STOWARZYSZENIE
INTERIM
MANAGERS

SIM

2021

RAPORT Z BADANIA
ZREALIZOWANEGO W 2020 ROKU

INTERIM MANAGEMENT W POLSCE

OPRACOWANIE WYNIKÓW:
GRZEGORZ SOBIECKI, ROMAN WENDT

www.stowarzyszenieim.org

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

RAPORT INTERIM MANAGERS

SPIS TREŚCI

Dlaczego warto przeczytać ten raport? 3

Badanie SIM rynku IM 2020 4

Co to jest interim management? 5

Kompetencje interim managera - wsparcie dla firmy w niepewnych czasach 6

Informacje o badaniu. Interim management w liczbach 7

Interim managerowie w Polsce 8

Zrealizowane projekty interim management 11

Rola interim managera w procesie restrukturyzacji sądowej 21

Interim manager z certyfikatem 23

Potencjał rynku transformacji cyfrowej w projektach IM 25

Interim management w Polsce - czynniki powodzenia 26

Dlaczego warto przeczytać ten raport ?

Interim Management (IM) to jedno z bardziej efektywnych sposobów zarządzania firmą w sytuacji przeobrażeń, intensywnych zmian i kryzysów. Menedżerowie zewnętrzni zatrudniani czasowo do realizacji konkretnego zadania świetnie sprawdzają się w sytuacjach wymagających, kiedy konieczne staje się wprowadzenie nowych rozwiązań, przeprowadzenie optymalizacji, działanie w niepewności i zwiększanie efektywności.

W ostatnich miesiącach firmy zdecydowanie mocniej doświadczyły niestabilności oraz zmienności środowiska, w którym działają. Trendy i zjawiska, które obserwowaliśmy w świecie biznesu nie zmieniły się, zmieniła się tylko siła i szybkość ich odziaływania. Pojęcie VUCA - zmienność (volatility), niepewność (uncertainty), złożoność (complexity) i wieloznaczność (ambiguity), które znamy od lat, w ostatnich miesiącach pokazało swoje prawdziwe znaczenie. Poszukiwaliśmy i poszukujemy ekspertów z doświadczeniem w działaniu pod presją czasu, z praktyczną umiejętnością wdrażania zwinnych rozwiązań. **Kompetencje interim managera wpisują się w oczekiwania firm będąc rozwiązaniem już nie tylko na kryzys, ale codzienność. Tak samo jak zmienność, niepewność i zmiana, które stały się stałym elementem otoczenia.**

Nie jest więc zaskoczeniem, że w najnowszym badaniu rynku interim managers, 9 na 10 prowadzonych w ostatnich miesiącach projektów IM, nie było spowodowanych kryzysem wywołanym przez Covid-19, tylko „codziennym" wprowadzeniem nowych rozwiązań, przeprowadzeniem optymalizacji i zwiększaniem efektywności. **Dodatkowo porównanie wyników badań prowadzonych w 2020 i 2019 roku wskazuje, że ostatni rok przyniósł wzrost o blisko 40% liczby managerów, którzy realizują interimową ścieżkę kariery**.

W ślad za zmianą trendów, zmienia się również myślenie o potrzebie poszukiwania specjalistycznych kompetencji poza własną organizacją. Z kompetencji IM korzysta coraz więcej firm. Wystąpienia prezentowane na corocznej konferencji SIM pokazały, że z wiedzy i doświadczenia polskich interim managerów korzystają firmy mające swoje siedziby nie tylko w Polsce, ale również na terenie Europy Środowo – Wschodniej.

Obecny raport z badań przeprowadzonych w 2020 roku jest kontynuacją corocznych badań Stowarzyszenia Interim Managers. Jego wyniki pozwalają na analizę tego jak wygląda aktualnie rynek Interim Managers. Firmom raport może pomóc świadomie sięgać po to rozwiązanie i skuteczniej wykorzystywać metodykę i narzędzia IM do budowania mocnej pozycji na rynku. Dla samych interim managerów, mam nadzieję, że raport stanie się źródłem informacji wspierających doskonalenie własnej marki i warsztatu pracy i rozwijanie relacji biznesowych a także pozyskiwanie kolejnych projektów.

Liczę, że raport dostarczy Państwu cennej wiedzy i inspiracji w codziennej pracy.

Życzę miłej lektury
Monika Buchajska-Wróbel
Prezes Zarządu SIM

Badanie SIM

rynku IM 2020

Badanie rynku IM jest prowadzone przez SIM już 8 lat. Ostatni rok był wyjątkowy. Upłynął przede wszystkim pod znakiem kryzysu COVID-19 i związanych z tym ograniczeń, które na całym świecie uderzyły w funkcjonowanie gospodarek, a przez to i firm.

Interesowało nas jaki miało to wpływ na projekty IM w Polsce. Jedno z pytań badania dotyczyło tej kwestii. Okazało się, że tylko 10% projektów wskazano jako wynik potrzeb bieżącej sytuacji kryzysowej.

Ten rezultat i praktycznie niezmienione w stosunku do lat poprzednich parametry i struktura projektów wskazują, że IM w naszym kraju zajął niszę, która związana jest bardziej z wdrażaniem przemyślanych zmian i transferem wiedzy oraz najlepszych praktyk, niż reakcją na nieprzewidziane sytuacje i szybkim uzupełnieniem zespołów firmowych. Choć z roku na rok ta nisza szybko się rozwija, to różni się w tym aspekcie od głównego nurtu bardziej rozwiniętych gospodarek, w których IM postrzegany jest jako narzędzie szybkiej interwencji w biznesie.

Sytuacji nie zmieniły nawet dramatyczne miesiące z początku kryzysu, gdy członkowie SIM zrealizowali kilka kampanii wskazywania rozwiązań ze swojej praktyki z dziesiątkami webinarów i sesji wspierania firm. Zainteresowanie było ogromne, a uczestnicy liczeni w setkach, a nawet tysiącach. Nie przełożyło się to jednak na konkretne potrzeby wsparcia zagrożonych firm przez interim managerów, co zresztą potwierdzają wyniki badania.

W tym kontekście trudno jest wciąż jeszcze mówić o klasycznym rynku, na którym mamy produkt, popyt i podaż. O ile popyt napędzany jest indywidualnie postrzeganymi potrzebami firm, a podaż gotowością managerów do zrobienia "czegoś konkretnego w ustalonym czasie", to sam produkt wciąż pozostaje niesprecyzowany i podlegający każdorazowo opisaniu w odrębnych umowach.

W takich warunkach nieoceniona okazuje się Metodyka Interim Management opracowana przez SIM, która standaryzując przebieg projektów IM zmniejsza poziom nieufności firm oraz podnosi skuteczność samych interim managerów. Przed nami kolejny rok niepewności i zawirowań, a najprawdopodobniej również negatywnych skutków gospodarczych poprzednich miesięcy. Na bazie wyników badania można wnioskować, że będzie on rokiem okazji i rozwoju dla interim managerów, którzy wnoszą do firm wiedzę, praktyki i realne wsparcie.

Roman Wendt
Założyciel Stowarzyszenia Interim Managers
SIM Certyfikowany Interim Manager®

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 ideę 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 11 lat organizacji znajdują się m.in. 23 konferencje SIM organizowane w całym kraju (w tym 11 wydarzeń w ramach projektu unijnego). Daje to w sumie ponad 170 godzin prelekcji oraz ok. 2300 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 najszersze upowszechniane 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 koncentrowała 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.

Czas, w którym się znaleźliśmy pokazuje, że firmy potrzebują wiedzy, skutecznych rozwiązań i eksperckich wskazówek, żeby sprostać sytuacji, którą stworzyła pandemia. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom ostatnią, XI Konferencję SIM zatytułowaliśmy: "Od kryzysu do sukcesu. Skuteczne zarządzanie firmą w czasach transformacji".

Podczas konferencji rozmawialiśmy o zwinnych rozwiązaniach zarządczych, które nie tylko pomagają firmom przejść przez czas zmian, ale także wspierają w skutecznej transformacji i dalszym rozwoju. Wystąpienia i dyskusje skupiały się przede wszystkim na 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 w Biznesie". Promująca różnorodność i 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 zarządczych. Wymusza to dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe drugiej dekady XXI wieku.

Kompetencje interim managera - wsparcie dla firmy w niepewnych czasach

Od kilku już lat następuje znaczący wzrost zainteresowania projektami interim management. Niewątpliwie wiąże się on z rosnącą rolą pracy projektowej na rynku pracy. Widać to choćby po rosnącej liczbie platform umożliwiających dostęp do specjalistycznych umiejętności.

HBR wskazał w 2020 roku na funkcjonowanie 330 takich platform podkreślając, że największy ich wzrost zanotowany został na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Coraz większym problemem jest również dostęp do pracowników z wysokim potencjałem, na których przyjście pracodawcy oczekują nawet przez kilka miesięcy. Tymczasem szybkość zmian zachodzących w gospodarce powoduje, że określone kompetencje potrzebne są tu i teraz. Swoje piętno na szybkości zmian odcisnęło również doświadczenie pandemii. Zmiany w gospodarce, które są coraz szybsze i coraz mniej przewidywalne. Wymusza to na uczestnikach rynku pracy korzystanie z coraz bardziej elastycznych form zatrudnienia.

Historia innych, dojrzałych rynków europejskich pokazuje, że rynek Interim Management zawsze rozwijał się mocniej w czasach kryzysu. Z doświadczeń krajów Europy Zachodniej wiemy, że czas kryzysu to czas nowych form pracy i nowych sposobów realizacji zadań. Obecne badanie zrealizowane przez Stowarzyszenie Interim Managers wskazuje, że 10% projektów było związane z pandemią COVID-19. Można wnioskować, że ich liczba nie jest duża. Jednak ostatnie miesiące ubiegłego roku pokazały, że pojawiają się już kolejne projekty, które są bezpośrednią konsekwencją lockdown, a tym samym spowolnienia gospodarczego i są związane z głębokimi restrukturyzacjami, a nawet koniecznością likwidacji przedsiębiorstw.

Doświadczenia Inwenty mają swoje odbicie w raporcie SIM i potwierdzają, że nieustająco od kilku ostatnich lat wiodącą kategorią projektów interim management są projekty dla spółek produkcyjnych. Stanowiły one 70% zrealizowanych przez Inwentę projektów w 2020 roku.

W ubiegłym roku główne kategorie zrealizowanych projektów to general management, finanse, zarządzanie operacjami w produkcji oraz projekty HR. Większość z nich miało horyzont czasowy 6-12 miesięcy i było związanych z brakiem wewnątrz organizacji konkretnych kompetencji i zasobów.

Doświadczenia Inwenty wskazują również, że po wsparcie interim managerów sięgają coraz częściej firmy rodzinne dostrzegając w tej formule szansę na dalszą profesjonalizację i szybszy rozwój. Co trzeci projekt IM był realizowany dla polskich firm właścicielskich.

Niezmiernie cieszy też obserwowana w wynikach badania, wiodąca pozycja Inwenty w gronie dostawców usług interim management. Z pewnością rynek service providers będzie się dynamicznie rozwijał, czego dowodem jest w obecnym badaniu wzrost o prawie 10 % udziału projektów pozyskanych przez interim managerów właśnie w ramach współpracy z profesjonalnymi firmami pośredniczącymi w projektach (service providers).

Beata Bukowska
Partner Inwenta
Współzałożycielka
Stowarzyszenia Interim Managers

Informacje o badaniu

Interim management w liczbach

Badanie rynku Interim Management 2020 w Polsce prowadzone było w specyficznych warunkach. Powszechny lock-down nie sprzyjał komunikacji bezpośredniej i przemieszczaniu się, a przez to ograniczał możliwość pozyskiwania projektów IM.

Jednak jak co roku IM-owie odpowiedzieli na naszą ankietę dzieląc się danymi ze swoich projektów.

W tym badaniu opisanych zostało 125 projektów interim management zrealizowanych w roku 2020. Interesowała nas ich struktura, czas trwania, powody zatrudniania IM oraz stawki. Znalazło się również dodatkowe pytanie czy kryzys związany z COVID-19 wpłynął na powody zatrudnienia Interim Managera. Przeprowadzone w tak specyficznej sytuacji badanie bardzo wiele mówi o profilu i niszy jaką jest interim management w Polsce.

Zapraszamy do lektury.

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

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

Część I Interim managerowie

w Polsce

Ile lat pracujesz w formule interim management

Globalny trend na rynku pracy, gdzie rośnie znaczenie pracy projektowej przyśpieszył w roku 2020. Także w Polsce rynek usług zarządzania czasowego rozwija się coraz szybciej.

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 najbardziej intensywny czas budowania własnej marki, nawiązywania i rozwijania relacji z potencjalnymi zleceniodawcami, pozyskiwania pierwszych projektów. Struktura długości doświadczeń zawodowych interim managerów obserwowana w całej Europie wynosi 33% (dane 2018) dla grupy w przedziale do 2 lat pracy w formule IM. Wzrost o 13 % w stosunku do badania z 2019 roku (poprzedni wzrost 2014-2019 był tylko 6%) wskazuje na rosnące zainteresowanie kontynuacją ścieżki kariery w formule interim management i pozytywną weryfkację pierwszych doświadczeń zawodowych. W tym przedziale czasowym Polska (21,5% aktywności 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.

Struktura wieku interim management

Interim management z racji swojej specyfiki niezmiennie wymaga posiadania dużego doświadczenia zawodowego. Większość Interim managerów – 75-80% ma 40-60 lat. Podobnie jak w poprzednim badaniu, tę formułę wybierają osoby, które mogą pochwalić się większym dorobkiem zawodowym. W Polsce największą grupę stanowią osoby w przedziale wiekowym 40-49 lat. W stosunku do poprzednich badań utrzymuje się udział osób w wieku 50-59 lat , a maleje w grupie 30-39 lat (z 10% do 7%), co ma zapewne związek z naturą dojrzewającego rynku, na którym zaawansowany wiek i doświadczenie interim managera stają się jego największym atutem.

Na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 50-59 (w 2014 r. 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. Źródeł tej różnicy można 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 porównania 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, grupa ta była prawie niedostrzegalna (na poziomie 1%), obecnie stanowią oni ok. 9% respondentów. Biorąc pod uwagę wydłużający się oczekiwany okres życia, a także względnie niski wiek emerytalny w Polsce, możemy zauważyć, że stabilna grupa wiekowa 60+ w środowisku IM to pozytywne zjawisko stanowiące swoiste przesłanie dla całego rynku pracy.

Interim management na dłuższą metę może stać się 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. Komptetencje te są tracone 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 managment

W sposób istotny zwiększyła się aktywność kobiet - interim managerów na rynku polskim. W porównaniu do ostatniego badania wzrosła o jedną czwartą, z 21% do 27%. Jest to więcej niż średnia europejska, która wynosi obecnie 15% (wzrost o 5% w stosunku do badania z 2014 roku). Z zadowoleniem trzeba odnotować fakt, że polski rynek IM zbliżył się od dojrzałego rynku brytyjskiego interim managementu, gdzie udział kobiet od wielu lat utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie i wynosi obecnie 27%. Podobnie wysokim odsetkiem kobiet w IM wynoszącym 25% może pochwalić się Szwecja. Najnowszy raport IM z Finlandii donosi o ponad 30% udziale kobiet wśród interim managerów.

Utrzymanie się tego trendu w przyszłości byłoby zjawiskiem korzystnym dla zarządzania różnorodnościa i właczaniem (Diveristy & Inclusion). Szczególnego znaczenia nabiera synergia kobiet i mężczyzn w biznesie przekładająca się na większą efektywność w funkcjonowaniu firmy.

27,1%
KOBIETA

72,9%
MĘŻCZYZNA

Skłonność interim managerów do podjęcia stałej pracy

Generalnie pośród czynników które wpływają na wybór zawodu, interim managerowie wskazują elastyczny czas zatrudnienia jako jedną z podstawowych zalet tej ścieżki kariery. Jednak w Polsce ciągle około 60% z nich deklaruje chęć powrotu na etat, jeśli otrzymaliby ciekawą zawodowo propozycję. Zauważyć można jednak trend spadkowy w okresie objętym trzema ostatnimi badaniami SIM. Rok 2020 przyniósł znaczący spadek (o ponad 15% w porównaniu z ostatnimi badaniami SIM) liczby IM chętnych do przejścia na etat. Widoczna jest w tym trendzie relacja z wcześniejszą obserwacją, dotyczącą zwiększenia grupy, która funkcjonuje w zawodzie 3-4 lata aż o 52% w stosunku do poprzedniego badania.

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.

59,7%
TAK

40,3%
NIE

Część II Zrealizowane projekty

interim management

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 forma 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.

Czy klient zdecydował się na projekt w wyniku kryzysu wywołanego przez COVID-19

Nie wydaje się, aby Covid-19 gruntownie przebudował rynek projektów interimowych. Prawdopodobnie firmy, które ograniczały działaność z powodu tzw. lockdown, zamykały ją w sensie całkowitym, tj. zarówno w bieżącej działalności komercyjnej, jak i w inwestowaniu w rozwój. Natomiast firmy aktywne i te, które inwestowały w rozwój, nie robiły tego pod wpływem Covid-19, czyli impulsywnie.

10,9%
TAK

89,1%
NIE

Jak długo trwał projekt interimowy

Według tegorocznego badania prawie 60% projektów interim managerów trwało do 6 miesięcy. Od poprzedniego badania zmnieszył się (z 30% do 23%) udział projektów trwających 6-12 miesiecy. 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. Przy niewielkim wzroście w kraju z 13% do 15% projekty, które trwały ponad rok zajmowały zarówno w Polsce, jak i w badaniu europejskim 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.

Warto połączyć krótki czas projektu z poprzednią dyskusją o doświadczeniu oraz wieku Interim managera. Dokonanie transformacji w firmie klienta, zmiany praktyk które wiodą do wzrostu efektywności w krótkim czasie jest wyzwaniem, któremu skutecznie mogą sprostać doświadczeni managerowie.

Jakie branże dominują w projektach IM (I)

W poprzednich badaniach branża Produkcja/Przemysł maszynowy, zawsze istotnie dominowała nad pozostałymi, ale jeszcze nigdy ich tak nie zdeklasowała. W roku 2020 dostrzegalne były dwa mechanizmy. Po pierwsze, przesunięcie udziału branż na korzyść produkcji odbyło się poprzez lockdown innych rodzajów działalności gospodarczej – to jeden najbardziej widoczny mechanizm. Z drugiej strony produkcja to typowy przykład branży, w której dla większości funkcji niemożliwa jest praca zdalna.

Jakie branże dominują w projektach IM (II)

Udział branż poza Produkcją nie wykracza poza 10%. Dlatego dopiero po wizualnym usunięciu branży produkcyjnej z wykresu, bardziej widoczne stają się relacje pomiędzy pozostałymi branżami. W stosunku do poprzedniego badania ucierpiał udział niemal wszystkich branż. Z dużym prawdopodobieństwem można próbować wyjaśnić to wstrzymaniem inwestycji przez firmy, w tym w restrukturyzacje czy rozwój. Jednak pamiętamy równie istotną przyczynę pierwotną- wstrzymywanie działalności przez administrację państwową jak rząd czy Sanepid. W tym ujęciu zmiany w udziale branż przebiegają wzdłuż osi – od najbardziej do najmniej dotkniętych lockdownem branż. Przykładem branży maksymalnie dotkniętej lockdownem jest hotelarstwo i turystyka, gdzie projekty zanikły całkowicie w porównaniu z poprzednim badaniem. Dalej w kolejności- branże, które być może w zmniejszonym zakresie, lecz utrzymywały sprzedaż,

na przykład Farmacja, Transport, czy Budownictwo nie zatrzymały działalności, chociaż tu także zauważyć można zmniejszenie aktywności. Natomiast za przykład 100% utrzymania działalności służy branża Edukacji, która migrowała do internetu, zapotrzebowanie mogło pojawić się na na projekty wsparcia podczas tej migracji. Podobnie branże FMCG, czy e-commerce to przykłady, gdzie projekty interimowe służyły wsparciu podaży w odpowiedzi na popyt, który pojawił się w nowych okolicznościach. Zakazy przemieszczania się, przeniesienie pracy i nauki do internetu diametralnie wpłynęły na zmianę zachowań nabywców, co miało swoje konsekwencje w organizacji procesów przez firmy.

Ile projektów zrealizowałeś jako Interim Manager

Dla osób, które dopiero rozpoczynają karierę IM, pozyskiwanie projektów wydaje się najtrudniejszym aspektem tego zajęcia. Stąd tak istotne jest konsekwentne budowanie marki własnej i tożsamości zawodowej, które podnoszą 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 projekty roczne.

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 250 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, którzy realizują wymagające projekty, co do których firmy są świadome ich wagi i wartości. Inaczej, nie zapłaciłyby takich cen.

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 wskazywane trzy obszary interwencji w obecnym badaniu to: zarządzanie, operacje, oraz strategia. Może oznaczać to potrzebę pozyskiwania do firm kompetencji kierowniczych związanych z kierowaniem firmą/organizowaniem pracy. Wśród specjalistycznych obszarów funkcjonalnych w obecnym badaniu dominują: produkcja, sprzedaż, logistyka, HR, finanse i marketing. Wyniki polskiego badania odzwierciedlają wskazania z rynków europejskich.

Powody zatrudnienia IM

W porównaniu z poprzednim badaniem zasadniczo nie uległy zmianie powody zatrudniania interim managera, ani ich waga. 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. Jeśli przyjąć że powody takie jak brakujące kompetencje oraz zmiany organizacji oznaczają konieczność posiadania przez Interim managera kompetencji miękkich, to zauważymy że dotyczy to łącznie co drugiego projektu.

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.

Udział procentowy zrealizowanych projektów a wielkość firmy

Prawie połowa projektów w 2020 roku realizowana była w firmach małych i średnich, zatrudniających do 250 osób. Wśród nich 16-20% stanowią firmy małe, które coraz chętniej korzystają z nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania. W obecnym badaniu trzykrotnie spadła liczba firm największych, a o 20% firm najmniejszych.

Można postawić hipotezę o związku tych zmian z wpływem COVID-19. Otóż wydaje się że ograniczając koszty, największe firmy postanowiły w większym stopniu postawić na kompetencje wewnętrzne i poradzić sobie samodzielnie. Z kolei najmniejsze firmy, obniżając koszty, ograniczyły zakup usług zewnętrznych. Ostatnie dwa zjawiska są niekorzystne dla interim managerów, ale mogą być też dla nich szansą, gdyż postrzegani są przecież przez pryzmat kosztów zmiennych. Kosztami tymi można elastycznie sterować, co jest trudniejsze w przypadku pracy etatowej.

Źródła pozyskiwania projektów

Dla interim managera równie ważne jak prowadzenie projektu są aktywności związane z pozyskiwaniem kolejnych kontraktów. Polscy interim managerowie w głównej mierze pozyskują projekty sami. Jest to zródło dominujące jak wykazały trzy ostatnie badania SIM. Łącznie zapewniało ono interim managerowi 67% wszystkich jego kontraktów.

Składają się nań trzy komponenty: networking, dawny klient oraz nowy klient pozyskany bezpośrednio. Podczas, gdy w przeszłości dawny klient zapewniał stabilnie około 20% projektów (2017 i 2019), w roku 2020 nastąpił spadek liczby projektów

o połowę z tego źródła, a jego udział spadł do 10% wszystkich projektów. Jednocześnie patrząc na wyniki trzech ostatnich badań systematycznie wzrasta rola własnego networkingu, który rósł od 36%, poprzez 42% (2017 i 2019 odpowiednio) by zapewnić 47% wszystkich projektów w badaniu z 2020 roku. Istotną zmianą w stosunku do poprzednich badań jest zaobserwowany w 2020 skokowy wzrost znaczenia Service providers- do poziomu 27% wszystkich projektów.

Stawka a źródło projektu

Zachodzi odwrotna zależność pomiędzy źródłem projektu, jakim są providerzy, a stawkami które IM może uzyskać. Pomimo, że pozyskiwanie projektów przez pośredników stanowi niecałe 30%, to uzyskiwane w ten sposób stawki są najwyższe. Ich średnia wynosi 1700 złotych za jeden przepracowany dzień. Stawka z tego źródła jest wciąż wyższa od stawek z najbardziej popularnego źródła, czyli networkingu, niemniej jednak różnica zmniejszyła się w ostatnim badaniu. 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.

Współpraca z ilością service providerów

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 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 kształtować 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 poprzednim oraz w ostatnim badaniu odsetek IM, którzy współpracują z 3-5 providerami utrzymuje się na poziomie 21%. Z 45% do 38% spadł w 2017 r odsetek tych, którzy z agencjami nie współpracuja, po czym wyniki 2020 wskazują na kolejny spadek do 28%.

Najczęściej wskazywani service providerzy

Ze wskazań uczestników badania wynika, że liderem na rynku usług interimowych pozostaje firma doradztwa personalnego Inwenta, której udział wzrósł z 28% w badaniu z 2017 roku do prawie 50% 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 Inwenta może poszczycić się najbogatszą bazą interim managerów w Polsce. Pozostałe firmy wskazywane były przez badanych w pojedynczych projektach interimowych. Należy wśród nich wymienić m.in, SprenglerFox, EIM, Management Angels.

Rola interim managera w procesie restrukturyzacji sądowej - perspektywa radcy prawnego

Interim managerowie mogą pomóc w uzupełnieniu luk kompetencyjnych w trakcie przygotowań do restrukturyzacji finansowej i operacyjnej firmy oraz w jej toku, w tym w ramach procesów restrukturyzacji sądowej. Dla powodzenia procesy te wymagają multidyscyplinarnych umiejętności i wiedzy specjalnej z zakresu zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie.

Ponadto kadra zarządzająca mierzy się niekiedy w procesie restrukturyzacji z pewną osłabioną wiarygodnością firmy w percepcji kontrahentów i wierzycieli, w tym instytucji finansowych. Dla sukcesu restrukturyzacji kluczowe jest zaś zaufanie interesariuszy procesu do prezentowanych im propozycji, prognoz i studiów wykonalności projektu. Interim management może być właściwą odpowiedzią także na te wyzwania oraz odegrać dodatkowo ważną rolę w kształtowaniu relacji wewnątrz organizacji.

Restrukturyzacja sądowa

Prawo restrukturyzacyjne przewiduje dla firm zagrożonych niewypłacalnością lub już niewypłacalnych cztery ścieżki restrukturyzacji sądowej: postępowanie o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe i postępowanie sanacyjne. Ponadto w ramach tzw. Tarczy Antykryzysowej 4.0 udostępniono firmom dodatkowy tryb tzw. uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego, stanowiącego wariant postępowania o zatwierdzenie układu dedykowany czasom epidemii COVID-19.

Celem restrukturyzacji sądowej jest każdorazowo umożliwienie firmie restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami oraz uniknięcie w ten sposób ogłoszenia upadłości firmy. Poszczególne ścieżki restrukturyzacji sądowej różnią się między sobą m.in. stopniem ochrony firmy przed działaniami wierzycieli, stopniem ograniczenia kadry zarządzającej w prowadzeniu spraw i zarządzaniu majątkiem firmy czy zakresem udziału sądu restrukturyzacyjnego w procesie.

Plan restrukturyzacyjny

Na potrzeby restrukturyzacji sądowej wymagane jest opracowanie planu restrukturyzacyjnego. Zawierać powinien m.in. analizę przyczyn trudnej sytuacji ekonomicznej firmy, prezentację proponowanej, przyszłej strategii prowadzenia przedsiębiorstwa, przegląd i harmonogram wdrożenia planowanych środków restrukturyzacyjnych oraz prognozy wyników finansowych na kolejne lata. Plan restrukturyzacyjny jest sporządzany, w zależności od procedury, przez nadzorcę układu, nadzorcę sądowego lub zarządcę, będących licencjonowanymi doradcami restrukturyzacyjnymi, we współpracy z kadrą zarządzającą restrukturyzowaną firmą.

Restrukturyzacja sądowa jest narzędziem służącym przede wszystkim restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa. Jak uczy doświadczenie, w zdecydowanej większości przypadków (za wyjątkiem pewnych sytuacji nadzwyczajnych, np. lockdown'u wywołanego epidemią COVID-19) źródłem kryzysu zadłużenia są jednak deficyty operacyjne przedsiębiorstwa, w szczególności w obszarach sprzedaży, struktury asortymentowej towarów lub usług oraz zasobów technicznych, technologicznych lub ludzkich.

W kadrach niektórych firm brakować zaś może specjalistycznych, holistycznych umiejętności i doświadczenia we właściwym diagnozowaniu i rozwiązywaniu narosłych, złożonych problemów finansowych i operacyjnych. Wsparcie kwalifikowanego interim managera lub multidyscyplinarnego zespołu interim managerów może okazać się zatem nie do przecenienia dla restrukturyzowanej firmy.

Dotyczy to w szczególności tych procesów, w których obok obszarów finansowych konieczna jest kompleksowa analiza i diagnoza sytuacji operacyjnej przedsiębiorstwa oraz zaplanowanie i wdrożenie właściwych środków restrukturyzacji operacyjnej. Interim managerowie mogą także nawiązywać współpracę i wchodzić w alianse z licencjonowanymi doradcami restrukturyzacyjnymi, wzmacniając kompetencje ich zespołów doradczych.

Relacje z interesariuszami

Z uwagi na fakt zainicjowania procedury sądowej dedykowanej firmom mającym trudności z wypłacalnością, kadra zarządzająca musi mierzyć się w procesie restrukturyzacji sądowej także z pewną osłabioną wiarygodnością firmy w percepcji kontrahentów i wierzycieli, w tym instytucji finansowych. Dotyczy to także projektów pozasądowej restrukturyzacji finansowej.

Zaangażowanie przez firmę interim managera do wsparcia relacji z interesariuszami, np. w roli dyrektora ds. restrukturyzacji (Chief Restructuring Officer), może stać się remedium na te trudności. Ustanowienie w firmie na czas restrukturyzacji dedykowanego procesowi stanowiska CRO oraz obsadzenie go kompetentnym managerem o uznanej reputacji rynkowej w projektach restrukturyzacyjnych, może sprzyjać budowie zaufania u interesariuszy procesu do prezentowanych im warunków kontynuacji współpracy czy planowanych środków restrukturyzacji finansowej oraz powiązanych z nimi prognoz i studiów wykonalności. Decyzję firmy o wsparciu procesu przez CRO powinien docenić także licencjonowany doradca restrukturyzacyjny, pełniący rolę nadzorcy układu, nadzorcy sądowego lub zarządcy w restrukturyzacji sądowej.

Manager dedykowany restrukturyzacji może również odegrać ważną rolę w kształtowaniu relacji wewnątrz organizacji w trakcie implementacji planu zmian w przedsiębiorstwie, w szczególności z kadrą średniego i niskiego szczebla. Manager, który zostaje zaangażowany do projektu restrukturyzacji na czas określony oraz jest wolny od sieci formalnych i nieformalnych powiązań wewnątrz organizacyjnych, może być niekiedy odpowiedniejszą osobą od kadry na co dzień zarządzającej firmą do komunikacji załodze często trudnych decyzji i planów zmian oraz egzekwowania od pracowników działań wynikających z przyjętej strategii naprawczej.

Karol Czepukojć
Radca prawny,
Doradca restrukturyzacyjny
Counsel,
Współkierujący Praktyką
Restrukturyzacji
Baker McKenzie Krzyżowski i
Wspólnicy Sp. k.

Interim Manager z certyfikatem

Nasza rzeczywistość biznesowa od wielu miesięcy jest dynamiczna. Organizacje wciąż liczą się z poważnymi problemami biznesowymi, nawet kryzysami. Szybkie i skuteczne działanie wymaga więc od managerów zarządzających nie tylko podejścia metodycznego, ale również posługiwania się szerokim wachlarzem kompetencji merytorycznych i społecznych.

Jednym ze sprawdzonych „narzędzi", dostępnych na rynku, są usługi interim management, które od ponad 10 lat popularyzuje w Polsce Stowarzyszenie Interim Managers SIM.

Kim są Interim Managerowie? Doświadczonymi w zarządzaniu ekspertami, praktykami w zarządzaniu na różnych poziomach organizacyjnych i operacyjnych, specjalizujący się w przeprowadzaniu zmian, optymalizacji i transformacji.

Z myślą o takich wykwalifikowanych managerach, SIM opracował program poszerzania ich wiedzy i praktycznych umiejętności. Program składa się z cyklu szkoleń merytorycznych, prowadzonych przez doświadczonych Interim Managerów – praktyków zarządzania na poziomie COO/CEO, ekspertów z dziedziny komunikacji, psychologii, prawa i podatków. Nacisk położony jest nie tylko na merytorykę, ale też aspekty etyczne. Program kończy egzamin uprawniający do używania tytułu: SIM Certyfikowany Interim Manager®

Osią programu jest Metodyka Interim Management, opracowana przez SIM w 2014 roku, jedyne dotąd kompendium wiedzy z zakresu skutecznego prowadzenia projektów zarządczych o charakterze czasowym. Warto w tym miejscu podkreślić, że zanim wspomniana metodologia ujrzała światło dzienne, została z sukcesem przetestowana w kilkudziesięciu realnych projektach, zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach, zróżnicowanych branżowo i właścicielsko.

Czy istnieje potrzeba uwiarygodniania i profesjonalizacji kwalifikacji Interim Managera? Szybkie zmiany w funkcjonowaniu firm rodzą zapotrzebowanie na ekspertów, głównie w zarządzaniu zmianą. Ta umiejętność jest jedną z najważniejszych kompetencji Interim Managera. Obserwując rynek, dylematy i procesy decyzyjne tak Interimów, jak i przedsiębiorców, istotną staje się odpowiedź na pytanie: Jak jednak dobrze wybrać i uniknąć wpuszczenia „lisa do kurnika"?

Potwierdzenie posiadania kwalifikacji jest swoistą gwarancją dla przedsiębiorcy, że podejmowane przez Certyfikowanego Interim Managera działania są wykonywane zgodnie z Metodyką Interim Management, najlepszą wiedzą rynkową, dobrymi praktykami oraz zasadami etyki biznesowej. Pozwala zweryfikować, jak pracuje Interim Manager, czego można od niego oczekiwać w kwestii realizacji postawionego zadania, jakości pracy oraz przyszłych korzyści dla swojej organizacji.

Co ważne, aktualnie trwa proces włączania programu certyfikacji SIM do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK), co zapewni spójność poziomu kompetencji polskich Interimów z poziomem, rozpoznawalnym w Unii Europejskiej. Z całą pewnością ułatwi to weryfikację rynkową osób, wykonujących usługi w ramach interim management, a w dalszej kolejności – na świadome użycie ich wiedzy i doświadczenia przez organizacje, które zdecydują się na wykorzystanie tej opcji współpracy biznesowej, rozwijającej zarówno firmy, jak i samych zarządzających.

Marzenna Tusza
Członek Zarządu SIM
SIM Certyfikowany Interim Manager®

Z mojej perspektywy, Interim Managera realizującego projekty interimowe już od 7 lat, certyfikat SIM to dodatkowa referencja, potwierdzająca mój warsztat i praktyczne stosowanie standardów przyjętych przez naszą simową społeczność. Za każdym razem kiedy przedstawiam klientowi ofertę, dołączam również mój certyfikat. Wielu klientów docenia fakt, że Stowarzyszenie Interim Managers podjęło się pionierskiego trudu budowania standardów. Certyfikat jest dla nich wiarygodnym potwierdzeniem moich kompetencji i etyki zawodowej. Na bazie moich doświadczeń, uważam też, że dokument ten powinien być wydawany w dwóch wersjach językowych, co będzie pomocne w komunikacji z angielskojęzycznymi klientami.

Marzena Dalka
Członek Rady Dyrektorów SIM
SIM Certyfikowany Interim Manager®
Ekspert w obszarze HR

Uczestnictwo w kursie oraz sam proces certyfikacji jest dla mnie doskonałym wsparciem wieloletniego doświadczenia menedżerskiego i konsultingowego. Szczególnie ważne w projektach Interim jakie prowadzę okazały się aspekty prawne zawierania umów dla kontraktów IM, planowanie, zarządzanie i rozliczanie projektów IM. Bardzo polecam kurs zarówno dla początkujących menedżerów jak i tych z dużym doświadczeniem. Ja bardzo wiele skorzystałem za co dziękuję organizatorowi.

Sebastian Trzaska
SIM Certyfikowany Interim Manager®

Rynek IM w Polsce cały czas się klaruje i jeszcze daleko nam do poziomu, który dziś występuje w Europie Zachodniej. Wiele osób mówi, że pracowały jako Interim Manager, nie do końca rozumiejąc na czym ten zawód polega. Wdrożony przez SIM proces szkoleń prowadzący do uzyskania Certyfikatu Intrim Managera porządkuje wiedzę i dostarcza wielu inspiracji biznesowych. Program skupia zawodowców z różnych branż, którzy posiadając własny bagaż doświadczeń biznesowych i życiowych, chcą się rozwijać w kierunku Interim Managementu, poznają metodykę, zaliczają kolejne panele merytoryczne i na końcu stają przed Komisją Egzaminacyjną, która ocenia czy dany kandydat spełnia faktycznie warunki do tytułu Certyfikowany Interim Manager® Zdecydowanie taki dokument jest potwierdzeniem wiedzy oraz kompetencji, pozwala wyróżnić się na rynku i być zauważonym przez potencjalnego klienta, który wie i rozumie dlaczego chciałby zatrudnić do swojego projektu Interim Managera. Istnieje dużo prawdopodobieństwo, że jeżeli będzie rozpatrywał kandydaturę IM z Certyfikatem i bez, wybierze tego pierwszego.

Jacek Gruchalski
SIM Certyfikowany Interim Manager®

Potencjał rynku transformacji cyfrowej w projektach IM

Cyfryzacja czyli używanie narzędzi cyfrowych stało się powszechne tak w życiu osobistym, jak i działaniu wszystkich firm. Zacytuję wpis z bloga jednego z polskich operatorów telekomunikacyjnych „cyfryzacja albo cywilizacyjna i biznesowa śmierć".

Podobnie jak w przypadku wprowadzania nowych technologii w ubiegłym wieku transformacja cyfrowa staje się wyzwaniem dla większości firm. O ile duże międzynarodowe korporacje mogą sobie pozwolić na uczenie się na własnych (często bardzo kosztownych) błędach o tyle małych i średnich firm na to nie stać. W skład tych wyzwań wchodzą takie zagadnienia jak:

1.Postawy decydentów w firmach takie jak przeczekanie (przecież zaraz będą jeszcze nowsze rozwiązania), zakup rozwiązań niedopasowanych do skali prowadzonej działalności, używanie tylko i wyłącznie parametru najniższej ceny, brak wizji i kompleksowego planu.

2.Pomijanie kwestii lub nienależyte podejście do bezpieczeństwa firmy i danych wrażliwych.

3.Poleganie na dostawcach i producentach, którzy z zasady są zainteresowani maksymalizacją sprzedaży swoich usług i produktów nie licząc się z możliwościami finansowymi swoich klientów.

Udoskonalenie przedsiębiorstwa i pełne wykorzystanie możliwości narzędzi cyfrowych, wymaga wyboru zaufanego doradcy typu Interim Manager. Jego zadaniem jest zbadanie potrzeb klienta i znalezienie wraz z nim odpowiednich rozwiązań i co najważniejsze - wdrożenie w firmie.

O tym jak istotne jest zaangażowanie zaufanego doradcy i wdrożeniowca zarazem niech posłuży prosty przykład:

Do działania systemu informatycznego w firmie niezbędna jest podstawowa infrastruktura czyli stabilny dostęp do internetu tak stacjonarnego, jak i mobilnego. Wybrany i zakupiony sprzęt musi poprawnie i bezpiecznie działać. Dostęp musi być nadany konkretnym pracownikom a silne hasła dostępu muszą być standardem. Podobnie wygląda sprawa z wyborem i zakupem oprogramowania.

Potencjał polskiego rynku jest prawie nieograniczony, co wykazał ostatni rok. Warunki epidemii i lockdownu wymusiły przejście z pracy off-line na on-line,a to jest tylko początek zachodzących zmian.

Certyfikowany Interim Manager członek Stowarzyszenia SIM ma możliwość pomocy firmie w sposób realny kierując się jej interesem. Stosowana i sprawdzona Metodyka IM sprawdza się idealnie w transformacji cyfrowej.

dr Włodzimierz Plewczyński
SIM Certyfikowany Interim Manager®

Interim management w Polsce

czynniki powodzenia

Interim Management, Management auf Zeit, *Временно управление*, Detachering, Management de transition, zarządzanie tymczasowe. Te krajowe określenia oraz dane dotyczące rozpowszechnienia w krajach UE wskazują, że ta forma elastycznego zatrudnienia coraz silniej zakorzenia w praktyce biznesowej. Do czego zatem potrzebni są interim managerowie i co decyduje o ich skuteczności?

Dane zawarte w raporcie potwierdzają obserwację o rosnącym znaczeniu interim management także w Polsce. Porównanie wyników z 2019 roku z 2020 rokiem wskazuje, że przyniósł on wzrost o prawie 40% liczby managerów, którzy postanowili realizować interimową ścieżkę kariery. Jednocześnie o ponad 50% większa niż przed rokiem liczba interim managerów kontynuowała pracę w tym charakterze, o czym świadczy długość pracy w przedziale 3-4 lat. Z punktu widzenia cech demograficznych, polski interim manager jest natomiast średnio 10 lat młodszy niż europejski i częściej jest kobietą, co nadaje tej grupie zawodowej większej różnorodności i kreuje szersze możliwości wykorzystania ich pracy.

W porównaniu z ubiegłorocznym badaniem, przyczyny zatrudniania interim managera zasadniczo nie uległy zmianie. Najczęstszym powodem zatrudniania interim managerów były brakujące w firmie kompetencje. Na drugim i trzecim miejscu wskazywano zmiany organizacjne i restrukturyzację. Jeśli przyjąć, że powody takie jak brakujące kompetencje oraz zmiany

organizacji oznaczają konieczność posiadania przez interim managera kompetencji miękkich, to w świetle badań, dotyczy to łącznie co drugiego projektu. Wskazane powody świadczą o tym, że projekty interimowe mają znaczną wagę i czas ich prowadzenia wydłuża się. O ile badania z 2019 roku wskazały, że połowa zrealizowanych projektów trwała nie więcej niż 6 miesięcy, to w 2020 roku udział projektów trwających 6-12 miesięcy zwiększył się już o ponad 20%. Są to jednak ciągle zlecenia krótsze niż średnia europejska i wymagają one bardzo dobrych kompetencji, pozwalających na osiągnięcie w relatywnie krótkim czasie zakładanych efektów.

Z badań prowadzonych wspólnie przez Stowarzyszenie Interim Managers i Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu wynika, że istnieją trzy kluczowe czynniki skuteczności projektu interimowego: władza, wiedza i zaufanie. Ograniczony czas trwania projektu i presja na efekt powodują, że interim manager od momentu rozpoczęcia projektu powinien mieć odpowiedni zakres władzy oddanej przez klienta: właściciela lub głównego zarządzającego. Powinna ona być jednocześnie połączona z autorytetem, w sensie przyzwolenia na jej sprawowanie ze strony zespołu, który ma świadomość tymczasowości tej władzy, co może nie wzbudzać zaufania. To wskazuje na drugi czynnik skuteczności, jakim jest zaufanie. Trzecim czynnikiem poprawy efektywności biznesowej poprzez projekt interimowy jest wypracowanie przez interim managera wspólnie z zespołem nowych lub modyfikacja starych procesów, a w ich ramach praktyk codziennych – czyli wiedzy.

Jednocześnie należy podkreślić, że wszystkie wymienione czynniki wpływają na relacje między trzema podmiotami: interim managerem, klientem oraz zespołem, czyli pracownikami. Każda z tych relacji ma inny charakter, kształtuje się w innej perspektywie czasu i zależności między podmiotami. Interim Manager jest w tym układzie najbardziej istotnym podmiotem, ponieważ to on odpowiada za efekt projektu interimowego. To jego specjalistyczna wiedza i umiejętności pozwalają na sprawne wykorzystanie oddanej władzy, co oznacza szczególną dbałość o kompetencje interim managerów. Spójne podejście do ich budowania i doskonalenia stanowi rozwijana systematycznie metodyka SIM.

prof. Beata Skowron-Mielnik
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr Grzegorz Sobiecki
Członek Zarządu
Stowarzyszenia Interim Managers

Zachodzące na rynku zmiany zwiększają zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowanych liderów projektów, w tym interim managerów. Wzrost produkcji przemysłowej w Polsce, mimo pandemii, wskazuje na inwestowanie w różnorodne przedsięwzięcia. Rośnie tym samym popyt na osoby zarządzające, posiadające zarówno kompetencje merytoryczne (finanse. logistyka, organizacja produkcji) jak i umiejętności skutecznego komunikowania się z zespołem, budowania kultury organizacyjnej. W zarządzaniu projektami, często bardzo unikatowymi, niezbędni są doświadczeni, kreatywni, odpowiedzialni i zaangażowani liderzy. Takimi kwalifikacjami, systematycznie podnoszonymi, dysponują członkowie Stowarzyszenia Interim Managers.

prof. Henryk Mruk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

STOWARZYSZENIE
INTERIM
MANAGERS

SIM

www.stowarzyszenieim.org

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