

w dziale ►



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Gamestorming.
Gry biznesowe
dla innowatorów

Sunni Brown, Dave Gray,
James Macanufo
Wolters Kluwer 2015



Zarządzaj własną
energiją

W jaki sposób to, jak pracujemy i odpoczywamy, wpływa na naszą efektywność? Jak przeciwdziałać nagłym spadkom energii w ciągu dnia? Jak wprowadzić w życie zmianę? Temu poświęcony był warsztat zorganizowany w ramach lipcowego Śniadania HR. | **s. 60**


Przyszłościowy „zawód”



„ W Polsce motorem do rozwoju interim managementu jest kryzys. Pojawia się więcej menedżerów gotowych podejmować się wyzwań bez ochrony, jaką zapewnia im umowa o pracę. Jest też więcej firm, które dojrzały do decyzji, żeby coś zmienić. „

Roman Wendt, prezes Stowarzyszenia Interim Managers

Czytaj w tekście poniżej.



O rozwoju rynku interim managementu zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i w Polsce, czerpiącej z doświadczeń dojrzałego już rynku brytyjskiego, rozmawiamy z Hilary Husbands, pełniącą w latach 2005–2013 funkcję prezesa Institute of Interim Management, oraz Romanem Wendtem, prezesem Stowarzyszenia Interim Managers (SIM).



Kiedy rozwinął się rynek usług interim managementu (IM)?

Hilary Husbands: W Wielkiej Brytanii branża interim management rozwinęła się w latach 90. XX w. od sporadycznie pracujących doświadczonych księgowych i konsultantów, będących w wieku przedemerytalnym. Obecnie rynek IM w Wielkiej Brytanii jest dojrzały i tworzą go głównie wysoko wykwalifikowani profesjonalści.

Roman Wendt: W Polsce rynek jeszcze się tworzy. O rynku możemy mówić, gdy mamy popyt, podaż i produkt, za pomocą którego popyt i podaż się balansują. O ile podaż doświadczonych menedżerów z sukcesami na koncie istnieje, z popytem jest gorzej – przede wszystkim z powodu braku zrozumienia i wiary w to, że ktoś niezwiązany z firmą na stałe chciałby zrobić dla niej coś wartościowego. To przede wszystkim bariera w mentalności. Nieufność i zachowawcze podejście do pracowników i współpracowników. Mimo że kontrakty interimowe w Polsce nie są jeszcze aż tak popularne, cieszymy się, że powstały już standardy realizacji takich programów i projektów, jak „Metodyka Interim Management”, która zawiera narzędzia ułatwiające pracę projektową¹. To właśnie standardy mogłyby przełamać tę barierę nieufności. By wypracować reguły, które zapewnią przejrzystość oraz spokojną pracę zarówno interim managerowi, jak i zatrudniającej go firmie, działa właśnie polskie Stowarzyszenie Interim Managers (SIM).

Co wpłynęło na wzrost popularności interim managementu?

Hilary Husbands: Mówi się, że to zwalnający swoich menedżerów w latach 90. IBM stworzył koniunkturę dla rozwoju usług interimowych. Teraz z pewnością tego typu pracy sprzyja rynek. Coraz więcej firm zauważa zalety, jakie daje możliwość korzystania z wiedzy eksperckiej traktowanej jako usługa (podobnie jak dotychczas kupowało się usługę IT czy technologiczną). Mniejsze znaczenie ma także kwestia związana z płcią – menedżer ►



Hilary Husbands

jest interim managerem, w latach 2005–2013 pełniła funkcję prezesa Institute of Interim Management. Jako interim manager pracuje od ponad 14 lat. Początki jej kariery były związane z marketingiem, co umożliwiło jej objęcie strategicznych stanowisk zarządczych w skali globalnej w „Newsweek”, „BusinessWeek Diaries” oraz „Ovum”. Po otrzymaniu tytułu MBA swój rozwój zawodowy nakierowała na obszary związane z technologią zarządzania i zarządzaniem zmianą. Hilary jest zwolenniczką poglądu, iż kontynuacja rozwoju zawodowego jest kluczem do pozostawania „na fali” w trudnych czasach rynkowych, szczególnie w zawodzie interim managera. Zdobyła ogromne doświadczenie, pracując zarówno w firmach z sektora prywatnego, jak i w sektorze publicznym.

to nie jest już kobieta czy mężczyzna, ale „specjalista”, odpowiedni lub nie do wykonania danego zadania. Stawki podlegają zazwyczaj negocjacom i nie muszą być zatwierdzone przez związki zawodowe. Umowy są dokładniejsze, oparte na wynikach, mogą także zawierać premie od osiągniętych rezultatów. Biorąc pod uwagę stawki godzinowe, niższe niż w przypadku konsultantów, oraz brak kosztów zatrudnienia, interim manager oferuje firmie najlepszy stosunek ceny do wartości, realizując projekty i programy wymagające wysokich kwalifikacji, konieczne, aby kraje europejskie mogły stawić czoła konkurencji rynków rozwijających się.

Roman Wendt: W Polsce niewątpliwie motorem do rozwoju interim managementu jest kryzys. Na rynku pojawia się więcej menedżerów gotowych podejmować się wyzwań bez ochrony przed ryzykiem, jakie zapewnia im umowa o pracę. Jest też więcej firm, które dojrzały do decyzji, żeby coś zmienić w swoim funkcjonowaniu, ponieważ sytuacja je do tego zmusiła. Naturalnymi adresatami zapytań pochodzących od takich firm są interim managerowie, którzy zmniejszają ryzyko niepowodzenia zmian z racji posiadanych doświadczeń.

Jakie projekty realizują interim managerowie? Czy są różnice między rynkiem brytyjskim a polskim?

Roman Wendt: Główna różnica, jaką dostrzegam po analizie profili programów IM jest taka, że w Polsce w większym stopniu kładzie się nacisk na rozwiązywanie problemów, z którymi firmy nie potrafią sobie poradzić, podczas gdy w Wielkiej Brytanii z takimi problemami w większym stopniu mierzą się sami właściciele i zarządy, wynajmując interim managerów dla ich kompetencji i przeprowadzenia firm przez niepewny okres. Natomiast jeżeli chodzi o strukturę funkcjonalną czy branżową – są one w obu przypadkach zbliżone.

Hilary Husbands: Wskazać można kilka ról, które zrealizują w firmie interimowicie. Przykładowo kiedy potrzebny jest menedżer do zastąpienia nieobecnego pracownika – urlop macierzyński, powołanie do ławy przysięgłych lub okres po odejściu

poprzedniego pracownika, zanim nowy przejmie obowiązki. Zawsze są to role o charakterze tymczasowym – pełnione „pomiędzy” pracownikami. Dlatego też interim managerowie muszą posiadać odpowiednią wiedzę i doświadczenie, aby utrzymać ciągłość funkcji, a jednocześnie ustąpić, kiedy poprzedni (lub nowy) menedżer obejmie swoje stanowisko.

Obecnie największy potencjał branży interim management to firmy, które potrzebują wiedzy specjalistycznej związanej np. z rozpoczęciem nowej działalności, rozwojem przekraczającym dotychczasowe zasoby, zarządzaniem zmianą czy działaniami naprawczymi w obszarze turnaround management, czyli wyprowadzania organizacji z problemów finansowych, organizacyjnych, logistycznych i innych.

Z jakimi problemami spotykają się interim managerowie w swojej pracy?

Roman Wendt: W polskich warunkach to przede wszystkim brak zrozumienia specyfiki pracy interim managera. Skutkuje to sytuacją, w której nie dość, że interim manager musi rozwiązać konkretne problemy biznesowe firmy, to jeszcze nauczyć organizację sposobu, w jaki ma z nim współpracować, by program miał szansę na sukces. To podważa wysiłki, jaki musi on włożyć w swoją pracę. Pozostałe zagadnienia postrzegane jako problemy przez menedżerów przyzwyczajonych do pracy etatowej, takie jak: szybkie wejście w specyfikę organizacji (od siedmiu do 14 dni), nawiązanie skutecznych, produktywnych relacji wewnątrz organizacji, wreszcie zidentyfikowanie oraz przeanalizowanie problemu, a także przedstawienie propozycji rozwiązania, to naturalne warunki konieczne pracy każdego interima i należy traktować je w kategoriach specyfiki zawodu, a nie wyzwań lub problemów.

Jaki jest profil modelowego interim managera (wiek, wykształcenie, doświadczenie)?

Hilary Husbands: Profile interim managerów są zróżnicowane, obejmują przedstawicieli niemal każdej możliwej do przewidzenia specjalizacji.

¹ Patr.: <https://interim24.pl/artic-le/show/metodyka-im#>, dostęp: 7 sierpnia 2015 r. Metodyka powstała w trakcie projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”.

Roman Wendt

jest interim managerem i prezesem Stowarzyszenia Interim Managers. Praktyk skutecznego zarządzania zmianą. Karierę rozpoczynał w firmie specjalizującej się w handlu międzynarodowym. Następnie w randze prezesa zarządu tworzył od podstaw ogólnopolską firmę usługową B2B, która stała się liderem w swojej branży. Posiada portfolio 18 zakończonych sukcesem projektów biznesowych, które zrealizował w Polsce i w krajach Europy Centralnej. Jeden z etapów kariery obejmował prace w ogólnopolskiej firmie konsultingowo-wdrożeniowej, w której zajmował się podnoszeniem efektywności produkcji. Jest jednym z założycieli Stowarzyszenia Interim Managers.



Średnia wieku, która niedawno oscylowała w okolicach 55 lat, stale się obniża. Spowodowane jest to lepszym wykształceniem w połączeniu z wcześniejszą specjalizacją osób, które decydują się na działalność w tym obszarze. Wielu przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej jest świadomych korzyści płynących z wykorzystywania swoich specjalistycznych umiejętności, kiedy jest na nie zapotrzebowanie. Znają również swoją wartość, co sprawia, że swoje usługi proponują firmom na zasadzie B2B, zamiast wchodzić w zależność pracownik-pracodawca.

Roman Wendt: W Polsce interimowie są nieco młodszy. Kładziemy to na karb naszej historii transformacji ustrojowej. Polski interim manager przeważnie jest mężczyzną w wieku 40–50 lat, posiada wykształcenie wyższe, często poszerzone studiami MBA oraz doświadczenie na stanowiskach członków zarządu i dyrektorów.

Jaka jest wielkość rynku usług IM?

Hilary Husbands: Szacujemy, że rynek brytyjski oferuje zajęcie dla 5–10 tys. aktywnych interim managerów.

Roman Wendt: Tak jak wspominałem wcześniej, rynek w Polsce dopiero się tworzy. Stowarzyszenie szacuje go na blisko kilkaset osób, choć – podobnie jak w Wielkiej Brytanii – osób zarejestrowanych w bazach danych firm rekrutacyjnych jako gotowe podjąć się kontraktów czasowych może być nawet kilka tysięcy.

Czy są badania dotyczące tego rynku?

Hilary Husbands: Nasze stowarzyszenie (Institute of Interim Management – IIM) od 2010 r. przeprowadza badania rynku brytyjskiego. Taki projekt jest przez nas realizowany co roku.

Roman Wendt: SIM prowadzi badania środowiska interim managerów wzorowane na badaniach IIM. Pracujemy nad tym, aby było to również w naszym przypadku działanie coroczne. Jeżeli chodzi o badanie firm korzystających z rozwiązania IM, jak też tych, które nigdy o nim nawet nie słyszały, to obecnie wspólnie z IIM przygotowujemy taki raport.

Dzięki niemu będziemy mogli bezpośrednio porównać oba rynki. Dla Polski będzie to dobra wskazówka, w jaki sposób można „gonić” rynek gospodarki o wiele bardziej zaawansowanej, by w ciągu kilku zaledwie lat dokonać tego, co Brytyjczykom zajęło 20 lat. W takim ujęciu jesteśmy w dobrej sytuacji, nie musząc „ponownie odkrywać koła”.

Po co powstało stowarzyszenie Institute of Interim Management oraz Stowarzyszenie Interim Managers?

Roman Wendt: W Polsce Stowarzyszenie pracuje na rzecz podnoszenia świadomości przedsiębiorców w zakresie wykorzystywania idei IM w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Chroni interesy samych interim managerów w celu uzyskania poczucia bezpieczeństwa zawodowego – grupowego i indywidualnego.

Interim managerowie – członkowie SIM – chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadr kierowniczych i menedżerskich.

Hilary Husbands: IIM powstało w celu promowania i wspierania interim managerów. Obecnie działamy na wszystkich kontynentach.

Co Stowarzyszenie daje członkom?

Roman Wendt: Główne korzyści, jakie wynoszą nasi członkowie, obejmują możliwość nawiązania relacji z osobami o tym samym profilu, wymianę doświadczeń i wiedzy, która obecnie istnieje tylko w głowach innych interim managerów, czy networking, który jest obecnie najskuteczniejszym sposobem na znajdowanie kolejnych zleceń. Naszym członkom stwarzamy także możliwość budowania własnego wizerunku profesjonalisty podczas reprezentowania SIM w prasie i mediach. I w końcu SIM daje także możliwość podnoszenia kwalifikacji w postaci warsztatów i szkoleń wewnętrznych, dzięki którym można skuteczniej poszukiwać projektów, a także sprawniej realizować projekty IM. ■

Rozmawiała Katarzyna Gajda

Wspólnym celem Stowarzyszenia Interim Managers i Institute of Interim Management jest promowanie interim managementu jako skutecznego i efektywnego kosztowo sposobu wspierania firm w najbardziej wymagających momentach, zarówno kryzysowych, jak i tych związanych z gwałtownym rozwojem.