



STOWARZYSZENIE
INTERIM MANAGERS

2019

RAPORT Z BADANIA
ZREALIZOWANEGO W 2018 ROKU

INTERIM MANAGEMENT W POLSCE

OPRACOWANIE WYNIKÓW:
ROMAN WENDT
URSZULA DZIEWIT-GONTOWSKA

PARTNER BADANIA

www.stowarzyszenieim.org

ul. Filtrowa 75/17
02-032 Warszawa
E-mail: kontakt@stowarzyszenieim.org
Telefon: 22 50 234 70



SGH

Raport Interim Managers

SPIIS TREŚCI

Dlaczego warto przeczytać ten raport?	3
Jak rozwija się rynek interim management w Polsce	4
Co to jest interim management?	5
Informacje o badaniu. Interim management w liczbach	7
Interim managerowie w Polsce	8
Projekty interim management	13
Aktywność, czyli źródła pozyskania projektów	19

Dlaczego warto przeczytać ten raport?

Od dziesięciu lat Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) buduje rynek interim management w Polsce. Czyni to poprzez działania edukacyjne, podnoszące świadomość środowiska biznesowego w zakresie różnorodności narzędzi i metod zarządczych. Czyni to także poprzez tworzenie standardów rynku IM, dbanie o wysoką jakość pracy i norm etycznych interim managerów skupionych wokół organizacji.



Niezmienne wizją SIM pozostaje upowszechnianie nowoczesnych narzędzi i metod zarządzania organizacjami dla budowania przewagi konkurencyjnej firm. Na współczesnym dynamicznym rynku, skuteczne rozwiązania, metody i narzędzia zarządcze to niezwykle istotny element kierowania przedsiębiorstwem i budowania przewagi konkurencyjnej. Ogromna zmienność środowiska biznesowego, z jaką stykamy się na co dzień, wpisuje się w charakter idei interim management, którego zasadniczą cechą jest zarządzanie zmianą.

Na początku naszej drogi głównymi odbiorcami rozwiązania IM były duże organizacje, które wywodząc się

w większości z międzynarodowego środowiska korporacji, miały wysoką świadomość istnienia i użyteczności takich narzędzi jak IM. W ciągu 10 lat intensywnej aktywności dotarliśmy do wielu różnych środowisk: do sektorów MŚP i publicznego, do środowisk naukowych i społecznych a także do innowacyjnych start-upów.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że rozwiązania interim management budzą coraz większe zainteresowanie firm właścicielskich. Firmy te, powstałe na polskim rynku w znakomitej większości w ostatnim ćwierćwieczu, coraz częściej sięgają po nowoczesne metody optymalizacji procesów zarządczych, które na pewnym etapie

życia firmy są konieczne nie tylko do dalszego rozwoju, ale czasem wręcz do przetrwania na konkurencyjnym rynku. Firmy właścicielskie i rodzinne to znacząca część rynku, która wypracowuje prawie 40% PKB i daje zatrudnienie ponad 50% uczestników rynku pracy. Wierzymy, że interim management może przyczynić się do dalszego wzrostu tych już obiecujących wskaźników, bo firmy rodzinne to podstawa każdej narodowej gospodarki.

SIM istnieje od 10 lat, ale samo zjawisko interim management obecne jest na rynku polskim od końca ubiegłego wieku. To wystarczająco długi czas, aby wykrystalizowały się pewne prawidłowości i mechanizmy funkcjonowania środowiska IM. Obecny raport będąc kontynuacją wcześniejszych badań, pozwala aktualnym i potencjalnym zleceniodawcom bardziej świadomie sięgać po to rozwiązanie i skuteczniej wykorzystywać metodykę i narzędzia IM do budowania mocnej pozycji na rynku. Dla samych interim managerów raport jest źródłem cennych informacji wspierających budowanie i doskonalenie własnej marki i warsztatu pracy, nawiązywanie i rozwijanie relacji biznesowych a także pozyskiwanie kolejnych projektów.

Zapraszam do lektury.

Monika Buchajska-Wróbel
Prezes SIM

Jak rozwija się rynek IM w Polsce

Pytanie o stan rynku IM w Polsce pojawia się stosunkowo często. Pytają zarówno osoby, które zainteresowane są tą formą kontynuacji kariery, jak i obecni oraz potencjalni zleceniodawcy. Odpowiadając zwięźle, można powiedzieć, że rynek IM wciąż rośnie i to bardzo dynamicznie.



Stowarzyszenie Interim Managers ocenia, że w ostatnich latach kilkakrotnie zwiększyła się liczba aktywnych interim managerów i urosła z około 300-400 osób do prawie 2000. Interim management staje się coraz bardziej popularny zarówno wśród doświadczonych managerów, którzy poszukują dla siebie formuły przedłużenia własnej kariery, jak również w firmach, dla których dotychczasowe, standardowe

rozwiązania w postaci pracy etatowej, szkoleń czy doradztwa firm konsultingowych już nie wystarczają. Z drugiej strony wciąż jeszcze trudno jest mówić o klasycznym rynku, na którym mamy produkt, popyt i podaż. O ile popyt napędzany jest bliżej nieskrystalizowanymi potrzebami firm, a podaż gotowością managerów do zrobienia "czegoś konkretnego w ustalonym czasie", to sam produkt często bywa

niesprecyzowany, przez co u obu stron umowy pojawiają się zawiedzione nadzieje.

Stowarzyszenie zrobiło wiele, by kształtować ten rynek i przede wszystkim przygotowywało metodykę IM, która definiuje interim management jako konkretny produkt. Precyzyjnie definiując ramy i narzędzia realizacji projektów IM oszczędza zarówno firmom jak i managerom rozczarowań, nieporozumień i stresu. Dla osób, które chciałyby poznać warsztat i nauczyć się unikać najczęstszych i najpoważniejszych zagrożeń, Stowarzyszenie prowadzi program SIM Certyfikowany Interim Manager®. Nie zapominamy również o promowaniu IM wśród firm i przedsiębiorców, by wskazywać jak praktycznie mogą skorzystać na tej formule współpracy z doświadczonymi managerami.

Potencjał edukacji i kształtowania rynku pozostaje nadal ogromny. Najczęstszym błędem popełnianym przez firmy jak i interim managerów jest przenoszenie przyzwyczajeń i praktyk z pracy etatowej do formuły projektowej, co często kończy się nieoptymalnym wykorzystaniem potencjału projektu IM, a czasem brakiem satysfakcji ze współpracy. Dlatego tak ważne jest działanie Stowarzyszenia, które promuje standardy, rozwija i edukuje zarówno jedną jak i drugą stronę.

Roman Wendt
Członek Rady Dyrektorów
Stowarzyszenia

Co to jest 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 oraz oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku - w odniesieniu do zamierzonego efektu. Najważniejszym aspektem pracy interim managera jest podniesienie wartości organizacji w danym obszarze i realizacja konkretnego celu.

Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) powstało w 2009 r. z inicjatywy osób, które na co dzień wdrażają w życie idee interim managementu. SIM prowadzi działalność publiczną na rzecz promowania i propagowania idei interim management.

Swoją misję realizuje poprzez tworzenie standardów rynku interim management, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, działanie na rzecz podnoszenia kwalifikacji kadr menedżerskich, dbałość o wysoką jakość działań oraz stosowane na co dzień wysokie normy etyczne. Wspiera rozwój profesjonalnych kontaktów między środowiskiem interim managerów a decydentami i szerokim audytorium w sferach biznesowej, społecznej i naukowej. Działając na rzecz promocji idei IM oraz edukacji rynku Stowarzyszenie podejmuje szereg różnorodnych inicjatyw o charakterze zarówno lokalnym jak i ogólnopolskim a także międzynarodowym.

W bogatym dorobku istniejącej już 10 lat organizacji znajdują się m.in. 22 konferencje SIM organizowane w całym kraju, (w tym 11 wydarzeń w ramach projektu unijnego). Daje to w sumie ponad 165 godzin prelekcji oraz ok. 2100 uczestników, z których 50% to decydenci w swoich organizacjach. Członkowie SIM przeprowadzili do dzisiaj ponad 630 godzin szkoleń

i warsztatów promujących metodykę i narzędzia IM, zorganizowali setki indywidualnych spotkań z przedstawicielami biznesu, prezentując ideę interim management i metodykę SIM. Od 2017 roku SIM występuje w roli organizacji współtworzącej program studiów podyplomowych Interim Management na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Mając na uwadze jak najszerze upowszechnianie idei IM Stowarzyszenie kładzie nacisk na rozwój w regionach. Od kilku lat działają Regionalne Koła Stowarzyszenia, m.in. w Katowicach, Lublinie, Trójmieście, Poznaniu i Warszawie. W planach na ten rok znalazło się zorganizowanie Koła we Wrocławiu.

Najważniejszym wydarzeniem organizowanym przez SIM co roku, jest Międzynarodowa Konferencja Interim Management, która jest unikalnym w skali w kraju wydarzeniem poświęconym tematyce zarządzania czasowego. Konferencja Interim Management to okazja do spotkania i merytorycznych rozmów całego środowiska: przedsiębiorców, naukowców i ekspertów rynku gospodarczego a także sympatyków idei oraz samych interim managerów. Każdorazowo dyskusje, debaty i prelekcje koncentrują się na najbardziej aktualnych zagadnieniach biznesowych. Dotychczas tematyka konferencji kon-

centrowała się wokół takich zagadnień jak przemiany rynkowe, przekształcenia prawne i własnościowe, reorganizacje i restrukturyzacje, specyfika funkcjonowania polskich firm, w tym także firm rodzinnych i start-upów. Podczas wydarzenia w 2018r. wystąpienia i dyskusje skupiały się przede wszystkim na zmieniającej się gospodarce i wyzwaniach, jakie te spektakularne zmiany stawiają przed przedsiębiorstwami, gdzie interim management idealnie wpisuje się jako jedno z narzędzi do radzenia sobie z tą sytuacją.

W 2019 roku do oferty konferencji dołączyła propozycja spotkań w ramach inicjatywy „Razem dla Różnorodności”. Promująca różnorodność aktywność, wpisuje się w ideę interim management, która zawiera w sobie pierwiastek integrujący pokolenia, kobiety i mężczyzn a także różne kultury i społeczności.

Potrzeba organizacji kolejnych wydarzeń z pewnością świadczy o rosnącym zapotrzebowaniu na wiedzę i wymianę doświadczeń w zakresie stosowania nowoczesnych narzędzi zarządzających. Wymusza to dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe drugiej dekady XXI wieku.

Rynek sprzyja rozwojowi idei interim management

Interim management ma w Polsce dość długą historię, ale nadal jest to rozwiązanie „młode”, nie dla wszystkich zrozumiałe. Brakuje umiejętności wykorzystania go na rzecz rozwoju firm. A koncepcja IM znakomicie wpisuje się w kilka trendów.



W tej chwili zdecydowanie bardziej niż w latach 70 ub. wieku. Wtedy za powstaniem i rozwojem koncepcji zarządzania czasowego stała redukcja zatrudnienia i zaostrzone przepisy prawa pracy w niektórych krajach Europy Zachodniej. Dziś znakomite środowisko do rozwoju IM tworzy przyspieszająca dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, potrzeba zarządzania tymi zmianami, konieczność uzyskiwania szybkich rozwiązań a także globalny trend rozwijania elastycznych form zatrudnienia. Nie zaskakuje więc obserwowany także w Polsce wzrost liczby interim managerów czy rosnąca liczba zleceń ze strony przedsiębiorców. Na uwagę zasługuje natomiast coraz szersze zainteresowanie wykorzystaniem

rozwiązania interim management ze strony firm mniejszych; właścicielskich, rodzinnych, start upów. Podkreślenia godnym staje się także fakt profesjonalizacji rynku, coraz powszechniejsze staje się korzystanie z metodyki i narzędzi, które ułatwiają realizację projektów. Metodyka i narzędzia dostępne są bezpłatnie na stronie Stowarzyszenia Interim Managers. Rośnie grupa interim managerów legitymujących się certyfikatem „SIM Certyfikowany Interim Manager®”, który daje gwarancję wysokiej jakości oferowanych usług i pozwala budować przewagę konkurencyjną na rynku posiadającym go managerom. Interim Management zyskuje również na znaczeniu wśród firm doradztwa per-

sonalnego. Z roku na rok coraz więcej projektów rekrutacyjnych związanych z interim management jest realizowanych poprzez profesjonalnych head hunter'ów. Pierwsze jaskółki na rynku odnotowują również firmy typu service provider w zakresie interim management, czyli kompleksowa realizacja projektu IM poprzez firmę oddelegowującą na projekt managera czasowego. Rozwiązanie to bardzo popularne w Europie zachodniej, w Polsce dopiero pojawiło się od niedawna.

Beata Bukowska – ekspert rynku pracy, Partner w firmie Inwenta, specjalizującej się w rekrutacji

Informacje o badaniu

Interim management w liczbach

Od kilku lat Stowarzyszenie Interim Managers prowadzi badania polskiego rynku interim management. Poprzednie badania były realizowane w 2012/2013 r. oraz w 2016/2017. Coraz szybciej następujące zmiany w funkcjonowaniu gospodarki przyczyniają się do rozwoju rynku interim management. Wynika to ze wzrostu zapotrzebowania na nowoczesne narzędzia i metody zarządcze. To podstawowy wniosek płynący z prowadzonych badań.

W badaniu rynku Im 2012/2013 wzięło udział 39 aktywnych zawodowo interim menedżerów.

Natomiast badania przeprowadzone w okresie marzec 2016 – luty 2017 były oparte o 246 zrealizowanych projektów i objęły grupę 111 respondentów (wzrost o 184% w ciągu 5 lat)¹. Badania prowadzone w okresie sierpień 2018-styczeń 2019 zaangażowały grupę 130 respondentów i objęły 219 zrealizowanych projektów. Warto tu zaznaczyć, że środowisko interim

managerów w Polsce powiększyło się ponad dwukrotnie w ostatnich dwóch latach i pod koniec 2018 roku szacowane było na ok. 2000 osób² wykonujących ten zawód. Dla porównania w Wlk. Brytanii pracuje interimowo około 20.000 managerów, a w Niemczech około 15.000. Rynek IM w Niemczech w ostatnich pięciu latach wzrastał średnio o 15 - 20% RDR. W 2018r. oczekiwano dalszego wzrostu o kolejne 10%³. Wg prognoz w 2018 roku niemiecki rynek IM miał przekroczyć pułap 1,94 mld Euro⁴. Poziom ponad

1,7 miliarda funtów, osiągnął przed czterema laty⁵ rynek brytyjski, który w ostatniej dekadzie rósł stabilnie o ok. 8-10% rocznie. Brexit nie wywarł znaczącego wpływu na rynek usług IM, choć poziom wzrostu w ostatnim roku zatrzymał się na 8%⁶. Jak pokazują badania, rozwój polskiego rynku interim managementu podąża śladem rynków zagranicznych. Oczekiwany jest jego dalszy dynamiczny wzrost.

Raport Interim Management w Polsce został podzielony na dwie części:

Część I: Interim managerowie w Polsce:
prezentujemy profil aktywnych zawodowo interim managerów.

Część II: Projekty interim management:
prezentujemy zrealizowane projekty, a także źródła ich pozyskiwania.

1 <http://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/RAPORT%20Z%20BADANIA%20RYNKU%20INTERIM%20MANAGEMENT%202017N.pdf>

2 Dane własne SIM

3 <https://www.ddim.de/studie/ddim-marktprognose-2017-erfolgsmodell-interim-management-weiter-im-aufschwung-markt-waechst-2018-erneut-um-fast-10-prozent/>

4 <https://www.ddim.de/erfolgsmodell-interim-management-weiter-im-aufschwung-markt-waechst-2018-erneut-um-fast-10-prozent/>

5 Institute of Interim Management, Interim Management Survey 2014

6 <https://www.wilgroup.net/insights/executive-interim-sector-records-strong-growth>

Interim managerowie w Polsce

W badaniu rynku IM 2018/2019 wzięło udział 130 interim menedżerów. Ponad 15% z tej grupy to osoby, które dopiero rozpoczęły ten etap kariery zawodowej. Dla tych respondentów był to okres weryfikowania, czy ta ścieżka rozwoju zawodowego jest rzeczywi-

ście dopasowana do ich potrzeb. Odsetek osób zaczynających karierę jako interim manager znajduje się na podobnym poziomie, jak w poprzednim badaniu i wskazuje na utrzymujące się zainteresowanie tą formą kariery, ale też pewną ostrożność w podejmowa-

niu decyzji o tak diametralnej zmianie (polski rynek ciągle z nieufnością podchodzi do pracy projektowej, traktując pracę etatową jako tę bezpieczniejszą formę zatrudnienia).

Ile lat pracujesz w formule interim management

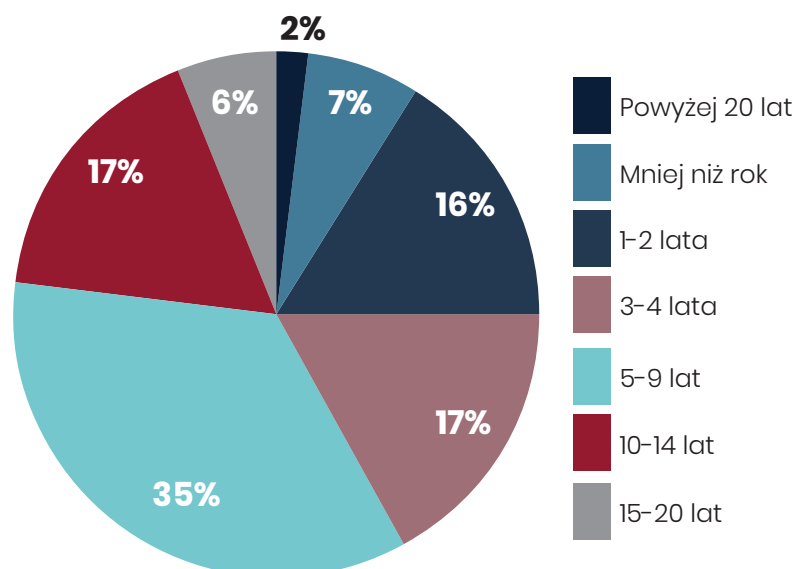
Rynek usług zarządzania czasowego w Polsce rozwija się coraz szybciej, odzwierciedlając globalny trend na rynku pracy, gdzie rośnie znaczenie pracy projektowej.

Nie tylko na rynku polskim, ale także na rynkach międzynarodowych za nowicjuszy uznaje się osoby funkcjonujące na rynku usług IM krócej niż 2 lata. To najintensywniejszy czas budowania własnej marki, nawiązywania i rozwijania relacji z potencjalnymi zle-

ceniodawcami, pozyskiwania pierwszych projektów. Struktura długości doświadczeń zawodowych interim managerów obserwowana w całej Europie⁷ wynosi 33% dla grupy w przedziale do 2 lat pracy w formule IM. Wzrost o 6% w stosunku do badania z 2014 roku⁸ wskazuje na rosnące zainteresowanie kontynuacją ścieżki kariery w formule interim management i pozytywną weryfikację pierwszych doświadczeń zawodowych. W tym przedziale czasowym Polska (32% ak-

tywności IM do 2 lat) nie odbiega od średniej europejskiej (27,7% w badaniu z 2016 roku).

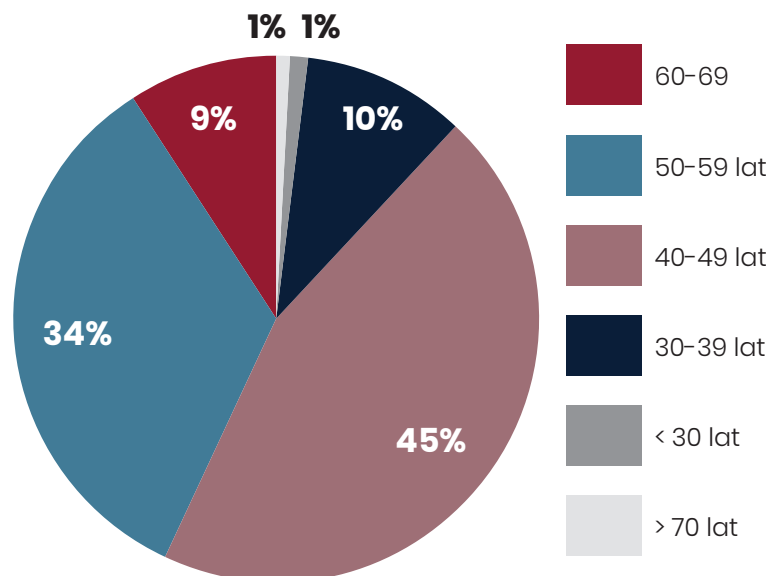
Na uwagę zasługuje fakt, że od ostatniego badania z 20% do 35% wzrosła liczba osób funkcjonujących w IM ponad 5 lat, co oznacza, że coraz więcej osób przestaje traktować interim management jako tymczasowe zajęcie między etatami.



⁷ https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf

⁸ Europäischer Interim Management Report opublikowany przez Executives Online, dane za 2014r.

Struktura wieku interim managerów



Interim management z racji swojej specyfiki wymaga posiadania stosunkowo dużego doświadczenia zawodowego, naturalnym jest więc, że tę formułę wybierają osoby w wieku powyżej 40 lat. Mogą one pochwalić się większym dorobkiem zawodowym. W Polsce największą grupę stanowią osoby w przedziale wiekowym 40-49 lat. (podobne proporcje jak w ostatnim badaniu). W stosunku do poprzednich badań rośnie udział osób w wieku 50-59 lat (przyrost o ponad 13%), a maleje w grupie 30-39 lat (z 10% do 1%), co ma zapewne związek z naturą dojrzewającego rynku, na którym zaawansowany wiek i doświadczenie interim managera stają się jego najważniejszym atutem.

Na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej najlicniejszą grupę stanowią osoby w wieku 50-59 (w 2014r. udział tej grupy stanowił 46%, w 2016 wzrósł do 54%). Polski rynek IM jest ciągle jeszcze o ok. 7-9 lat młodszy niż rynki rozwinięte, jeśli chodzi o średni wiek interim managerów. Źródłem tej różnicy należy upatrywać w historii rozwoju usług interimowych, która na rynkach zachodniej Europy zaczęła się ponad 10-15 lat wcześniej niż u nas. Należy

jednak oczekiwać, że ze względu na dynamikę zmian na rynku pracy i globalny trend nobilitujący pracę projektową, interim management w Polsce będzie się rozwijał znacznie szybciej, niż wynikałoby to z analizy porównawczej z rozwiniętymi rynkami Europy Zachodniej.

Warto przy okazji wskazać także na rosnące zainteresowanie pracą projektową dojrzałych menedżerów w wieku 60+. O ile w badaniu z 2012 roku ta grupa była prawie niedostrzegalna (na poziomie 1%), to zarówno w badaniu sprzed dwóch lat, jak i obecnie stanowią oni ok. 12% respondentów. Po raz pierwszy w obecnym badaniu pojawiła się kategoria wiekowa 70+. I choć (na razie stanowi marginalne zjawisko (1 wskazanie), to jednak należy ją rozpatrywać w kategoriach *signum temporis*. Ta grupa wiekowa pojawia się w nielicznych zagranicznych opracowaniach dotyczących IM. Oprócz polskiego badania, można ją znaleźć m.in. w danych z rynku brytyjskiego, który z dumą donosi o 25 uczestnikach badania w wieku 70+ (wobec np. 2 uczestników badania z 2014). Biorąc pod uwagę niekorzystne zmiany w prawie, obniżające wiek emerytalny,

możemy jedynie stwierdzić, że rosnąca grupa wiekowa 60+ w środowisku IM to pozytywne zjawisko stanowiące swoiste przesłanie dla całego rynku pracy.

Należy bowiem na nie spojrzeć w kontekście wydłużającej się średniej długości życia i działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej podejmowanych przez samych managerów. Mogą na dłuższą metę być znaczącym wkładem w odwrócenie negatywnego trendu zbyt wczesnej dezaktywizacji zawodowej.

Zarządzanie czasowe to także skuteczny sposób na zatrzymanie na rynku wysokich kompetencji zawodowych dojrzałych osób, bezpowrotnie traconych w przypadku przejścia na emeryturę. Jest to również ważny, znakomity w swojej projektowej formule, element wdrażania w organizacjach zarządzania wiekiem, nieuchronnej konieczności na współczesnym rynku pracy. Na rynku tym zaczyna bowiem funkcjonować równocześnie aż 5 kolejnych pokoleń pracowników – zjawisko niespotykane w całej dotychczasowej historii globalnej gospodarki.

Kobiety w projektach interim management

Nieznacznie zmniejszyła się aktywność kobiet - interim managerów na rynku polskim. W porównaniu do ostatniego badania spadła z 25% do 21%. Jest to jednak nadal więcej niż średnia europejska, która wynosi obecnie 15%¹⁰ (wzrost o 5% w stosunku do badania z 2014 roku). W Wielkiej Brytanii, jednym z najbardziej rozwi-

niętych europejskich rynków interim managementu, udział kobiet od wielu lat utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie i wynosi obecnie 27%¹¹. Podobnie wysokim odsetkiem kobiet w IM wynoszącym 25% może pochwalić się Szwecja¹². Najnowszy raport IM z Finlandii donosi o ponad 30% udziale kobiet wśród interim managerów¹³.

Liczymy na utrzymanie się tego trendu w kontekście konieczności wdrażania zarządzania różnorodnością, w której szczególnego znaczenia nabiera synergia kobiet i mężczyzn w biznesie przekładająca się na większą efektywność w funkcjonowaniu firmy.

21%
KOBIETA

79%
MĘŻCZYŻNA

Skłonność interim managerów do podjęcia stałej pracy

Choć interim managerowie wskazują elastyczny czas zatrudnienia jako jedną z podstawowych zalet tej ścieżki kariery, to jednak większość z nich deklaruje chęć powrotu na etat, jeśli otrzymaliby ciekawą zawodowo propozycję. W Polsce ten odsetek kształtuje się na poziomie 71% i wzrost

z 66% deklarowanych w ostatnim badaniu. Dla porównania wg danych europejskich w 2014 roku aż 80% respondentów było zainteresowanych stałym zatrudnieniem. Jednak dwa lata później odsetek ten spadł do poziomu 56,6%. W obliczu zmian na rynku pracy, gdzie tradycyjne struktury

hierarchiczne zastępowane są powoli przez nowoczesne struktury projektowe – ten spadek przestaje dziwić. Zaskakuje raczej stosunkowo wysoki odsetek zainteresowanych stałym zatrudnieniem managerów w USA, gdzie wynosi on 86%.¹⁴

29%
Pracuje tylko jako
interim manager

71%
Podejmę stałą pracę,
jeśli oferta spełni
moje oczekiwania

10 https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf

11 <https://iim.org.uk/wp-content/uploads/2018/07/Interim-Management-Survey-2018.pdf>

12 https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf

13 http://www.ferovallo.com/wp-content/uploads/2019/01/Interim-Management-survey-by-Ferovall-01_2019.pdf

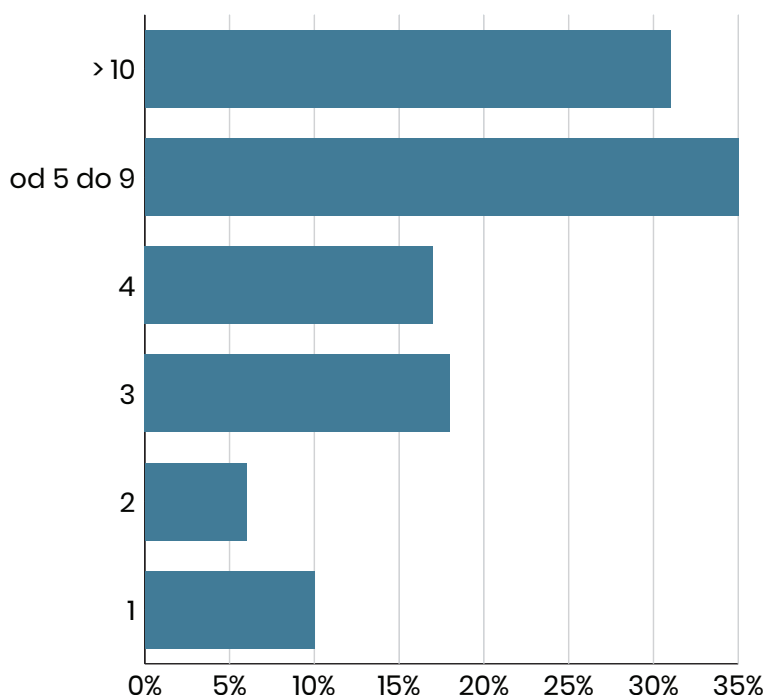
14 https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf

Ile projektów zrealizowałeś jako interim manager

Dla osób rozpoczynających karierę IM pozyskiwanie projektów wydaje się najtrudniejszym aspektem tego zajęcia. Stąd tak istotne jest konsekwentne budowanie marki własnej i tożsamości zawodowej, które pod-

noszą wiarygodność, a z czasem także wartość interim managera. Osoby funkcjonujące od kilku lat w formule IM nie mają problemu z pozyskiwaniem zleceń (spora część pochodzi od dotychczasowych klientów lub z ich

polecenia). Porównując dane z wykresem dotyczącym liczby lat funkcjonowania w IM, można oszacować, że przeciętnie interim menedżerowie realizują jeden projekt rocznie.



Badanie rynku IM pokazuje zmieniający się trend rynkowy i zwiększenie znaczenia roli grupy zawodowej interim managerów, jako atrakcyjnych partnerów dla coraz większej liczby przedsiębiorstw. Jednocześnie wybór tej ścieżki zawodowej staje się sposobem na życie dla grupy doświadczonych managerów z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem zawodowym, co przybliży nasz rynek interimowy do wiodących rynków zachodnich.

Jan Gasparski

Co wpływa pozytywnie na sytuację IM?

Główne czynniki makro/mikroekonomiczne pozytywnie wpływające na sytuację IM:

1. Utrzymujący się stabilny wzrost zamówień i zdolności produkcyjnych w sektorze przemysłowym w konsekwencji prowadzi do wzrostu zatrudnienia w większości firm.
2. Wiele z nich oczekuje wzrostu w przyspieszonym trybie za którym nie podążają osoby długoterminowo zorientowane zawodowo. IM dzięki większej elastyczności skutecznie mogą wypełniać lukę.
3. W związku z tym, że większość przedsiębiorstw wdrożyła w mniej-

szym lub większym stopniu zasady lean potencjał wzrostu zdolności produkcyjnych w oparciu o aktualne zasoby HR (wysoce wykwalifikowani specjaliści i menedżerowie) jest bardzo ograniczony.

4. Utrzymuje się stałe zapotrzebowanie na polskich specjalistów w krajach starej EU (zatrudnienie, oddelegowanie). W rezultacie zasoby doświadczonych menedżerów (zdolnych np. zarządzać zmianą) kurczy się.

5. Rosną oczekiwania finansowe nowych kandydatów (+30% w stosunku do aktualnie zatrudnionych), w związku z tym stawki IM wydają się konkurencyjne.

6. W dłuższym horyzoncie czasowym w krajach starej EU (Niemcy) wszyscy spodziewają się spowolnienia tempa wzrostu PKB w związku z tym firmy kształtują swoje kadry w sposób elastyczny (umowy inne niż umowy o pracę).

7. W szeregu procesów rekrutacyjnych brakuje wartościowych kandydatów w związku z tym IM jest często jedynym skutecznym sposobem zakończenia procesu rekrutacyjnego.



Mariusz Witek
Dyrektor Generalny Dafa Polska
Sp. z o.o.

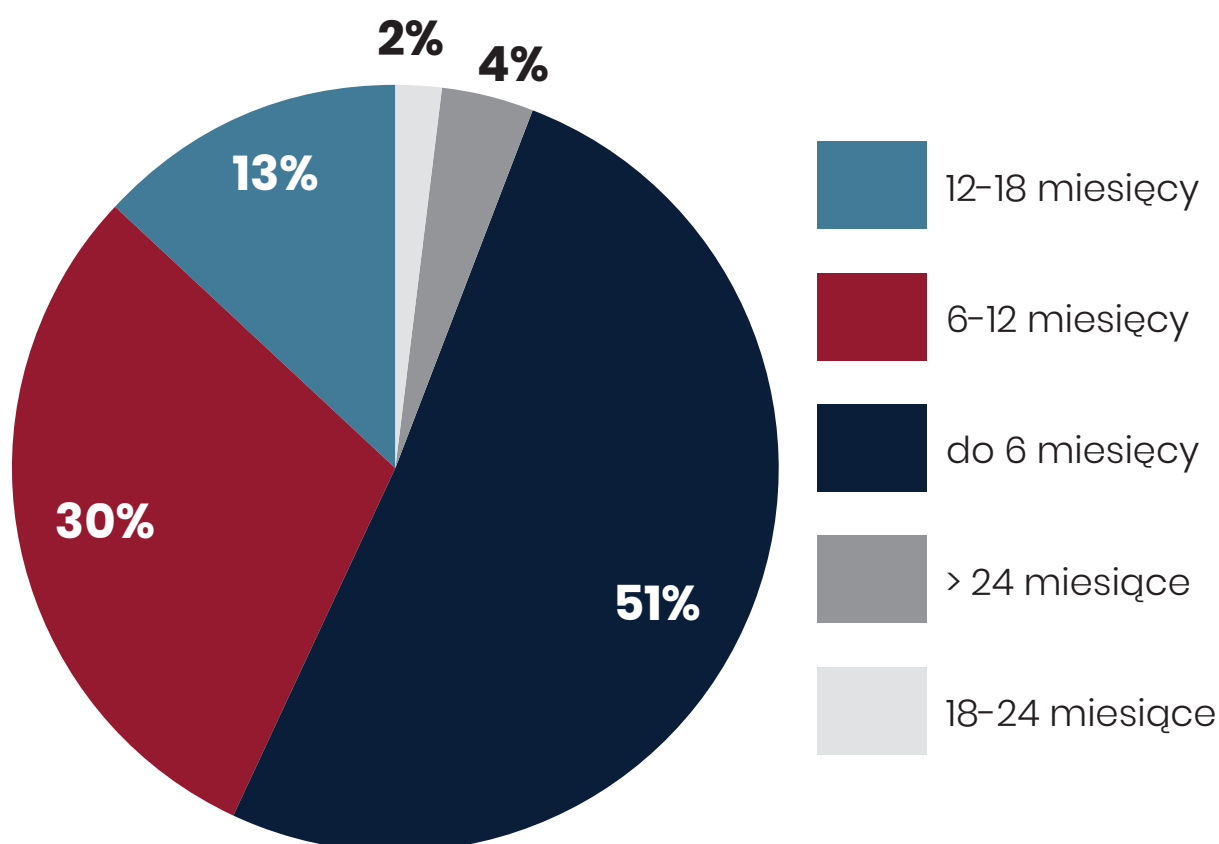
Projekty interim management

Czas trwania projektów IM

Połowa zrealizowanych projektów była stosunkowo krótka i trwała nie więcej niż 6 miesięcy. Są to zlecenia krótsze niż średnia europejska. Na rynkach europejskich połowa realizowanych projektów trwała 6-12 miesięcy, w przedziale do 6 miesięcy mieści

się 29% projektów. Za to projekty trwające ponad rok zajmowały zarówno w Polsce jak i w badaniu europejskim¹⁵ ok 20%. Taka charakterystyka podkreśla interwencyjny charakter stosowania interim managementu w firmach i funkcjonalnie oddziela go

od pracy etatowej, dla której przyjmuje się, że samo "wejście" w firmę, tj. wdrożenie do realizacji zadań trwa co najmniej trzy miesiące, choć z reguły za okres wdrożeniowy przyjmuje się 6 miesięcy.



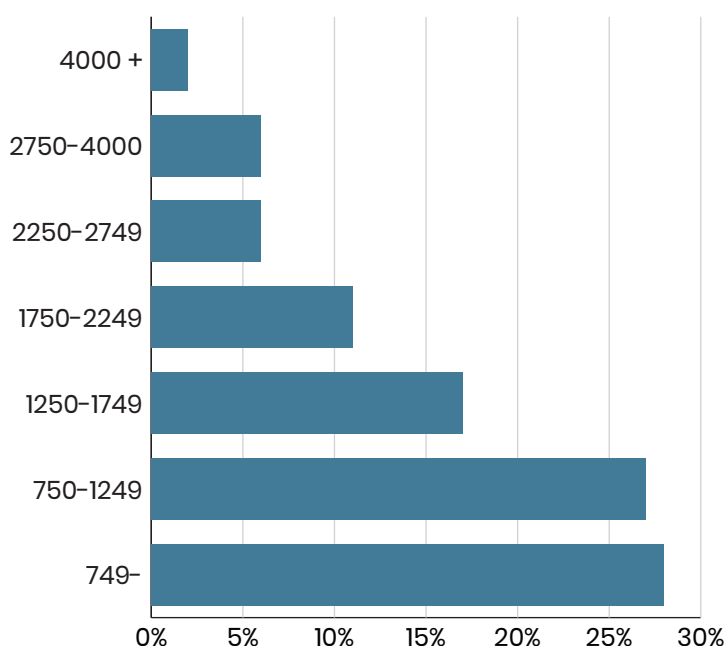
¹⁵ https://alphamanagement.eu/wp-content/uploads/2017/03/SMW_Survey_pp_2016.pdf

Wysokość stawek w projektach interim management

W projektach interim management przyjmuje się stawki dzienne. Same wartości tych stawek mogą wydawać się imponujące, szczególnie w porównaniu do wynagrodzenia na etacie. Jednak po uwzględnieniu specyfiki zatrudnienia należy stwierdzić, że są one stosunkowo niskie. Trzeba bowiem pamiętać, że w roli interim managera występuje ekspert wysokiej klasy, z bogatym doświadczeniem, kompetencjami i wiedzą, która w tej

chwili jest najcenniejszym zasobem każdej organizacji, a której deficyt można w szybki sposób uzupełnić właśnie poprzez realizację projektu IM. Dla interim managera funkcjonowanie w formule projektowej oznacza kilkumiesięczne projekty przedzielone kilkumiesięcznymi okresami poszukiwania kolejnych projektów, stąd jego stawki muszą uwzględniać także czas poza projektami. Zlecenia realizowane są z reguły na zasadzie umowy

cywilno-prawnej, bowiem najczęściej występująca formą działania jest działalność gospodarcza z samodzielnym opłacaniem podatków, składek na ubezpieczenia społeczne oraz ponoszeniem kosztów przychodów. Dla porównania średnie stawki na rynku brytyjskim wynoszą 600-800 £ za dzień, średnia europejska oscyluje wokół 1000 € dziennie.



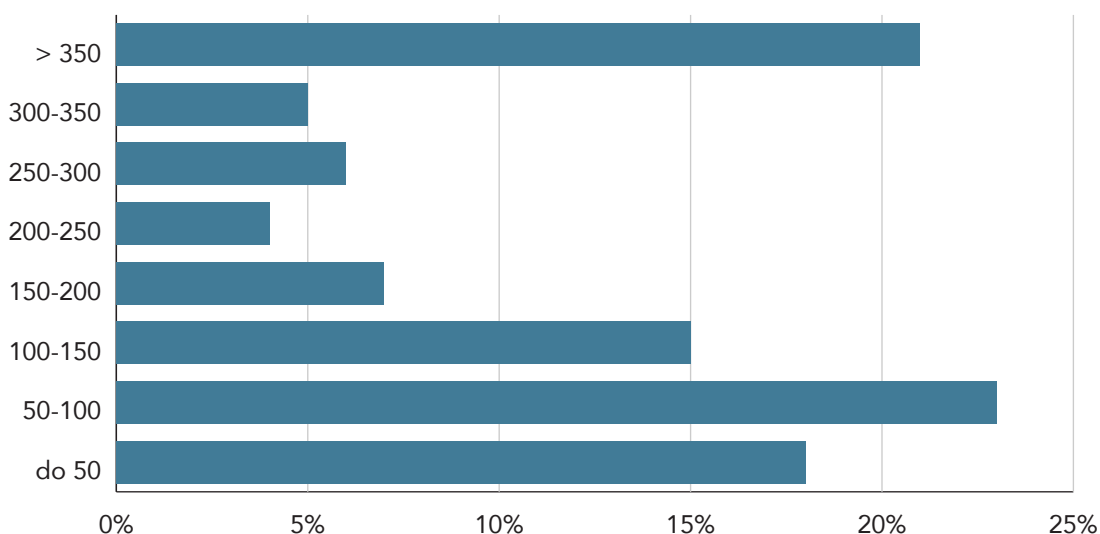
Raport z badań rynku interim management w Polsce jest dowodem na to, że polskie firmy coraz częściej korzystają ze znanych na dojrzałych rynkach metod optymalizacji procesów zarządczych, pozwalających im na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Interim management doskonale wpisuje się globalny trend zarządzania różnorodnością, gdzie cenione są wysokie kompetencje, które nie mają płci, wieku, przynależności etnicznej i nie podlegają ograniczeniom ze względu na stan zdrowia.

Beata Staszków
Prezes Zarządu, Związek Pracodawców Polska Miedź



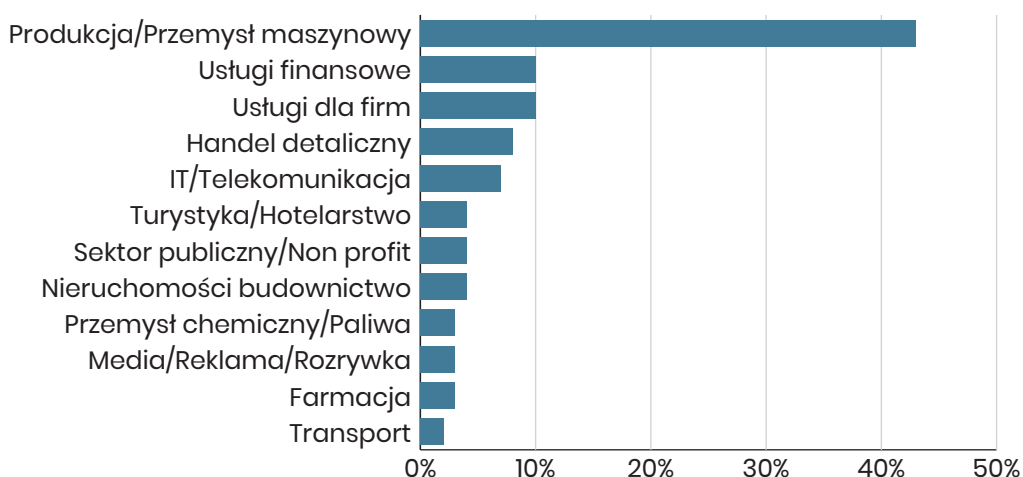
Wartość projektów w tys. PLN

Wartość projektu to kwota, jaką klient zapłacił za usługę IM. Rzeczywista wartość ponad połowy realizowanych projektów mieści się w przedziale do 150 tys. PLN. Firmom trudno byłoby uzyskać tak niskie koszty, próbując zrealizować swoje wyzwania za pomocą pracowników etatowych. Projekt interimowy to ewidentna optymalizacja kosztów po stronie firm. Zauważamy też spory odsetek, bo ponad 20% zleceń o wartości przekraczającej 350 tys. złotych. To wskazuje na grupę interim managerów realizujących wymagające projekty, co do których firmy są świadome ich wagi i wartości. Inaczej, nie zapłaciłyby takich cen.



Branże dominujące w projektach IM

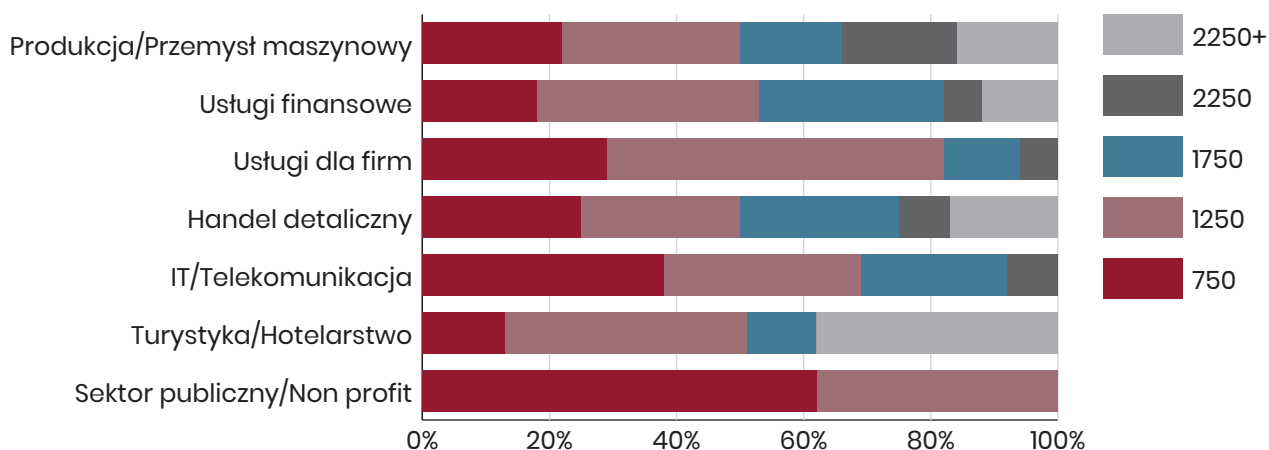
W poprzednich badaniach branża Produkcja/Przemysł maszynowy, zawsze istotnie dominowała nad pozostałymi, ale jeszcze nigdy ich tak nie zdeklasowała. W porównaniu z poprzednim badaniem prawie o połowę spadła liczba projektów realizowanych w branży IT/Telekomunikacja, a z listy najbardziej popularnych 12 branż wypadły automotive, FMCG, edukacja i służba zdrowia. Na liście pojawił się natomiast sektor publiczny/non profit z liczbą 8 zrealizowanych projektów. Dla porównania na rynku brytyjskim projekty realizowane w sektorze publicznym stanowią prawie 1/3 całego rynku interimowego¹⁶, czyniąc rynek brytyjski absolutnym globalnym liderem w tym sektorze.



¹⁶ <https://iim.org.uk/wp-content/uploads/2018/07/Interim-Management-Survey-2018.pdf>

Branże a stawki

Można zauważyć, że popyt odzwierciedlony liczbą realizowanych projektów w danej branży ma pewne przełożenie na strukturę wysokości uzyskiwanych stawek. Faktem jest, że w każdej z branż z wyjątkiem sektora publicznego, możliwe jest uzyskanie stawek przekraczających 2250 PLN za dzień pracy.



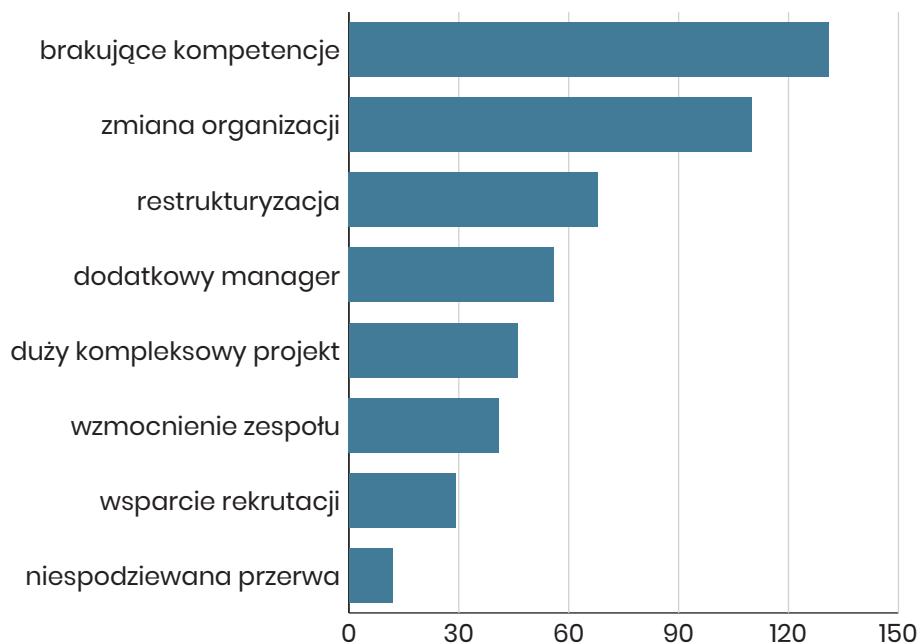
Obszary interwencji/zaangażowania IM

Najczęściej wskazywanym obszarem interwencji było "zarządzanie", co może oznaczać potrzebę pozyskiwania do firm kompetencji kierowniczych związanych z organizowaniem pracy. Też tę zdaje się wspierać obszar "operacje", który jest na drugim miejscu. Wśród specjalistycznych obszarów funkcjonalnych dominują "sprzedaż", "HR", "finanse" i "marketing". Wyniki polskiego badania odzwierciedlają wskazania z rynków europejskich.



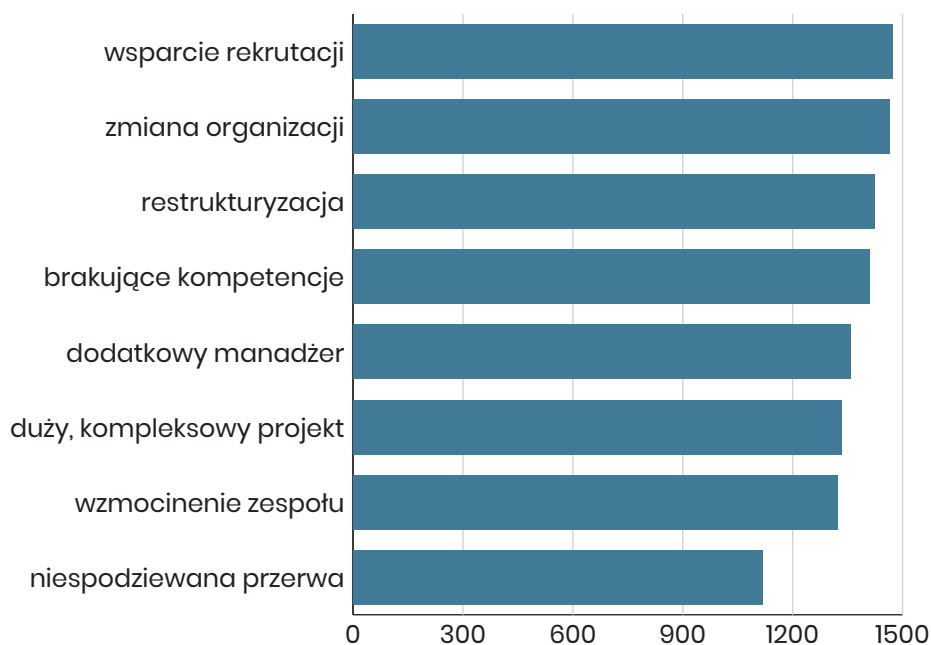
Powody zatrudnienia IM

Najczęstszym powodem zatrudniania interim managerów były brakujące w firmie kompetencje. Jednak na drugim i trzecim miejscu wskazywano zmianę organizacji i restrukturyzację. Świadczy to o niesłabnącej potrzebie wdrażania zmian.



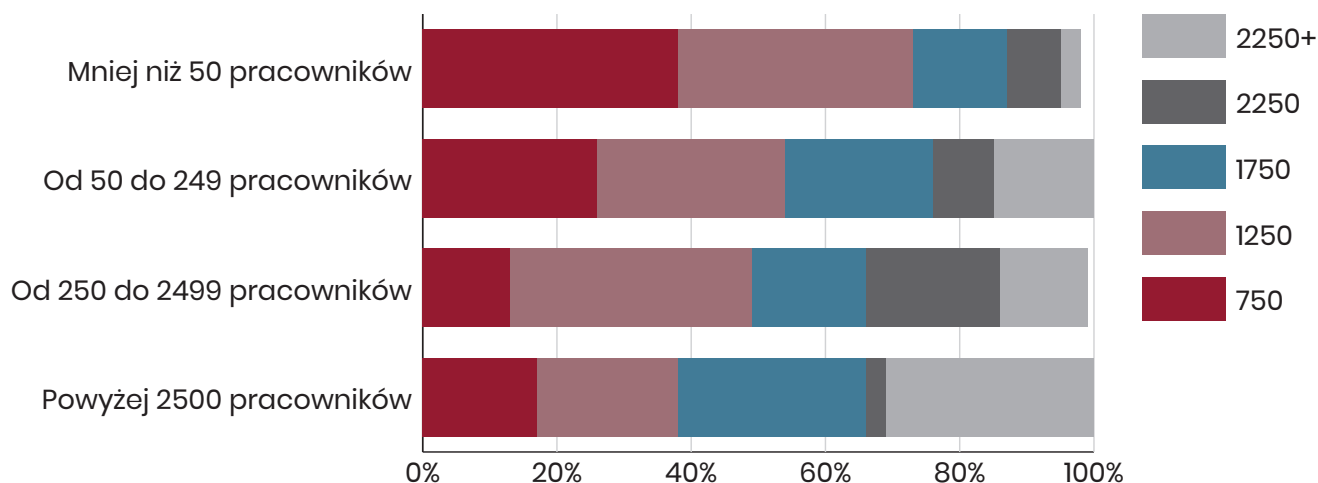
Średnie stawki IM versus powody zatrudnienia

Najwyższe stawki można uzyskać w przypadku, gdy zatrudnienie interim managera jest pomostem do zatrudnienia managera etatowego. Zaraz za nim plasują się stawki związane z umiejętnościami wdrażania zmian, jednak różnice średnich stawek różnią się dla tych przypadków tylko o kilka punktów procentowych. Różnice w wysokości średnich stawek ze względu na powody zatrudnienia wahają się w przedziale 25 punktów procentowych.



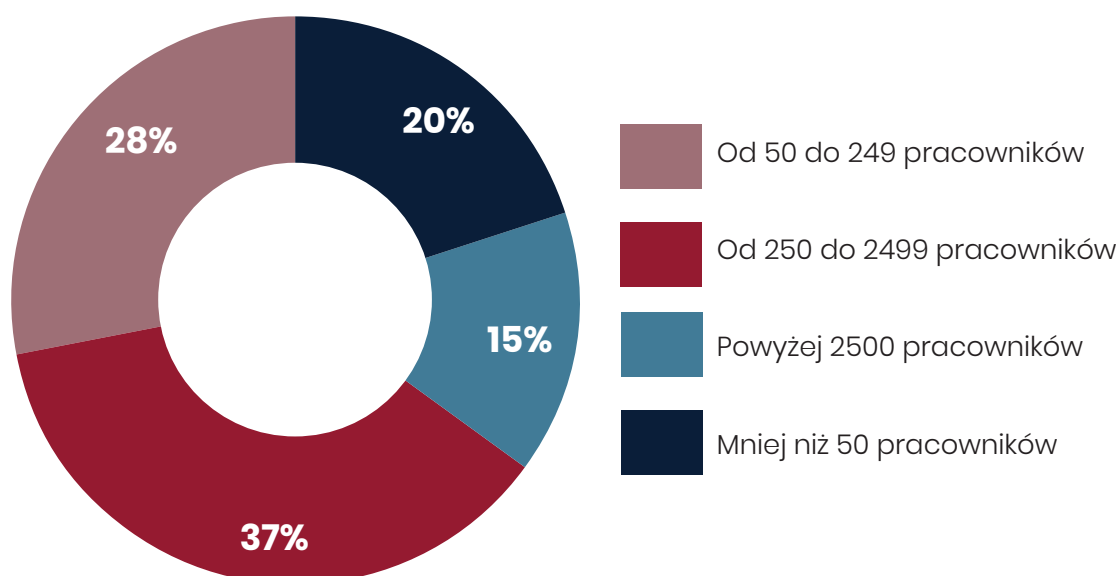
Wielkość firmy a stawki

Szanse na uzyskanie wyższych stawek wiążą się proporcjonalnie z wielkością firm zatrudniających interimów. Choć praca nawet dla najmniejszych firm nie wyklucza wynegocjowania nawet najwyższych stawek.



Wielkość firmy a liczba projektów, w których je zrealizowano

Znamienny jest fakt, że prawie połowa realizowana była w firmach małych i średnich zatrudniających do 250 osób, z czego 20% stanowią firmy małe, które coraz chętniej korzystają z nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania.

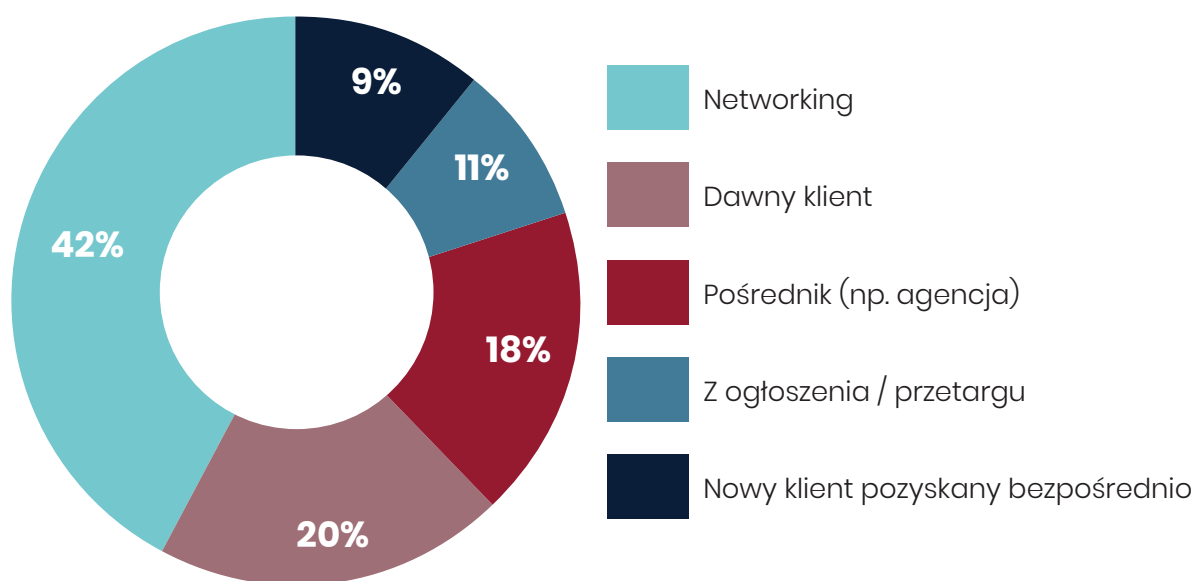


Aktywność, czyli źródła pozyskiwania projektów

Ważnym elementem pracy interim managera jest nie tylko okres, kiedy realizuje projekt. Równie ważne są aktywności związane z pozyskiwaniem kolejnych kontraktów. Polscy interim managerowie w głównej mierze pozyskują projekty sami, dzięki prywatnej sieci kontaktów. Networking stanowił i stanowi główne źródło wie-

dzy o potencjalnych zleceniach jak i samych zleceń. Jego rola jest coraz ważniejsza (polecenia są niezwykle cennym źródłem wykorzystywanym szeroko w rekrutacji). Stąd zapewne wzrost wskazań networkingu w naszym badaniu z 36% przed dwoma laty do 42% obecnie. Sama struktura pozostałych źródeł pozyskiwania

projektów nie zmieniła się istotnie od ostatniego badania, jednak uwagę zwraca spadek o połowę samodzielnego pozyskiwania projektów od nowych firm - tak zwana sprzedaż aktywna. Ma to zapewne związek m.in. ze wzrostem znaczenia mediów społecznościowych w procesach rekrutacyjnych i tzw. sprzedaży pasywnej.



Badanie rynku IM w Polsce wskazuje na rosnącą rozpoznawalność tej formy działalności i wsparcia firm funkcjonujących w kraju. Rośnie zaufanie przedsiębiorców do oferowanych usług i chęć współpracy z interim managerami dla podniesienia efektywności prowadzonych działań. To cieszące w zderzeniu z wciąż niewystarczającym wsparciem tej formy prowadzenia działalności przez ustawodawców.

Ewa Rytka

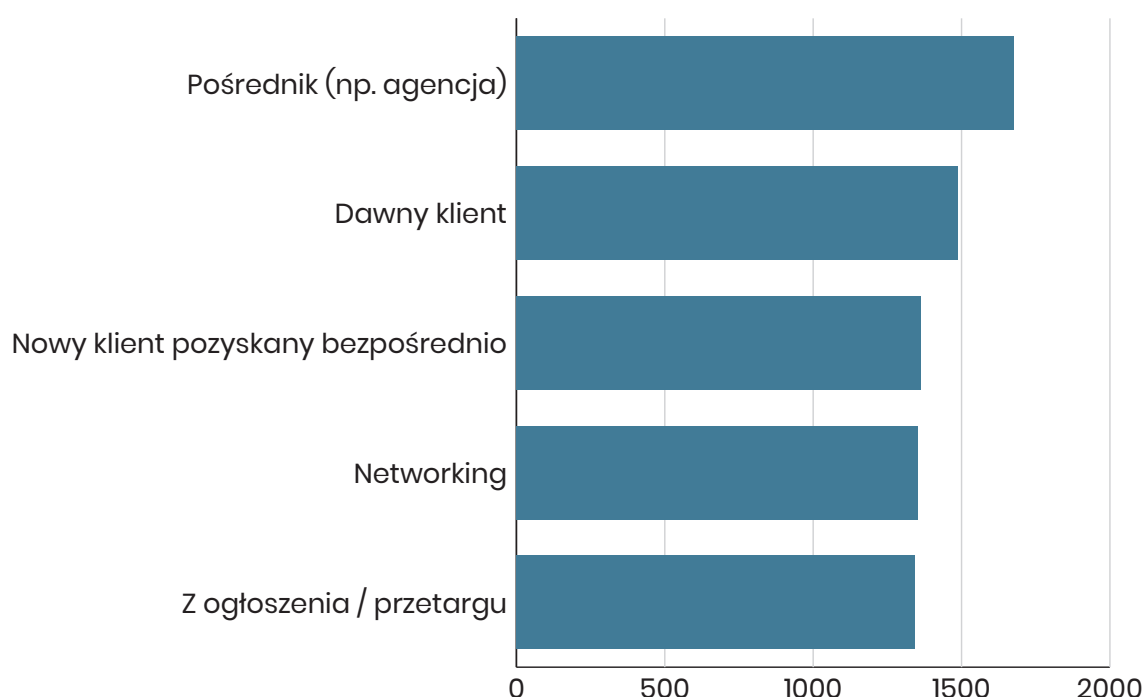


Średnie stawki wynagrodzenia w projektach pochodzących z różnych źródeł

Pomimo, że pozyskiwanie projektów przez pośredników stanowi niecałe 20% , to uzyskiwane w ten sposób stawki są najwyższe. Ich średnia wynosi prawie 1800 złotych za jeden prze-

pracowany dzień i jest o 24% wyższa od stawek z najbardziej popularnego źródła, czyli networkingu. Również ryzyko związane z otrzymaniem wynagrodzenia, w przypadku projektów

uzyskanych przez pośredników jest najmniejsze: jest prawie 3-krotnie mniejsze niż dla projektów realizowanych dla nowych klientów pozyskanych bezpośrednio.



Udział firm rekrutacyjnych w rynku usług interim management

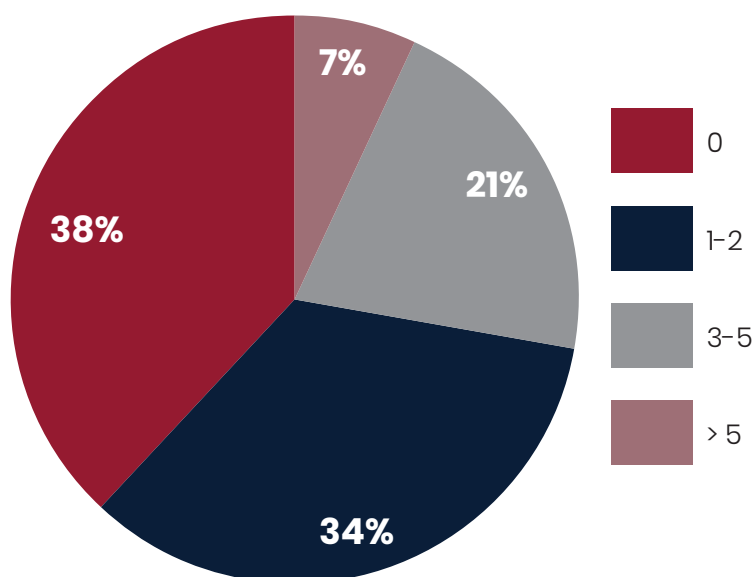
Ponieważ polski rynek interim management wykazuje tendencję wzrostową, należy się spodziewać znacznego zwiększenia roli pośredników. Na rynkach rozwiniętych udział projektów pozyskiwanych dzięki pośrednikom to niemal 50% wszystkich projektów. Warto dodać, że na rozwiniętym rynku brytyjskim działa kilkaset firm pośredniczących, które dzielą się na kilka specjalistycznych kategorii. Polski rynek IM pod względem pozyskiwania i realizacji projektów jest wciąż jeszcze na etapie początkowym, ale stosunkowo szybko zaczynają się kształ-

tować modele współpracy z firmami pośredniczącymi, przypominające te z rynków rozwiniętych.

Interim Service Provider (ISP) to agencja pośrednictwa, która lokuje interim managera na projekt czasowy u swojego klienta pobierając za tę usługę opłatę. Wysokość marży waha się w granicach 20-25% wartości kontraktu. ISP to zarówno firmy specjalizujące się bezpośrednio w realizacji projektów czasowych, jak również agencje rekrutacyjne i firmy executive search, które pozyskują managerów do tego

typu projektów. Dodatkowo źródłem projektów IM są również niektóre firmy konsultingowe specjalizujące się w doradztwie strategicznym, oferujące swoim klientom konsultantów do projektów czasowych.

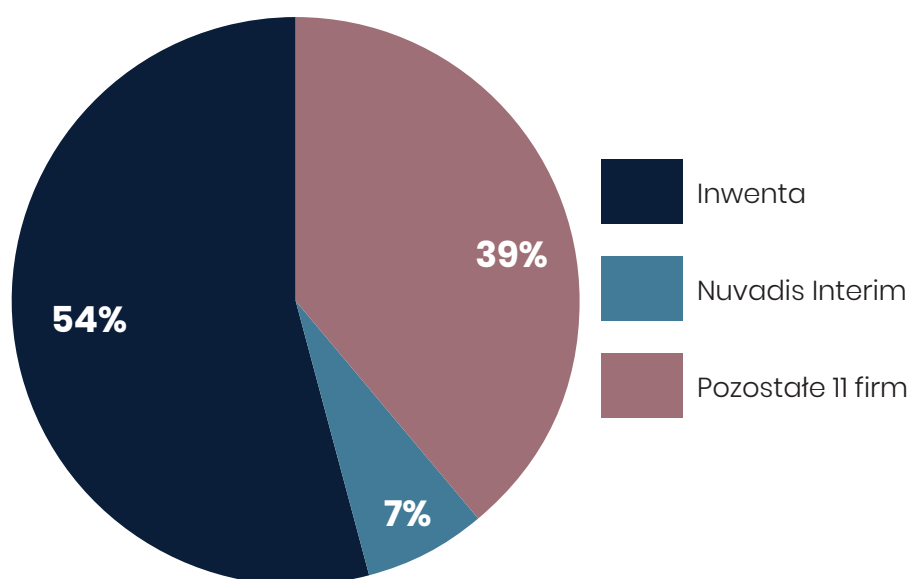
Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż polski model współpracy interim managerów z pośrednikami opierał się dotychczas w dużej mierze na modelu rekrutacyjnym, w którym agencja rekrutacyjna lub firma executive search zajmuje się rekrutacją interim managera.



Wart rozwinięcia jest wątek współpracy interim managerów z pośrednikami. Coraz więcej osób korzysta z usług agencji. W 2016 roku ci interim managerowie, którzy współpracują z pośrednikami, najczęściej związali się z jedną lub dwiema firmami, ale w ostatnim okresie z 10% do 21% zwiększył się odsetek osób współpracujących z 3-5 pośrednikami. Z 45% do 38% spadł natomiast odsetek tych, którzy z agencjami nie współpracują. Ze wskazań uczestników badania wy-

nika, że liderem na rynku usług interimowych pozostaje firma doradztwa personalnego Inwenta, której udział wzrósł z 28% w badaniu z 2017 roku do 54% obecnie. Inwenta od początku istnienia SIM, wspiera organizację w propagowaniu idei IM, pełniąc rolę partnera strategicznego. Nie ma w tym nic zaskakującego. Inwenta jest prekursorem usług interimowych na rynku polskim. Pierwsze zlecenia w obszarze interim management realizowała w 2005 roku. Dziś Inwen-

ta może poszczycić się najbogatszą bazą interim managerów w Polsce. Do grona partnerów SIM dołączyła także firma Nuvadis, która w ciągu dwóch lat obecności w Polsce zapewniła sobie już 7% udział w rynku. Pozostałe firmy wskazywane były przez badanych w pojedynczych projektach interimowych. Należy wśród nich wymienić m.in. Grant Thornton, SprengerFox, Kienbaum, DPM Management, Amrop, Consea Poland, Pracuj.pl, Kelly Service oraz Smart Project.



Interim Management w Polsce szanse i wyzwania

Interim management ma już w Polsce dość długą historię, ale nadal jest to rozwiązanie „młode”, nie dla wszystkich zrozumiałe. Brakuje umiejętności wykorzystania go na rzecz rozwoju firm. Z drugiej strony, koncepcja IM znakomicie wpisuje się w kilka trendów.

Po pierwsze, wraz z przyspieszającymi zmianami rośnie konieczność uelastycznienia działania firmy. Interim Managerowie to doskonałe rozwiązanie tego problemu. Po drugie, problemy na rynku pracy nie są problemami przejściowymi. Wynikają z demografii i systemu kształcenia. Dokonanie zmian w tych obszarach nie jest możliwe lub bardzo trudne. Dostęp do doświadczonych ekspertów i managerów jest odpowiedzią na ten problem.

Aby Interim Management miał szansę odgrywać przypisaną sobie rolę konieczna jest nieustanna działalność edukacyjna skierowana do zarządów firm. Jak wskazały badania jakościowe prowadzone wspólnie przez Stowarzyszenie IM oraz SGH grupa potencjalnie zainteresowanych tym rozwiązaniem firm jest bardzo duża, a możliwości rozwoju wykorzystania IM w Polsce wobec obecnej skali tego zjawiska wydają się być nieograniczone! W szczególności dotyczy to firm dużych, dla których elastyczność jest wyzwaniem strategicznym oraz w przypadku firm mniejszych i start-up'ów, gdzie elastyczność jest wyzwaniem na wagę przetrwania.

Nie należy się obawiać o dostępność Interim Managerów na potrzeby realizacji projektu. Taka formuła współpracy z pewnością będzie coraz bardziej interesująca dla wielu osób, a zwłaszcza osób o ustabilizowanej sytuacji życiowej i zrealizowanej ścieżce rozwoju zawodowego, które jednak nadal poszukiwać będą wyzwań, a z drugiej



strony zgromadziły już wiedzę, którą mogą się dzielić z innymi.

W porównaniu do wynagrodzeń „etatowych” stawki uzyskiwane przez Interim Managerów muszą być wyższe i tak też jest w Polsce. Można jednak powiedzieć, że stawki te są niskie i korzystne dla firm – Zleceniodawców w porównaniu z innymi możliwościami. Kolejnym wyzwaniem jest zatem zbudowanie odpowiedniego „cennika” – benchmarkowych kwot wynagrodzenia IM w ramach zróżnicowanych projektów. Oczywiście konieczne jest uwzględnienie specyfiki merytorycznej projektu, ale istnieje też potrzeba zróżnicowania stawek w zależności od długości projektu.

IM poszukują przede wszystkim stosunkowo długotrwałych projektów – w takim przypadku uzasadnione są niższe stawki. Firmy z kolei bardzo często traktują IM interwencyjnie jako odpowiedź na dzisiejsze problemy. Są zatem skłonne do pokrycia wyższych kosztów. Inaczej mówiąc wartość Rescue Interim Managera jest wyższa niż wartość Interim Managera.

Jak zawsze istnieje także możliwość poprawy efektywności usług Interim Managerów. Jest to związane ze zwiększeniem ich motywacji i zaangażowania w realizację celów zleceniodawców. Jest to także prosta droga do zwiększenia wynagrodzeń IM poprzez uzależnienie znaczącej części ich dochodów od uzyskanych efektów. Jak pokazują badania stawki wynagrodzeń z projektów pozyskiwanych przez pośredników są wyższe od stawek uzyskiwanych z projektów zdobywanych bezpośrednio przez Interim Managerów. Rozwiązanie problemu braku zaufania koniecznego do uzależniania wynagrodzeń od efektów działania IM należy zatem do pośredników, ale także do Stowarzyszenia.

**Prof. SGH dr hab. Tomasz
Rostkowski**



STOWARZYSZENIE
INTERIM MANAGERS

www.stowarzyszenieim.org

ul. Filtrowa 75/17

02-032 Warszawa

E-mail: kontakt@stowarzyszenieim.org

Telefon: 22 50 234 70