

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄZEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem

Autorzy: Monika Buchajska-Wróbel,  
 Roman Wendt, Ewa Rytko, Jan Gasparski,  
 Katarzyna Gajda  
 ISBN: 978-83-246-3071-4  
 Format: 140×208, stron: 176



- Dlaczego warto wynająć interim managera?
- Dlaczego warto być interim managerem?
- Jak to się robi w Polsce?

**Na pomoc Twojej firmie!**

Interim management, czyli „zarządzanie czasowe”, bo tak w tłumaczeniu brzmi ten termin, to rozwiązanie, które polega na zatrudnieniu wysoko wykwalifikowanego managera do rozwiązania złożonego problemu w firmie. Taki manager do zadań specjalnych posiada wieloletnie, udokumentowane doświadczenie w swojej branży i dziedzinie aktywności zawodowej. Wynajmuje się go do realizacji konkretnego projektu w określonym czasie, a wynagradza odpowiednio do efektów. W zachodnim podejściu do zarządzania takie działanie jest bardzo popularne ze względu na swoją niezwykłą wydajność.

W naszym kraju instytucja interim managera dopiero zdobywa sobie uznanie, zarówno wśród właścicieli firm, jak i potencjalnych managerów do zadań specjalnych. Książka Manager do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem powstała w oparciu o doświadczenia interim managerów aktywnych na polskim rynku i we współpracy z nimi. Przybliży temat od strony teoretycznej, ale przede wszystkim stawia na studia przypadków z konkretnych, przeprowadzonych i zakończonych sukcesem projektów. Dzięki temu, że autorzy dzielą się przykładami z rodzimego rynku, czytelnik ma okazję przekonać się, że warto rozważyć interim management jako opcję zarządzania swoją firmą lub ścieżkę kariery zawodowej!

**Zarządzanie czasowe rozszyfrowane:**

- Czym jest interim management?
- W jakich sytuacjach można go wykorzystać?
- Co trzeba wiedzieć, zanim wynajmie się managera?
- Jak zostać „managerem do wynajęcia”?

*Dlaczego warto wynająć  
interim managera?*

*Dlaczego warto być  
interim managerem?*

*Jak to się robi w Polsce?*

---

# MENEDŻER

## DO ZADAŃ SPECJALNYCH

---

*Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*

---

*Monika Buchajska-Wróbel  
Roman Wendt  
Ewa Rytka  
Jan Gasparski  
Katarzyna Gajda*

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>9</b>
<b>CZĘŚĆ I. INTERIM MANAGEMENT — NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA</b>	<b>15</b>
<b>Rozdział 1. Zrozumieć interim management</b>	<b>17</b>
Definicja interim managementu	18
Geneza interim managementu	21
Czas i zakres	22
Rezultaty biznesowe	23
Działanie wewnątrz organizacji	27
Interim manager — osoba fizyczna	32
Interim management jako stan umysłu	32
Polska specyfika interim managementu	39
<b>Rozdział 2. Nowość w zarządzaniu</b>	<b>45</b>
Projekt wewnętrzny czy interim manager?	45
Cel uświęca środki	48
Zarządzanie projektami	49
Szerokie kompetencje	51
Dlaczego mamy słuchać tego człowieka?	51

Forma prawna współpracy	53
Człowiek od „brudnej roboty”	53
Coach, trener, mentor	54
<b>Rozdział 3. Interim management</b>	
— nowoczesna odpowiedź na potrzeby rynku	<b>57</b>
Trochę historii	59
Rozwój rynku i wzrost jego wymagań	63
Kiedy interim manager staje się niezbędnym narzędziem w przedsiębiorstwie	65
Korzyści, które przemawiają za wyborem interim managera	67
Interim manager — model współczesnego pracownika	70
Pozyskiwanie interim managerów	72
<b>Rozdział 4. Dlaczego interim manager, a nie pracownik?</b>	<b>75</b>
Kiedy najczęściej firmy na polskim rynku sięgają po interim management?	75
Przewaga rozwiązania projektowego	81
Ile właściwie kosztuje zatrudnienie interim managera?	83
Kto najchętniej sięga po interim management?	87
Najczęstsze obawy przed zatrudnieniem interim managera	92
Jak znaleźć odpowiedniego interim managera?	94
<b>CZĘŚĆ II. INTERIM MANAGEMENT</b>	
<b>— SPOSÓB NA ŻYCIE I KARIERĘ ZAWODOWĄ</b>	<b>97</b>
<b>Rozdział 5. Jestem z zawodu interimem (wywiad)</b>	<b>99</b>
<b>Rozdział 6. Interim manager jako marka</b>	<b>115</b>
Czym jest marka?	115
Na czym polega budowanie własnej marki?	115
Skuteczne zarządzanie własną marką	116

<b>Rozdział 7. Etyka interim managera</b>	<b>125</b>
Miejsce i rola etyki w interim managementcie	125
Dwa obszary etyki interim managera	125
Potrzeba istnienia deontologii zawodu interim managera	127
Deontologia zawodu interim managera	131
Zasady etyki biznesowej	132
Zasady dobrych stosunków z klientami	134
Zasady dobrych stosunków w środowisku interim managerów	138
Korzyści deontologii	139
<b>Rozdział 8. Satysfakcja to nie wszystko</b>	
— aspekty finansowe pracy interim managera	<b>143</b>
Okresy projektowe i bezprojektowe	143
Wynagrodzenie interim managera	146
Za co płaci klient?	147
Dlaczego akurat interim manager, a nie pracownik?	147
Premia za sukces	148
Korzystasz, dopóki płacisz	151
Zabezpieczenie płatności	152
Ubezpieczenie interim managera	152
<b>Rozdział 9. Wszędzie czasowo</b>	<b>157</b>
Zmiana miejsca zamieszkania	157
Mobilność międzynarodowa	158
Wyzwanie dla rodziny	159
Zmiana pracodawcy co pół roku	160
Przeczekajmy	161
<b>O autorach</b>	<b>163</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>173</b>

# **Rozdział 4.**

## **Dlaczego interim manager, a nie pracownik?**

**Monika Buchajska-Wróbel**

Trend, jakim jest interim management, z roku na rok zyskuje na popularności. Wzrost tego rynku w Polsce jest jednak powolny. Wynika to z nieznamości samego rozwiązania, jakim jest interim management, zarówno wśród właścicieli firm, jak i samych menedżerów. Interim manager to menedżer do zadań specjalnych — tym samym jego zatrudnienie ma sens w konkretnych, „specjalnych” dla firmy sytuacjach.

### **Kiedy najczęściej firmy na polskim rynku sięgają po interim management?**

Z perspektywy własnych doświadczeń związanych z rekrutacją menedżerów do projektów interimowych mogę stwierdzić, że najczęstsze sytuacje, gdy firmy (działające na rynku polskim) decydują się na wsparcie zewnętrznego menedżera, to restrukturyzacja i optymalizacja procesów. Okazuje się wówczas, że zasoby wewnętrzne są niewystarczające lub kadra menedżerska po prostu nie miała wcześniej podobnych doświadczeń, a co za tym idzie, istnieje ryzyko popełnienia błędów, które mogą być kosztowne dla organizacji. Dlatego aby zminimalizować ryzyko, firmy decydują się na współpracę z menedżerami, którzy posiadają uwierzytelnione sukcesami doświadczenie w realizowaniu podobnych projektów. Mają w ten sposób dostęp do sprawdzonych rozwiązań.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za współpracą z interim managerem w trakcie projektów restrukturyzacyjnych, szczególnie związanych z redukcją zatrudnienia i podejmowaniem niepopularnych decyzji, jest brak obciążenia takiej osoby bliskimi relacjami ze współpracownikami i podwładnymi. Człowiekowi z zewnątrz łatwiej jest zachować obiektywizm i podjąć racjonalne, choć często niewygodne decyzje.

### **Przykład (z doświadczenia interim managera Zbigniewa Brzezińskiego)**

*Sato (nazwa firmy zmieniona) to globalny koncern motoryzacyjny z siedzibą w Tokio, będący dostawcą podzespołów dla światowej czołówki firm samochodowych takich jak Mercedes-Benz, BMW, Renault czy Honda. Firma zatrudnia ponad 30 000 pracowników w kilkudziesięciu fabrykach na całym świecie. W roku 2008, na fali globalnego kryzysu, który w szczególności dotknął branżę, w centrali firmy w Tokio została podjęta decyzja o zamknięciu wybranych zakładów i dokonaniu transferu produkcji do większych fabryk w regionach. Wybór padł m.in. na Polskę, gdzie koncern posiadał dwa zakłady produkcyjne. Jeden z nich zatrudniał blisko 1000 osób i był zlokalizowany na południu Polski.*

*Dla firmy, która jest liderem w swojej branży, była to całkowicie nowa sytuacja, z którą wcześniej nie miała do czynienia. Centrala europejska koncernu zdecydowała o zaangażowaniu na okres sześciu miesięcy specjalisty z doświadczeniem w przeprowadzaniu tego typu procesów. Zaangażowany interim manager wraz z zespołem menedżerów opracował plan transferu do pięciokrotnie większego zakładu w Rumunii, gdzie koszty produkcji były o blisko 30% niższe. Funkcję kierowniczą i nadzór nad całością prac powierzono zatrudnionemu menedżerowi czasowemu.*

*Korporacji bardzo zależało na tym, aby cały proces był przeprowadzony „w białych rękawiczkach”. Z jednej strony firma pochodząca z Kraju Kwitnącej Wiśni chciała przeprowadzić to trudne zadanie w sposób etyczny, zgodny z filozofią myślenia w Japonii, z drugiej strony wciąż pozostawał w Polsce drugi z zakładów i koncern nie chciał, by likwidacja fabryki miała negatywny wpływ na jego postrzeganie w naszym kraju. Sprawę komplikował fakt, że zakład mieścił się w specjalnej strefie*

*ekonomicznej, w regionie o wysokiej stopie bezrobocia. Zwolnienie tak dużej liczby osób mogłoby być zatem postrzegane jako zjawisko szkodliwe społecznie. Zadaniem menedżera tymczasowego było przeprowadzenie całego procesu w jak najkrótszym czasie w sposób, który nie zaszkodzi wizerunkowi firmy. Projekt polegał m.in. na ocenie i eliminacji ryzyk, negocjacjach ze związkami zawodowymi, rozmowach z lokalnymi władzami i mediami oraz na całkowitym przeniesieniu produkcji do zakładu produkcyjnego w Rumunii. Ważnym elementem kontraktu było również stworzenie możliwości znalezienia nowego zatrudnienia dla jak największej liczby zwalnianych pracowników. Dzięki temu programowi nową pracę znalazła ponad połowa osób. Postawione cele zostały osiągnięte zgodnie z założeniami.*

Kolejnym częstym przypadkiem zatrudniania interim managera jest sytuacja, gdy w organizacji pojawia się czasowo wakat na jednym z kluczowych stanowisk i niezbędne jest zorganizowanie zastępstwa z zewnątrz.

Kilkakrotnie spotykałam się z sytuacją, gdy w związku z planowanym odejściem jednej z menedżerek na urlop macierzyński, a następnie wychowawczy, firma zatrudniała na zastępstwo interim managera. Przykładem może być jedna z wiodących polskich firm kosmetycznych, która prowadzi politykę prorodzinną i zapewnia wsparcie dla pracownic planujących powiększenie rodziny. Dzięki temu, że firma w pakiecie pracowniczym zapewnia czasowe zastępstwo, pracujące w niej panie nie muszą rezygnować z urlopów wychowawczych w obawie przed utratą pracy po swoim powrocie. Te standardy obejmują zarówno pracownice na niższych stanowiskach, jak i te, które zajmują stanowiska menedżerskie. I tak w sytuacji odejścia na urlop macierzyński dyrektor ds. finansów firma zatrudniła interim CFO (ang. *Chief Financial Officer* — dyrektor finansowy) na okres 9 miesięcy.

Z drugiej strony pojawiają się sytuacje, gdy menedżer jest czasowo przesunięty na poziom struktur międzynarodowych firmy i istnieje konieczność, aby ktoś przejął jego obowiązki na rynku lokalnym.



**Przykład (z doświadczenia konsultantów firmy doradztwa personalnego Inwenta)**

*Koncern z branży chemicznej przechodził proces fuzji ze spółką o podobnym profilu. Dotychczasowy CFO został oddelegowany do struktur europejskich na okres około roku. Pojawiła się potrzeba pozyskania na ten czas menedżera, który zapewni bezpieczeństwo finansowe spółce oraz nadzór nad bieżącym zarządzaniem finansami koncernu w Polsce. Firma nie przewidywała stworzenia dodatkowego etatu, a w strukturze pionu finansowo-księgowego nie było osoby, która mogłaby czasowo przejąć obowiązki CFO. Interim management stał się tutaj idealnym rozwiązaniem.*

Interim manager może pomóc również w zdefiniowaniu kierunków rozwoju firmy, określeniu strategii czy w zbudowaniu i wdrożeniu nowych struktur. Interim managerom powierza się często także projekty typu *start up* związane uruchomieniem działalności biznesowej na danym rynku czy też z ekspansją na zagraniczne rynki.

Szczególnie cenne jest to w sytuacji, gdy firma nie posiada na tych rynkach wcześniejszych doświadczeń. W ostatnich latach, z uwagi na ekspansję działających w Polsce firm na rynki wschodnie, poszukiwani byli menedżerowie z doświadczeniem przede wszystkim w Rosji, na Ukrainie czy w Rumunii.

Z drugiej strony firmy z tamtych krajów zaczęły chętniej korzystać ze wsparcia menedżerów z Europy Centralnej, w tym z Polski, na zasadzie projektów czasowych. Polscy menedżerowie są cenieni szczególnie za doświadczenia zdobyte w procesie transformacji rynku i związanych z nią restrukturyzacjach przedsiębiorstw oraz w budowaniu nowych organizacji. Poza posiadaniem licznych doświadczeń i kompetencji, dodatkowo rozumieją specyfikę rynków wschodnich, a także często posługują się językiem rosyjskim.

**Przykład (z doświadczenia interim managera Roberta Loranca)**

*Fundusz venture capital, działający w Europie Centralnej, borykał się z problemami dotyczącymi uruchomienia projektu start up na Ukrainie. Zarząd funduszu poszukiwał menedżera, gotowego do wyjazdu na dwa*

*lata do Kijowa, w celu wsparcia prezesa zarządu spółki typu start up w uruchomieniu i rozwoju działalności handlowej w zakresie leasingu pojazdów i floty samochodowej.*

*Do zadań interim managera należała ocena przygotowanej strategii rynkowej i procesów handlowych, a następnie wprowadzenie stosownych korekt i rozwój sprzedaży. W końcowej fazie należało przekazać prezesowi zarządzanie rozwiniętymi strukturami sprzedażowymi (z przeszkolonym i zweryfikowanym w praktyce dyrektorem sprzedaży na czele), a także portfel klientów i rozległe relacje rynkowe.*

*Fundusz deklarował z pełną odpowiedzialnością, że uruchomiona spółka jest świetnie zorganizowana, posiada sprawdzony know-how produktowy, młodą i wykształconą kadre, wdrożone nowoczesne technologie teleinformatyczne oraz dysponuje silnym zapleczem finansowym. Jedyne, czego jej zdaniem funduszu brakowało, to właściwego impulsu do rozpoczęcia podboju rynku w postaci odpowiedniego zarządzania zespołem sprzedażowym i marketingowym.*

*Oprócz zryczałtowanego wynagrodzenia przyznawanego interimowi jako wiceprezesowi i dyrektorowi sprzedaży (ang. Chief Sales Officer at interim), główne źródło jego dochodów miała stanowić prowizja od wygenerowanych kontraktów leasingowych.*

*Niestety na miejscu szybko okazało się, że polski prezes zarządu zupełnie nie rozumie specyfiki rynku ukraińskiego, strategia rynkowa jest bezkrytyczną kopią polskich rozwiązań liderów branżowych, a zespół sprzedażowy i marketingowy jest złożony z mówiących po angielsku studentów bez żadnego doświadczenia praktycznego i nadaje się w większości do wymiany.*

*Kluczowe w tym przypadku okazało się silne skorygowanie strategii rynkowej w sposób odpowiadający realiom rynku ukraińskiego oraz wynikające z tego przededefiniowanie działań marketingowych i procesów sprzedażowych.*

*Wymagało to od interima całkowitego zanurzenia się w rynek i poświęcenia pierwszych trzech miesięcy na dokładne spenetrowanie obszaru całej Ukrainy, przeprowadzenie własnych badań w salonach sprzedaży*

*pojazdów oraz negocjacji z producentami, importerami i dealerami, a także z czołowymi firmami z branż takich jak: transportowa, budowlana, finansowa, FMCG, rolnicza i szeroko rozumiane usługi.*

*Należało również przebudować konstrukcję produktów finansowych, gdyż skuteczność marketingu wymagała odwołania się do zupełnie innych potrzeb klientów i partnerów handlowych.*

*W rezultacie powstał nowy zespół handlowy, dobrany i wyszkolony przez interima i zorganizowany na bazie sześciu regionalnych oddziałów w największych miastach Ukrainy oraz grupy kilkuset agentów finansowych, obsługujących wszystkie salony sprzedaży pojazdów, a także kołowego sprzętu budowlanego i rolniczego.*

*Zostały także mocno skorygowane docelowe segmenty rynku oraz forma dedykowanych im działań marketingowych.*

*Po pół roku spółka zaczęła dynamicznie rozwijać sprzedaż, a miesięczna dynamika przyrostu wartości portfela leasingowego wynosiła kilkaset tysięcy dolarów.*

Początkowo na polskim rynku pracy pojawiały się projekty interimowe głównie w obszarze finansów, logistyki i produkcji. Finansiści byli i ciągle są poszukiwani do wspomnianych projektów restrukturyzacyjnych, ale również do wdrażania nowych systemów raportowania, często w związku z zakupem polskiego przedsiębiorstwa przez zagranicznego inwestora. Projektami dla interim managera są od kilku lat również działania z zakresu przygotowania i wprowadzenia spółki na Giełdę Papierów Wartościowych czy też procesy wsparcia w poszukiwaniu nowego inwestora, a następnie przeprowadzenie transakcji sprzedaży. W obszarze logistyki interim managerowie prowadzą projekty związane najczęściej z optymalizacją łańcucha dostaw czy generowaniem oszczędności w procesach zakupowych. Z kolei produkcja korzysta z ich wsparcia przy budowie nowych fabryk oraz wdrażaniu czy modernizacji nowych linii produkcyjnych.

Ostatnie lata pokazują zainteresowanie tym rozwiązaniem również w ramach innych pionów organizacji, takich jak np. sprzedaż, marketing czy HR.

**Przykład (doświadczenia konsultantów firmy doradztwa personalnego Inwenta)**

*Duże przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe z udziałem Skarbu Państwa podjęło decyzję o zatrudnieniu dyrektora sprzedaży na okres ośmiu miesięcy. Głównym celem, który postawiono przed menedżerem, było zwiększenie sprzedaży i osiągnięcie planu założonego na dany rok. Menedżer czasowy, aby osiągnąć wyznaczony cel, musiał przebudować cały pion handlowy i zmienić model sprzedaży z biernego na aktywny. Wprowadził nowe procedury, standardy obsługi klientów oraz skuteczny system motywacyjny dla handlowców.*

W projektach interimowych, realizowanych w branży marketingowej, dominują tematy związane z opracowaniem i wdrożeniem nowej strategii marketingowej, przebudową portfolio produktów i wprowadzeniem „nowości” na rynek.

W obszarze HR interim managerowie, specjalizujący się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, są najczęściej poszukiwani do wdrożenia nowoczesnych narzędzi HR, budowy systemu motywacyjnego, zorganizowania efektywnego systemu szkoleń i rozwoju pracowników, wdrożenia zarządzania przez cele czy przebudowy struktury organizacyjnej.

**Przykład (z doświadczenia konsultantów firmy doradztwa personalnego Inwenta)**

*Interim manager HR został zatrudniony do przeprowadzenia procesu integracji dwóch spółek oraz przeprowadzenia zwolnień grupowych części kadry. Projekt trwał siedem miesięcy, a zadania obejmowały: zaplanowanie całego procesu, opracowanie komunikacji z pracownikami, przeprowadzenie zwolnień oraz związanych z nimi formalności.*

**Przewaga rozwiązania projektowego**

Wszystkie wskazane wyżej przykłady wymagają od osoby prowadzącej projekt podejmowania szybkich działań oraz często — tak jak w przypadku restrukturyzacji — dość niepopularnych decyzji. Szczególnie duże znaczenie w takiej sytuacji ma dla funkcjonowania organizacji fakt,

że dysponuje ona osobą z zewnątrz, która nie pozostanie w przedsiębiorstwie po zakończeniu projektu.

Można wskazać kilka istotnych zalet zatrudnienia menedżera kontraktowego w stosunku do pracownika etatowego. Po pierwsze interim manager jest zatrudniany na określony czas i do wykonania określonego projektu. Takie rozliczenie znacznie ułatwia planowanie i budżetowanie kosztów. Nie zostaje również nawiązany stosunek pracy, a tym samym firma nie ponosi obciążeń, jakie na ogół wiążą się z zatrudnieniem pracownika na etat (koszty wdrożenia, sprzętu, szkoleń, pakietu socjalnego). Również wynagrodzenie czasowego menedżera jest powiązane ze skuteczną realizacją powierzonego projektu (odpowiedzialność za powierzone cele — ang. *success fee*). Jeśli firma decyduje się na współpracę z interim managerem, ma możliwość współpracy z najlepszymi osobami w branży, posiadającymi wieloletnie doświadczenie na różnych szczeblach. Dzięki temu można skrócić czas szkolenia etatowej kadry i ograniczyć związane z nim wydatki. Ponadto efekty pracy interima powinny być szybciej widoczne z racji doświadczenia i *know-how*, którymi ten dysponuje.

Czas to najważniejszy czynnik, który sprawia, że interim manager zyskuje przewagę nad etatowym menedżerem, zarówno ze względu na szybkość pozyskania doświadczonego menedżera do projektu, jak i tempo jego asymilacji z organizacją, która pozwala mu sprawnie przystąpić do powierzonego zadania.

Rekrutacja interim managera, w przeciwieństwie do zatrudniania pracownika na etat, jest zwykle krótsza, ponieważ rozmowy są często prowadzone na poziomie właścicielskim przez osoby, które podejmują finalnie decyzje. Zdarza się, że jest pomijany dział HR, który w przypadku rekrutacji pracowników etatowych prowadzi pierwsze jej etapy. Szybsza dostępność interim managera wynika również z faktu, że w rozmowach zwykle biorą udział kandydaci, którzy już zakończyli poprzednie zlecenia albo wkrótce dobiegną one końca. Rzadko się zdarza, aby w trakcie realizacji jednego projektu interim manager przystępował do rozmów na temat kolejnego wyzwania. Wynika to zarówno z inten-

sywnego charakteru projektów interimowych, które skutecznie wypełniają większą część doby, jak i z odpowiedzialności interim managera za doprowadzenie zlecenia do końca i osiągnięcie ustalonych rezultatów. Przerywanie projektu i porzucanie go na rzecz nowego, nawet dużo ciekawszego wyzwania jest nieetyczne i niedopuszczalne w środowisku interim managerów.

Oczywiście zdarzają się sytuacje, kiedy organizacja jest w stanie poczekać na danego interim managera, który ma już wypracowaną renomę i świetne referencje z przeprowadzonych w przeszłości podobnych projektów.

Czas związany z wdrożeniem interima w projekt jest nieporównywalnie krótszy niż w przypadku pracownika etatowego. Skuteczne wdrożenie nowego zatrudnionego do firmy wymaga zaangażowania wielu pracowników i zwykle trwa od trzech do sześciu miesięcy. Interim manager ma kilka dni, co najwyżej kilka tygodni na wejście w firmę, przeanalizowanie sytuacji i przejście do konkretnych działań. Z pewnością pomagają mu w tym poprzednie doświadczenia projektowe i silna orientacja na cel, który przed nim stoi.

## **Ile właściwie kosztuje zatrudnienie interim managera?**

To, co najczęściej powstrzymuje firmy przed szukaniem interim managerów, to finanse. Wciąż pokutuje przekonanie, że usługi interim managera, skoro jest on fachowcem w swojej dziedzinie, są bardzo drogie. Przyjrzyjmy się zatem, jak wygląda zatrudnienie interim managera od strony formalnej w porównaniu z menedżerem etatowym (zob. tabela 4.1).

W obiegowych opiniach często można się spotkać z mitycznymi wręcz kwotami dotyczącymi wynagrodzenia interima. W zaprezentowanym poniżej przykładzie zestawiono koszty wynagrodzenia menedżera na etacie oraz interim managera. Kwoty podane w przykładzie nie są kwotami rzeczywistymi, odnoszą się do miesięcznego wynagrodzenia i, służą wyłącznie celom porównawczym (zob. tabela 4.2).

**Tabela 4.1.** Zatrudnienie interim managera — aspekty formalne

<b>Interim manager</b>	<b>Zatrudnienie menedżera na etacie</b>
<b>koszty zatrudnienia i podatki</b>	
wszystkie po stronie menedżera	wszystkie po stronie pracodawcy
<b>koszty ubezpieczeń społecznych</b>	
wszystkie po stronie menedżera	wszystkie po stronie pracodawcy
<b>gwarancja osiągnięcia celu</b>	
poprzez wynagrodzenie	bez gwarancji
<b>gwarancja jakości pracy</b>	
poprzez osiągnięcie celu	bez gwarancji
<b>możliwość zmiany menedżera</b>	
według uzgodnień obu stron	bez gwarancji

**Źródło:** [www.stowarzyszenieim.org](http://www.stowarzyszenieim.org), 2009

**Tabela 4.2.** Zestawienie kosztów wynagrodzenia menedżera na etacie oraz interim managera (dane pogładowe)

<b>Pozycja</b>	<b>Zatrudnienie stałe</b>	<b>Interim management</b>
wynagrodzenie brutto	15 000	30 000
ZUS	2 775	
koszty dodatkowe (urlop, choroba)	2 666	
dodatkowe świadczenia (samochód służbowy, telefon komórkowy, abonament medyczny, nieobowiązkowe ubezpieczenie)	4 300	
<b>SUMA</b>	<b>24 741</b>	<b>30 000</b>

**Źródło:** <http://wendt.pl/blog/?p=79>

## Na pomoc Twojej firmie!

Interim management, czyli „zarządzanie czasowe”, bo tak w tłumaczeniu brzmi ten termin, to rozwiązanie, które polega na zatrudnieniu wysoko wykwalifikowanego menedżera do rozwiązania złożonego problemu w firmie. Taki menedżer do zadań specjalnych posiada wieloletnie, udokumentowane doświadczenie w swojej branży i dziedzinie aktywności zawodowej. Wynajmuje się go do realizacji konkretnego projektu w określonym czasie, a wynagradza odpowiednio do efektów. W zachodnim podejściu do zarządzania takie działania jest bardzo popularne ze względu na swoją niezwykłą wydajność.

W naszym kraju instytucja interim managera dopiero zdobywa uznanie, zarówno wśród właścicieli firm, jak i potencjalnych menedżerów do zadań specjalnych. Książka „Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem” powstała w oparciu o doświadczenia interim managerów aktywnych na polskim rynku i we współpracy z nimi. Przybliży temat od strony teoretycznej, ale przede wszystkim stawia na studia przypadków z konkretnych, przeprowadzonych i zakończonych sukcesem projektów. Dzięki temu, że autorzy dzielą się przykładami z rodzimego rynku, czytelnik ma okazję przekonać się, że warto rozważyć interim management jako opcję zarządzania firmą lub ścieżkę kariery zawodowej!

### ZARZĄDZANIE CZASOWE ROZSZYFROWANE:

- Czym jest *interim management*?
- W jakich sytuacjach można go wykorzystać?
- Co trzeba wiedzieć, zanim wynajmie się menedżera?
- Jak zostać „menedżerem do wynajęcia”?



książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 6 2 9 9



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bastaeillery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helena SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

Cena 47,00 zł

ISBN 978-83-246-3071-4



0 7 9 9 3 2 4 6 2 0 7 1 4