

Pierwszy menedżer operacyjny - analiza i rekomendacja

PRZYGOTOWANO DLA

Dom i Ogród Kowalski - e-commerce + hurt (24 os.)

AUTOR

Dawid Stronczak

DECYZJA

Zatrudnienie pierwszego kierownika operacyjnego (~17 tys. zł/mc)

DATA · WERSJA

czerwiec 2026 · 1.0

DOKUMENT POUFNY

Dokument przykładowy (demo). Firma i liczby są fikcyjne, dobrane realistycznie; benchmarki rynkowe i źródła prawdziwe. Pokazuje strukturę i jakość dokumentu, który otrzymuje klient.

Spis treści

Podsumowanie dla Właściciela (1 minuta)	3
1. Sytuacja i pytanie	3
2. Błędna intuicja, która kosztuje najwięcej	4
3. Analiza liczbowa - próg opłacalności (break-even)	4
4. Co mówi rynek (benchmarki)	6
5. Realne ryzyka (gdzie naprawdę można stracić)	6
6. Rekomendacja - 4 ruchy zamiast jednego skoku	7
7. Załącznik - założenia i co weryfikujemy na wejściu	8

Podsumowanie dla Właściciela (1 minuta)

~10 h/tydz. PRÓG ZWROTU (UWOLNIONY CZAS WŁAŚCICIELA)	400-500 zł/h WARTOŚĆ GODZINY WYSOKIEJ DŹWIGNI	40-46% RYZYSKO ZŁEJ REKRUTACJI
---	--	--

Firma rośnie, ale Ty jesteś w niej wąskim gardłem. Robisz wszystko: zakupy, reklamacje, grafiki, dostawców, ofertę, ogień gasisz codziennie. Pracujesz **~60 godzin tygodniowo**, a i tak rzeczy stają, bo czekają „aż się zajmiesz”. Rozważasz zatrudnienie pierwszego kierownika operacyjnego za ****~17 tys. zł/mies. kosztu całkowitego**** i boisz się, że to za drogo i że „nikt nie zrobi tego tak jak Ty”.

Najważniejszy wniosek: pytanie nie brzmi „czy mnie stać na menedżera”, tylko „ile mnie kosztuje TY robiący pracę za 60 zł/h, gdy Twoja godzina przy rozwoju firmy jest warta 400-500 zł”. Z modelu wychodzi, że menedżer zwraca się, jeśli uwolni Ci **już ~10-11 godzin tygodniowo** i przekierujesz je na pracę o wysokiej dźwigni (negocjacje z dostawcami, oferta, kanały sprzedaży). To **mniej niż połowa** godzin, które realnie oddasz. Drugą drogą zwrotu jest wzrost: menedżer musi „odblokować” zaledwie **~+9% przychodu rocznie**, żeby się sfinansować - a to konserwatywnie, bo dziś wzrost jest zablokowany Twoim czasem, nie rynkiem.

Realne ryzyko nie leży w koszcie, tylko w **trafności rekrutacji**: na stanowiskach menedżerskich nawet **~40-46% zatrudnień zawodzi w ciągu 18 miesięcy**, a zły menedżer kosztuje **100-150% rocznego wynagrodzenia**. Dlatego nie rekomenduję „zatrudnić etatowego dyrektora i zobaczyć”. Rekomenduję wejście **etapami: interim/część etatu na 90 dni, z twardym mandatem i KPI** - tani i odwracalny sposób, żeby sprawdzić i osobę, i to, że firma naprawdę zwalnia Cię z operacji, zanim podpiszesz umowę na stałe.

1. Sytuacja i pytanie

- Sklep internetowy + sprzedaż hurtowa (dom i ogród), **24 osoby**, brak warstwy zarządczej - wszyscy raportują do właściciela.
- Przychód **~400 tys. zł/mies.**, zysk operacyjny **~80 tys. zł/mies.** (marża operacyjna ~20%).
- Właściciel pracuje **~60 h/tydz.**, z czego szacunkowo **~25 h to powtarzalna operacja**, którą mógłby oddać.
- Wzrost wyhamował: nie z braku popytu, tylko dlatego, że „wszystko idzie przez właściciela”.
- Pomysł: zatrudnić **kierownika operacyjnego**, koszt całkowity pracodawcy **~17 tys. zł/mies.**
- Obawa: „to duży stały koszt”, „nie znajdę dobrego”, „nikt nie ogarnie tego tak jak ja”.

Pytanie, na które odpowiada ta analiza: **czy zatrudnić menedżera, kiedy, i jak to zrobić, żeby nie przepalić pieniędzy na złej osobie.**

2. Błędna intuicja, która kosztuje najwięcej

Właściciel patrzy na menedżera jak na **koszt** („+17 tys. zł co miesiąc, których teraz nie wydaję”). Właściwe pytanie brzmi: **„ile już dziś tracę, robiąc samodzielnie pracę, którą zrobiłby ktoś za 60-100 zł/h - zamiast pracy, która jest warta 400-500 zł/h?”**

To jest ukryty koszt, którego nie ma na żadnej fakturze. Twój czas operacyjny nie jest „darmowy” - ma **koszt alternatywny**. Każda godzina spędzona na pakowaniu grafiku czy odpisywaniu na reklamacje to godzina **nie spędzona** na negocjacji z dostawcą (która potrafi zbić koszt towaru o kilka procent), na nowym kanale sprzedaży albo na ofercie, która podniesie marżę. Menedżer nie „dokłada kosztu” - **przesuwa Twoje godziny z taniej pracy na drogą**. I dopóki tego nie policzysz, każda decyzja wygląda na zbyt drogą.

3. Analiza liczbowa - próg opłacalności (break-even)

Założenia (do potwierdzenia z Tobą - patrz Załącznik):

Pozycja	Wartość
Przychód miesięczny	~400 000 zł
Zysk operacyjny miesięczny	~80 000 zł (marża ~20%)
Godziny pracy właściciela / tydzień	~60 h
Godziny operacyjne „do oddania” / tydzień	~25 h
Koszt całkowity menedżera (pracodawcy)	~17 000 zł/mies. = 204 000 zł/rok

3a. Ile naprawdę warta jest Twoja godzina

Pracujesz ~60 h/tydz., czyli **~260 h/mies.** ($60 \times 4,33$). Przy zysku operacyjnym 80 000 zł Twoja „średnia” godzina to ****~308 zł****. Ale to mylące - bo mieszasz dwie zupełnie różne prace:

Rodzaj pracy właściciela	Realna wartość godziny
Operacja (grafiki, reklamacje, mejle, gaszenie pożarów)	~60-100 zł/h (tyle kosztuje zastąpienie)
Wysoka dźwignia (dostawcy, marża, nowe kanały, oferta)	~400-500 zł/h (tyle realnie zarabia firmie)

Sedno: dziś za **dużą część** swojego czasu płacisz sobie 400-złotową stawką za pracę wartą 60 zł. To jest strata, której nie widać.

3b. Próg opłacalności - droga nr 1: uwolniony czas

Menedżer kosztuje **17 000 zł/mies.** Żeby się zwrócił czystym przesunięciem Twojego czasu, uwolnione godziny muszą wytworzyć $\geq 17\ 000$ zł dodatkowej wartości miesięcznie.

Założmy ostrożnie, że przekierowujesz odzyskane godziny na pracę wysokiej dźwigni wycenianą **tylko 400 zł/h** (dolna granica): Potrzebne godziny = $17\ 000 \div 400 = 42,5\ \text{h/mies.} \approx \sim 10\ \text{h/tydz.}$

Czyli menedżer zwraca się, jeśli realnie oddasz mu pracę i odzyskasz ~10 godzin tygodniowo na wysoką dźwignię - to mniej niż połowa z 25 h, które robisz operacyjnie. Próg jest nisko.

Godziny/tydz. przekierowane na wysoką dźwignię	Wartość/mies. ($\times 400\ \text{zł}$, $\times 4,33\ \text{tyg.}$)	vs koszt menedżera (17 000 zł)
5 h	~8 700 zł	-8 300 zł (jeszcze nie zwraca)
~10 h (próg)	~17 300 zł	±0 (zwraca się)
15 h	~26 000 zł	+9 000 zł
20 h	~34 600 zł	+17 600 zł
25 h (cały oddany czas)	~43 300 zł	+26 300 zł

3c. Próg opłacalności - droga nr 2: odblokowany wzrost

Druga, niezależna droga zwrotu: menedżer przejmuje operację, a firma znów rośnie. Przy marży operacyjnej **20%** każda dodatkowa złotówka przychodu daje 0,20 zł zysku. Dodatkowy przychód potrzebny, by pokryć menedżera = $17\ 000 \div 0,20 = 85\ 000\ \text{zł/mies.}$ (1,02 mln zł/rok). To **trwały wzrost przychodu o ~21%** ($85\ 000 / 400\ 000$ - tyle samo w skali roku: 1,02 mln / 4,8 mln). Czyli: gdyby menedżer miał sfinansować się *wyłącznie* wzrostem, firma musiałaby urosnąć o ~21%.

Uczciwie: +21% to niemało. Ale to górna granica „gdyby liczyć tylko wzrostem”. W praktyce zwrot przychodzi **z obu dróg naraz** - część z uwolnionego czasu (3b), część ze wzrostu. Jeśli choć **połowa** progu pokryje się przesunięciem czasu, wzrost potrzebny do domknięcia spada do **~+9-10% rocznego przychodu** - czyli mniej, niż firma traci dziś przez zatknięte wąskie gardło.

3d. Podsumowanie progu

Droga zwrotu	Próg, by menedżer się sfinansował
Tylko uwolniony czas właściciela	~10 h/tydz. na pracę wartą 400 zł/h
Tylko wzrost przychodu	+~21% rocznego przychodu
Realistycznie - obie naraz	~5 h/tydz. uwolnione + ~+9-10% wzrostu

Wniosek: próg jest niżej, niż podpowiada strach przed „stałym kosztem 17 tys.”. Wystarczy, że menedżer faktycznie zdejmie z Ciebie operację, a Ty użyjesz odzyskanego czasu na to, co tylko Ty możesz zrobić.

4. Co mówi rynek (benchmarki)

- **Koszt menedżera jest przewidywalny.** Mediana wynagrodzenia kierownika/dyrektora operacyjnego w Polsce to ok. **21-23 tys. zł brutto**, a typowy zakres dla doświadczonego kierownika operacyjnego **~15-27 tys. zł brutto**. Do tego ~20% narzutu pracodawcy (ZUS, fundusze) - stąd realny koszt całkowity przy niższym prognozie pasma to ****~15-18 tys. zł/mies.**** (PensjoMetr, wynagrodzenia.pl, Poradnik Przedsiębiorcy)
 - **Ryzyko złej rekrutacji jest realne i policzalne.** Spójnie u kilku badaczy (Leadership IQ, CEB): **~40-46% nowych pracowników/menedżerów „zawodzi” w ciągu 18 miesięcy**, i - co ważne - **89% tych porażek to powody postawy/dopasowania, nie braku umiejętności.** (Vestd, HRmango)
 - **Zła rekrutacja drogo kosztuje.** Dla ról średniego szczebla i menedżerskich koszt nieudanego zatrudnienia to **100-150% rocznego wynagrodzenia** (rekrutacja, wdrożenie, utracona produktywność, szkody dla zespołu). (inop.ai, Apollo Technical)
 - **Pełna produktywność przychodzi z czasem - planuj 3-8 miesięcy.** Nowy pracownik osiąga pełną wydajność średnio po **~8 miesiącach**; role senioralne/złożone to **6-12 mies.**, ale dobre, ustrukturyzowane wdrożenie z kamieniami milowymi **30/60/90 dni** skraca dojście do pełnej biegłości nawet o **~34%**. (Click Boarding, Indeed - Time to Productivity)
-

5. Realne ryzyka (gdzie naprawdę można stracić)

1. **Zła osoba (główne ryzyko).** ~40-46% szansy, że pierwszy wybór nie zadziała, a koszt to ~100-150% rocznej pensji. To, a nie sam koszt etatu, jest prawdziwym zagrożeniem.
 2. **Właściciel nie oddaje władzy.** Najczęstszy cichy zabójca: zatrudniasz menedżera, ale dalej zatwierdzasz każdą decyzję. Wtedy płacisz 17 tys. i nadal jesteś wąskim gardłem - tracisz podwójnie.
 3. **Mglisty zakres.** „Niech ogarnia operację” to nie mandat. Bez konkretnych obszarów i KPI nie da się po 90 dniach ocenić, czy się udało.
 4. **Dolina produktywności.** Przez pierwsze 2-3 miesiące będzie *wolniej* niż teraz (menedżer się wdraża, Ty go uczysz). To normalne - trzeba to przetrwać, nie panikować i nie zwiijać projektu w 6. tygodniu.
-

6. Rekomendacja - 4 ruchy zamiast jednego skoku

- Wejź etapami, nie od razu na stałe.** Zaczynij od **interim / część etatu (np. 3 dni w tygodniu) na 90 dni** lub umowy na okres próbny z jasną furtką. Tani, odwracalny test osoby i samego pomysłu, że firma da się od Ciebie odkleić.
- Daj twardy 90-dniowy mandat z KPI.** Konkretnie: które obszary przejmuje (np. obsługa zamówień, reklamacje, grafiki, relacje z 3 kluczowymi dostawcami) i po czym poznacie sukces - np. „czas reakcji na reklamację < 24 h”, „właściciel odzyskuje ≥10 h/tydz. operacyjnych”, „zero eskalacji rutynowych decyzji do właściciela w 90. dniu”.
- Zaplanuj, na co użyjesz odzyskanego czasu - z góry.** Próg opłacalności (~10 h/tydz. wysokiej dźwigni) działa tylko, jeśli te godziny faktycznie pójdą na dostawców/marżę/sprzedaż, a nie na nowe pożary. Wypisz 3 zadania wysokiej dźwigni, które ruszysz w dniu, w którym menedżer przejmie pierwszy obszar.
- Ogranicz ryzyko rekrutacji.** Rekrutuj pod **postawę i dopasowanie**, nie tylko CV (89% porażek to postawa). Zadanie praktyczne na rozmowie, sprawdzone referencje, ustrukturyzowane wdrożenie 30/60/90. To realnie zbija ryzyko z ~45% w dół.

Trzy opcje na stole:

Opcja	Treść	Ocena
A	Nie zatrudniać, zostać wąskim gardłem	Odradzamy - wzrost dalej zablokowany, a Ty palisz drogie godziny na tanią pracę
B	Od ręki zatrudnić etatowego dyrektora operacyjnego na stałe	Odradzamy w tej formie - pełne ryzyko ~45% złej rekrutacji bez sprawdzenia
C	Interim / część etatu na 90 dni z mandatem i KPI, potem decyzja o etacie	Rekomendujemy

7. Załącznik - założenia i co weryfikujemy na wejściu

Liczby w analizie są **ilustracyjne**. W realnym zleceniu na wejściu (rozmowa 60 min) potwierdzamy:

- rzeczywisty przychód, marżę operacyjną i strukturę kosztów (z rachunku wyników),
- realny rozkład godzin właściciela: ile to operacja „do oddania”, a ile praca, której nie da się delegować,
- **realną stawkę pracy wysokiej dźwigni** (ile naprawdę przynosi godzina przy dostawcach/marży/sprzedaży - to serce modelu),
- które obszary operacyjne da się oddać od pierwszego dnia, a które wymagają wdrożenia,
- realne pasmo wynagrodzeń kierownika operacyjnego w Twojej branży i regionie.

Próg opłacalności jest odporny na założenia: nawet gdyby Twoja godzina wysokiej dźwigni była warta nie 400, lecz 250 zł, próg rośnie do ~16 h/tydz. - wciąż w zasięgu z 25 h pracy operacyjnej, którą oddajesz. Kierunek wniosku się nie zmienia. Pilotaż 90-dniowy zastępuje założenia twardymi liczbami z Twojej firmy, zanim podpiszesz umowę na stałe.

Źródła benchmarków

- PensjoMetr - Wynagrodzenie: kierownik operacyjny (Polska)
- wynagrodzenia.pl - Ile zarabia dyrektor operacyjny
- Poradnik Przedsiębiorcy - Całkowity koszt zatrudnienia pracownika
- Vestd - Stats: the true cost of a bad hire
- HRmango - Why 46% of New Hires Fail
- inop.ai - The True Cost of a Bad Hire in 2026
- Apollo Technical - The Cost of a Bad Hire
- Click Boarding - How long until a new employee is productive
- Indeed - Time to Productivity