

Dla Romana Wendta praca interim menedżera była świadomym wyborem. Przed pięcioma laty, gdy sprzedał swoją firmę zagranicznemu inwestorowi, szukał nowego pomysłu na życie. Zbudował firmę, postawił dom, podzielił drzewa, miał synów i córki i zastanawiał się, co dalej.

Wtedy przypomniał sobie Kanadyjczyków poznanych w latach 90. – doświadczonych menedżerów, którzy w ramach programów pomocowych przyjeżdżali do Polski, by pomagać restrukturyzować nasze przedsiębiorstwa. – Podobało mi się ich nastawienie, co by tu jeszcze zrobić w życiu fajnego – mówi Roman Wendt.

Przez ostatnie pięć lat zrealizował około 17 projektów doradczo-menedżerskich w kraju i za granicą. Teraz jest dyrektorem ds. rozwoju biznesu w młodej spółce outsourcingowej, która chce szybko zwiększyć udział w rynku. Zwykle umawia się na konkretne efekty i rozlicza zadaniowo. Efekt pracy interim menedżera ma przecież dać firmie konkretną wartość. Jeśli zepsuje jeden projekt, kolejnych już nie będzie.

Więcej niż konsultant

Jak ocenia Monika Buchajska-Wróbel z firmy doradztwa personalnego Inwenta specjalizującej się w rekrutacji interim menedżerów, w ostatnich latach w Polsce pojawiła się już grupa doświadczonych specjalistów od zarządzania, którzy świadomie decydują się na taką drogę kariery. Nie są zainteresowani administrowaniem firmą i rzadko przyjmują proste zlecenia na zastępstwo dyrektora, który jest na dłuższym zwolnieniu czy urlopie macierzyńskim.

Paweł Szabelewski z firmy doradztwa In-House Managers, która specjalizuje się w projektach IM, ocenia ich liczbę na 100 – 200 osób. Niewiele w porównaniu z Niemcami, gdzie na rynku Interim Management (rozwinął się po kryzysie z początku tego wieku) działa ok. 12 tysięcy



Roman Wendt od pięciu lat pomaga rozwijać różne przedsiębiorstwa biznesowe

Menedżerowie do zadań specjalnych

Anita Błaszczak

Nie mają stałej posady ani firmowych benefitów. Interim menedżerowie przychodzą do firmy zwykle na kilka – kilkanaście miesięcy, by wykonać konkretne zadanie. Takich freelancerów od zarządzania jest w Polsce ok. 200. Popyt na ich usługi na razie jest jeszcze niewielki. Kryzys może to zmienić

ślaw Gacek, prezes Grupy Pracuj, właściciela Pracuj.pl.

Jak ocenia Monika Buchajska-Wróbel, zachęta dla pracodawców jest fakt, że w przeciwieństwie do konsultanta interim menedżer bierze odpowiedzialność

za realizowane projekty, a część jego wynagrodzenia jest związana z osiągnięciem określonych w umowie celów.

Według niej zatrudnienie interim menedżera to często inicjatywa firm doradczych albo rekrutacyjnych. Część headhunterów nieufnie jednak traktuje ludzi, którzy w swym zawodowym życiu się wymieniają długą listę firm.

Według standardowego podejścia taka osoba to „skoczek”, który często zmienia miejsce pracy. – To zaszczyt z czasów, gdy polscy menedżerowie byli mało mobilni. Zresztą i dziś większość woli stabilizację – twierdzi Wojciech Radomski, który zaczynał karierę zawodową w PepsiCo, a teraz realizuje swój piąty projekt jako interim menedżer. W tym czasie był m.in. prezesem Gellwe Family Frost.

Zwykle pracuje w dwuletnich cyklach. Twierdzi, że jest otwarty na dłuższe kontrakty, ale nie chce rutyny i szuka wyzwań. Znajduje je w przedsiębiorstwach, do których przychodzi, by osiągnąć konkretne cele związane z poprawą sprzedaży, marketingiem czy budowaniem zespołów ludzkich.

Dwuletni fest

Roman Wendt twierdzi, że jeśli ktoś utrzymuje się z Interim Managementu ponad dwa lata,

Interim menedżerowie są w Polsce uważani głównie za specjalistów od gaszenia pożarów czy trudnych restrukturyzacji

specjalistów. Ale tam popyt na ich usługi też jest dużo większy.

– W Polsce dla przeważającej grupy firm Interim Management to nadal bardzo rzadko stosowane rozwiązanie. Sięgają po nie sporadycznie, gdy nagle odchodzi z firmy dyrektor i trzeba pilnie znaleźć kogoś na okres przejściowy – ocenia Dariusz Użycki, szef Deininger Consulting specjalizującej się w rekrutacji kadry kierowniczej.

Jednak pracy dla interimów przybywa. Jak wynika z danych portalu Pracuj.pl, od stycznia do 27 maja zamieszczono tam 46 ofert dla kontraktowych menedżerów, podczas gdy rok wcześniej tylko dwie. – Firmy korzystają z doświadczenia zewnętrznego menedżera i jego świeżego spojrzenia na dotychczasową strukturę, nie ponosząc jednocześnie wysokich kosztów etatowego zatrudnienia takiego fachowca – podkreśla Przemysław

szabielewski z firmy doradztwa In-House Managers, która specjalizuje się w projektach IM, ocenia ich liczbę na 100 – 200 osób.

Ratunek na kłopoty

Zdaniem Ewy Rytki, która zawodowo projektami IM zajmuje się od pięciu lat, w Polsce coraz więcej firm zatrudnia interim menedżerów do projektów rozwojowych, np. do wejścia na nowe rynki, ale nadal często są oni traktowani głównie jako specjaliści od „gaszenia pożarów”, trudnych restrukturyzacji.

Ona sama pierwsze doświadczenia jako interim menedżer zdobyła w firmie, która zajmowała się doradztwem restrukturyzacyjnym dla przedsiębiorstw. Niektóre z nich miały problemy z wdrożeniem rekomendacji konsultantów i wówczas potrzebny był menedżer, który wspólnie z doradcami wprowadzi

to zmiany, że jest dobry. Słabsi odpadają. Co prawda menedżer do zadań specjalnych zarabia zwykle półtora – dwa razy więcej niż jego kolega zatrudniony w firmie, ale nie może liczyć ani na firmowe benefity, ani na wysoką odpłatność.

Musi być też przygotowany na kilkumiesięczne przestoje między jednym a drugim kontraktem. Ale zawodowi interim menedżerowie to z reguły ludzie z finansową stabilizacją zapewnioną często przez lata kariery w globalnych koncernach.

Po 18 latach na menedżerskich stanowiskach w korporacjach szukałam większej elastyczności i różnorodności w pracy – mówi Małgorzata Zachorowska, która była m.in. wiceprezesem ds. personalnych w Kompanii Piwowskiej oraz dyrektorem ds. kadr na Europę w Tesco. Projektami IM zajęła się w ubiegłym roku i ma już na koncie cztery kontrakty, w tym jeden regionalny.

Jak jednak twierdzi Paweł Szabelewski, dla większości, bo dla ok. 2 – 3 tysięcy polskich me-

nedżerów, którzy są gotowi realizować projekty IM, jest to sposób na wypełnienie przerwy pomiędzy stałymi posadami. Dla niektórych z nich ten przypadkowy wybór może się stać zajęciem na dłużej.

Tak jak dla Jana Gasparskiego, który jako interim menedżer pracuje od ponad czterech lat. Wcześniej robił karierę w globalnych korporacjach, zajmował dyrektorskie stanowiska m.in. w Handlobanku i w Wizji TV. Na rynek IM trafił przypadkiem, gdy po pekińczeniu internetowej banki długo czekał na ofertę stałej pracy. Dostał propozycję ciekawego projektu, potem kolejną i przestał szukać stałej posady.

Teraz zastanawia się nad powrotem do „standardowego” zatrudnienia, choć przyznaje, że praca interim menedżera ma wiele atutów. Poza doświadczeniem z różnych branż daje większą niezależność i samodzielność. Jednak coś za coś – realizując jeden, a czasem kilka projektów, trzeba równolegle pracować nad kolejnymi zleceniami. Trudniej jest też planować prywatne życie, choćby wakacje.

Promocja formuły

Inny problem to wciąż niewielka znajomość formuły Interim Managementu. Jak twierdzi Monika Buchajska-Wróbel, choć przybywa firm zainteresowanych usługami IM, nadal często nie wiedzą, czego mogą oczekiwać od interim menedżerów. Zarejestrowane w maju (z inicjatywą Inwenty) Stowarzyszenie Interim Menedżerów ma pomóc zjednoczyć środowisko i spopularyzować jego usługi.

Kampanię promocyjną szykuje też firma In-House, która w czerwcu oficjalnie wystartuje ze swą Siecią Interim Menedżerów liczącą już ok. 60 specjalistów z różnych dziedzin. Idąc w ślady zachodnich firm, In-House chce diagnozować potrzeby pracodawców i dopasować do nich odpowiednią usługę IM, którą zrealizują menedżerowie należący do sieci. Zdaniem Pawła Szabelewskiego podobnie jak przed kilkoma laty w Niemczech tak teraz w Polsce kryzys wywoła boom na zlecenia dla interim menedżerów, a rynek usług IM wart teraz ok. 150 mln zł za kilka lat urosnie do 600 mln zł. ■

KIEDY ZATRUDNIĆ INTERIM MENEDŻERA

- Gdy trzeba szybko wdrożyć nowy system, zbudować nowe struktury niezbędne do realizacji nowych zadań,
- Gdy trzeba sobie poradzić z sytuacją kryzysową i podjąć niepopularne decyzje, wprowadzić trudne zmiany,
- Gdy trzeba firmę przygotować do zmiany właściciela,
- Gdy trzeba szybko zwiększyć sprzedaż, wejść na nowe rynki,
- Gdy nowemu szefowi potrzebne jest przejściowe wsparcie doświadczonego fachowca (shadow manager)
- Gdy któryś z menedżerów nagle rozstaje się z firmą albidzie na dłuższe zwolnienie i ktoś musi tymczasowo przejąć jego obowiązki.



Według Ewy Rytki zadaniem interim menedżerów wciąż jest w Polsce „gaszenie pożarów”