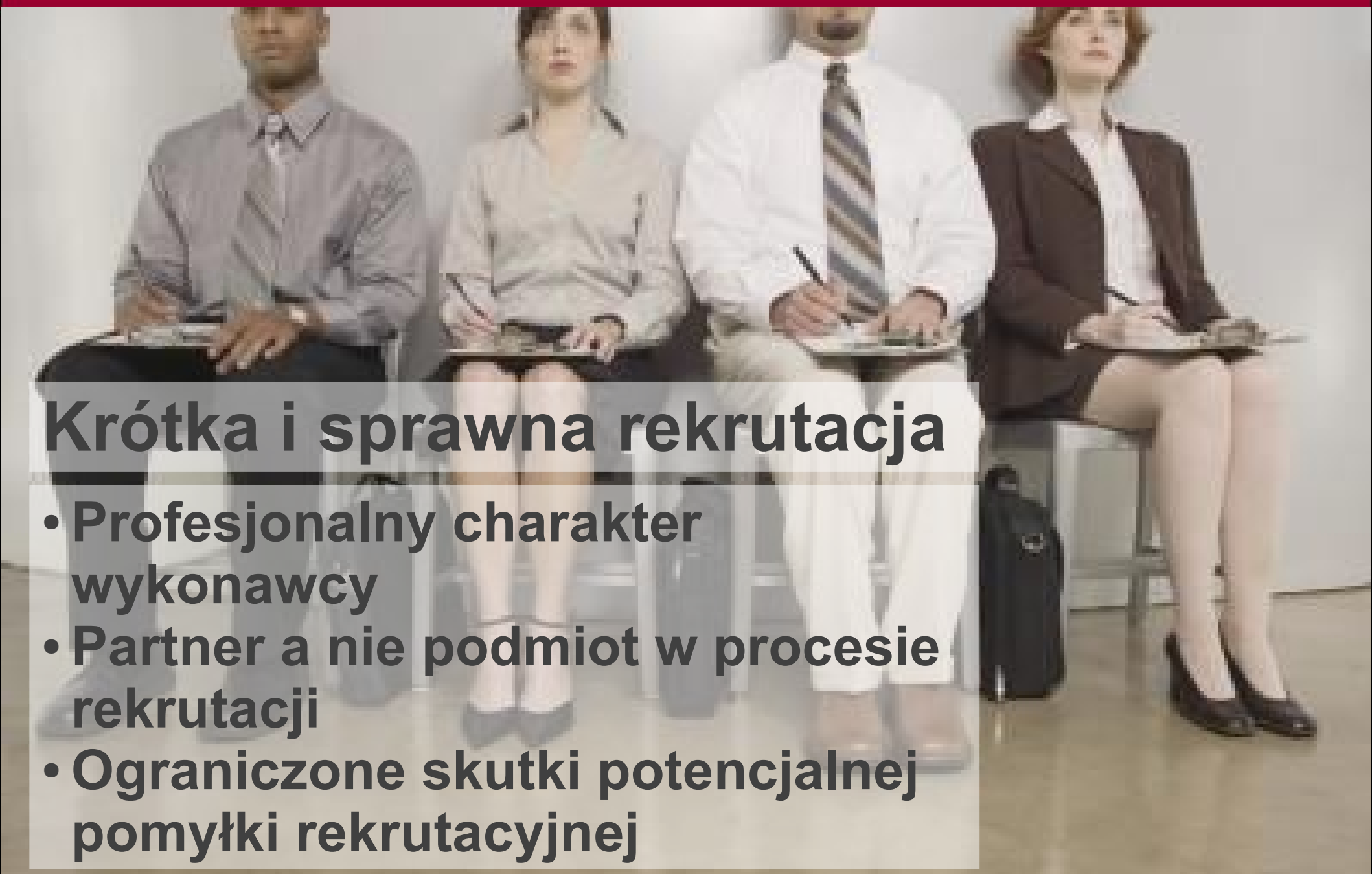
Stawki dzienne IM wg specjalności (GB)



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



KORZYŚCI



Krótko i sprawną 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, and two men in suits, are running on a red running track. They are in a starting position, leaning forward with their arms pumping. The background shows a green field and a blue sky with light 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



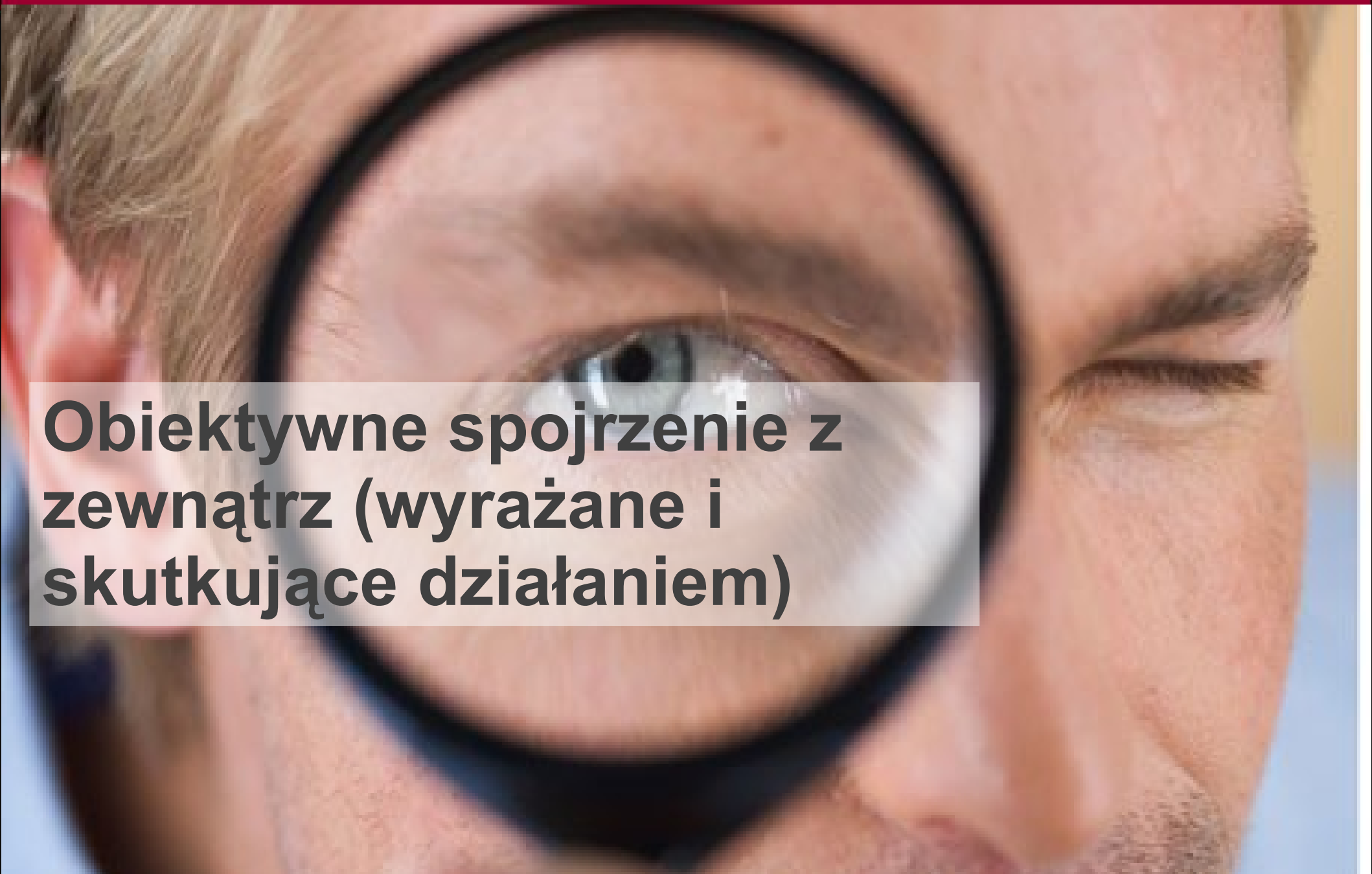
Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu

- 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 with a grey beard, wearing a dark suit and a patterned tie. The man on the right is younger, with short brown hair, wearing a dark blue button-down shirt. Both are smiling and have their arms crossed. 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)

A close-up photograph of a person's face, focusing on the eye. A magnifying glass is held over the eye, making it appear significantly larger and more detailed. The person has light-colored hair and a focused expression. The background is blurred.

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

A smiling woman with long dark hair, wearing a dark blue button-down shirt, stands in a modern office environment. In the background, other people are blurred, and large windows let in bright light. A semi-transparent grey box is overlaid on the left side of the image, containing the main title.

Atrakcyjny stosunek wartości do kosztów

A man in a dark suit and red tie stands in a large, arched stone doorway. He is smiling and waving his right hand. The doorway is set into a rough stone wall. The background is a bright, cloudy sky. The overall image has a slightly ethereal or 'portal' feel.

**Sprawne i bezproblemowe
zakończenie współpracy**

SIM

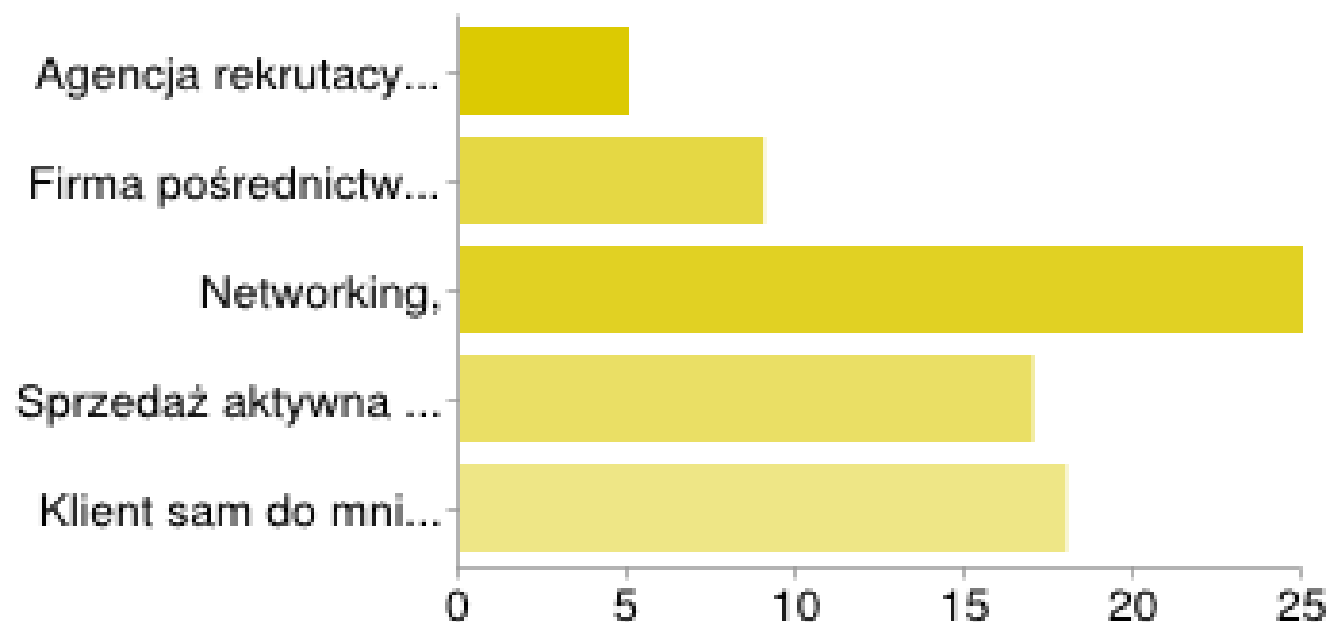
STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS

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>