

MONIKA WAWER

INTERIM MANAGEMENT
– NOWY TREND W ZATRUDNIANIU MENEDŻERÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWACH

WPROWADZENIE

Proces globalizacji, rozwój gospodarki i technologii komunikacyjno-informacyjnych w sposób istotny zmienił dotychczasowe rozwiązania funkcjonujące w przedsiębiorstwach. Swoboda przepływu siły roboczej, procesy migracyjne, kryzysy demograficzne i inne zjawiska społeczno-gospodarcze oddziałują na rynki pracy¹. Pojawiają się nowe stanowiska i wprowadzane są różnorodne formy zatrudnienia pracowników. Warunkiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest w tych okolicznościach pozyskanie kadry o najwyższym potencjale, posiadającej wiedzę i umiejętności, które są doskonale dopasowane do potrzeb firmy.

Z tego powodu coraz częściej realizowana jest strategia czasowego zatrudnienia doświadczonych i niezależnych specjalistów, posiadających kompetencje rozwiązywania konkretnych problemów biznesowych. Współczesne przedsiębiorstwa będą jednak wkrótce zmuszone zmierzyć się z problemem demograficznym zmniejszającej się liczby osób aktywnych zawodowo, posiadających długoletni staż pracy i najwyższe kwalifikacje.

Dr MONIKA WAWER – adiunkt Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Racławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: mwawer@kul.pl

¹ P. LEWICKI, *Polityka rynku pracy na tle zjawisk migracyjnych zasobów pracy*, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, red. W. Harasim), Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji 2013, s. 172.

Dla wielu firm rozwiązaniem tych problemów może być rezygnacja z poszukiwania stabilnej przez wiele lat kadry na korzyść wdrożenia elastycznych form zatrudnienia. Obecnie są już często stosowane takie rozwiązania, jak terminowe umowy o pracę, *leasing* pracowniczy oraz umowy cywilnoprawne.

Jedną z nowoczesnych form zatrudnienia, która od niedawna funkcjonuje na polskim rynku pracy, jest *interim management*² (IM). Określenie to jest najczęściej tłumaczone jako ‘zarządzanie czasowe’. Z formalnego punktu widzenia może być ono realizowane w postaci umowy zlecenia, a jego specyfika nawiązuje do koncepcji zarządzania projektowego, ukierunkowanego na zwiększenie efektywności działań pracowników i kadry zarządzającej.

Potencjał IM jako elastycznego zatrudnienia w firmach dostrzeżono w wielu krajach, w których jest ono obecnie powszechnie wykorzystywane. W Wielkiej Brytanii *interim* menedżerowie wypełnili powiększający się niedobór specjalistów najwyższej klasy na rynku pracy, stwarzając pracodawcom możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanej kadry kierowniczej, posiadającej wieloletnie doświadczenie w korporacjach międzynarodowych³.

Za trendami w państwach europejskich podąża także polski rynek pracy, na którym kadra zarządzająca najwyższego szczebla jest w tej formie współpracy coraz częściej poszukiwana. Wynika to z faktu, że IM wychodzi naprzeciw oczekiwaniom zarówno przedsiębiorstw, jak i doświadczonych menedżerów.

Celem niniejszego artykułu jest analiza założeń koncepcji *interim management* jako elastycznej formy zatrudnienia kadry zarządzającej oraz wskazanie możliwości jej wykorzystania we współczesnym przedsiębiorstwie.

1. ISTOTA KONCEPCJI *INTERIM MANAGEMENT*

Pojęcie *interim management* rozumiane jest jako czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (*interim* menedżera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalo-

² W artykule przyjęto pisownię *interim management* wynikającą z zapisu w języku angielskim. Forma taka jest powszechnie używana nie tylko w literaturze anglojęzycznej, ale także w publikacjach polskich, niemieckich i innych, np. V. Bloemer (2003), I. Rybnikova. (2011). Wersja anglojęzyczna została także wykorzystana w nazwie stowarzyszenia praktyków biznesu, powstałego w Polsce – Stowarzyszenie *Interim Managers* (SIM).

³ M. MCGOVERN, D. RUSSEL, *A New Brand of Expertise: How Independent Consultants and Free Agents Are Transforming The World of Work*, Woburn MA: Butterworth-Heinemann 2001, s. 29.

nych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku oraz zysku w odniesieniu do zamierzonego efektu⁴.

Jest to zatem rozwiązanie, które polega na zatrudnieniu wysoko wykwalifikowanego menedżera do rozwiązania złożonego problemu w firmie. Taka osoba określana jest często terminem *menedżer do zadań specjalnych*. Posiada on wieloletnie doświadczenie w swojej branży i dziedzinie aktywności zawodowej, zazwyczaj udokumentowane mierzalnymi osiągnięciami, uzyskanymi w poprzednich miejscach pracy. Szczególnie ważny jest fakt, że *interim* menedżer zatrudniony do realizacji konkretnego projektu w określonym czasie, jest wynagradzany odpowiednio do uzyskanych przez niego efektów (ang. *success fee*). Jest to wypłata za osiągnięcie wyznaczonego celu, np. uzyskanie określonego poziomu obrotów.

Zatrudnienie *interim* menedżera stwarza w przedsiębiorstwie szansę elastycznego zarządzania. W praktyce biznesowej coraz częściej pojawiają się zadania nierutynowe, zdarzenia wymagające niestandardowego podejścia, szerszego spojrzenia na problem i znalezienia innowacyjnego rozwiązania. Usługa *interim* menedżera ukierunkowana jest na takie wyjątkowe sytuacje, które oznaczają konieczność pozyskania przez firmę odpowiedniego kapitału ludzkiego w odpowiednim czasie (ang. *just in time*) jedynie na ograniczony okres niezbędny do ich rozwiązania.

Zatrudnienie *interim* menedżera umożliwia dokonywanie oceny efektywności działań przy wykorzystaniu oraz łączeniu takich kryteriów, jak czas, koszt i jakość. Oznacza to, że *interim* menedżerowie pozwalają na wykonanie zadań w krótkim czasie, przy stosunkowo niskich kosztach i wysokiej jakości uzyskiwanych rezultatów⁵. Są oni kadrami odpowiednią do zatrudnienia w sytuacji konieczności elastycznego rozwoju przedsiębiorstwa w czasie nieustających zmian w gospodarce⁶.

IM określany jest także jako tymczasowe zapewnienie organizacji zewnętrznych zasobów i umiejętności menedżerskich. Często jest to realizowane jako krótkoterminowe zatrudnienie kompetentnego i sprawdzonego menedżera do zarządzania w okresie przejściowym, kryzysu lub zmiany w organizacji. W tej sytuacji szybkie znalezienie osoby do pełnienia takiej roli może być w firmie

⁴ E. MAŁA, K. NIESIOBĘDZKA-ROGATKO, G. SOBIECKI, R. WENDT, *Metodyka interim management*, Warszawa: Stowarzyszenie Interim Managers 2014, s. 11.

⁵ J. BRUNS, *Interim Management Deployments in the Innovation Context*, Mering: Hampp Rainer Verlag 2006.

⁶ INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT, *Interim Management Survey 2013*, Surrey 2013, s. 69.

niemożliwe; wewnątrz organizacji może nie być właściwej kadry, odpowiedniej do podjęcia określonych zadań⁷.

Według firmy Executives Online Group, świadczącej usługi polegające na oferowaniu zatrudnienia *interim* menedżera przedsiębiorstwom poszukującym takiego specjalisty, można określić go jako dojrzałego, profesjonalnego, wysoko wykwalifikowanego menedżera, posiadającego odpowiednie umiejętności, różnorodne doświadczenie oraz prezentującego właściwą postawę, który ukierunkowany jest na zapewnienie firmie konkretnych rezultatów w określonym czasie lub wypełnienie luki pojawiającej się wśród stałych pracowników⁸.

Pełnienie funkcji *interim* menedżera związane jest także z posiadaniem przez niego niezależności w zarządzaniu organizacją. Jest to ekspert w swojej dziedzinie, uzyskujący wysoki poziom wyników udokumentowanych wymiernymi osiągnięciami. Osoba taka jest pełna energii, spostrzegawcza i posiadająca zdolność elastycznego dostosowania się do nowych warunków, potrafiąca zaproponować wartościowe rozwiązania zdiagnozowanych problemów.

Interim menedżer to najczęściej osoba, która dokonała wyboru ścieżki kariery opartej na niezależności. Podjęła ona decyzję o uniezależnieniu się od konkretnego pracodawcy zazwyczaj poprzez podejmowanie współpracy z kolejnymi firmami – nawet z kilkoma jednocześnie, uzyskując dochód z wielu umów⁹. Osoby będące *interim* menedżerami podkreślają, że preferują taki system pracy ze względu na zdecydowanie większą różnorodność wykonywanych zadań oraz elastyczność, jaką zapewniają sobie w życiu zawodowym i osobistym¹⁰.

Uwzględniając specyfikę tej formy zatrudnienia, warto przeanalizować możliwości jej wykorzystania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Europie i w Polsce.

2. INTERIM MANAGEMENT W EUROPIE I W POLSCE

Usługa *interim management* pojawiła się współcześnie po raz pierwszy w latach sześćdziesiątych XX w. w Szwecji i dekadę później w Holandii. Jej źródłem było niezwykle prosocjalne ustawodawstwo, które nakładało na pra-

⁷ H. LOVEGROVE, *Making a Difference: The Pragmatic Approach of an Interim Manager*, Lannoo Uitgeverij 2007, s. 524.

⁸ EXECUTIVES ONLINE GROUP, *Euro Interim Management Report 2014*, s. 2.

⁹ M. MCGOVERN, D. RUSSEL, *A New Brand of Expertise*, s. XIII.

¹⁰ Tamże, s. 29.

codawców w tych krajach obowiązek płacenia zwalnianym pracownikom wysokich odpraw. W tej sytuacji kadra kierownicza, posiadająca odpowiednio wysokie kompetencje, zaczęła proponować firmom swoje usługi na określony czas, wyłącznie w celu realizacji konkretnych zadań. Wprawdzie wypłacane wynagrodzenie było wyższe, ale stało się zależne od uzyskiwanych rezultatów, a wynikało z umów cywilnoprawnych, które nie podlegały ustawodawstwu dotyczącemu etatowych pracowników. W ten sposób dostrzeżono korzyści z nowej formy zatrudnienia, odnoszone przez obie strony kontraktu.

Obecnie europejski rynek pracy jest dla *interim* menedżerów bardzo sprzyjający. W krajach takich, jak Holandia, Wielka Brytania czy Niemcy szacowany jest on na dziesiątki tysięcy osób, realizujących się zawodowo poprzez IM. Doświadczenia państw, w których szeroko stosowane jest zatrudnienie w tej formie, wskazują, że znaczący wzrost liczby *interim* menedżerów na rynku pracy wiąże się z wystąpieniem kryzysu gospodarczego w danym kraju, skutkującym restrukturyzacją firm oraz zwalnianiem dużych grup pracowników i kadry kierowniczej¹¹.

Potwierdzeniem prawdziwości tej tendencji są dane statystyczne z rynku brytyjskiego. Dynamiczny wzrost liczby *interim* menedżerów w tym kraju nastąpił w okresie kryzysu w latach 2008-2009. Przyrost liczby osób świadczących swoje usługi zawodowe w takiej formie jest w Wielkiej Brytanii obserwowany od 2010 r. i ma stałą tendencję wzrostową¹². Zjawisko to może generalnie wynikać z kilku przyczyn. Występuje przede wszystkim w sytuacjach kryzysu gospodarczego, kiedy duża liczba firm zostaje zamknięta, a ich kadra traci zatrudnienie. Na rynku pracy pojawia się wówczas wielu menedżerów pozbawionych możliwości wykonywania dotychczasowych obowiązków. Trudne sytuacje, w jakich funkcjonują pozostałe firmy, wymuszają na nich konieczność wprowadzania zmian, inspirowanych i wdrażanych przez menedżerów, którzy mają wieloletnie doświadczenie i wcześniejsze sukcesy zawodowe.

W wielu krajach europejskich współpraca przedsiębiorstw z *interim* menedżerem jest powszechną praktyką, co wynika z dużej dostępności takiej kadry na rynku pracy. W Holandii w 2005 r. było aktywnych około 10 tysięcy IM. Rynek dla tych usług poszerzył się także w Luksemburgu, Belgii, Francji i Szwajcarii. W Niemczech dynamiczny rozwój tej formy świadczenia pracy nastąpił w 2003 r., osiągając w 2004 r. poziom 7%, w 2005 r. – 14%, w 2006 r.

¹¹ Tamże.

¹² INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT, *Interim Management Survey 2013*, <http://www.w.iim.org.uk.pdf> [dostęp: 10.02.2016], s. 24.

25%, a w 2007 – 26% całego rynku zatrudnienia menedżerów. Należy podkreślić, że w kolejnych latach następował stały wzrost wykorzystania IM. W 2008 r. usługi takie stanowiły 18% rynku w Europie Zachodniej, 3% w Europie Centralnej i Wschodniej oraz 3% w Azji¹³.

Zgodnie z raportem Executives Online Group firmy europejskie najczęściej decydują się na wykorzystanie wiedzy eksperckiej *interim* menedżera w celu¹⁴:

- zarządzania zmianą (32%) – transformacji biznesu czy optymalizacji procesów,
- zarządzania w czasie kryzysu (15%),
- uzupełnienia potrzebnych kompetencji w obliczu ich braku w aktualnym zespole (13%),
- realizacji wdrożenia dużego projektu (15%), np. relokacji biznesu.

Na wzrost wykorzystania *interim* menedżerów w przedsiębiorstwach ma także wpływ zwiększająca się liczba wysoko wykwalifikowanej kadry, chętnej do podejmowania pracy w elastycznych formach zatrudnienia¹⁵.

Polski rynek pracy dla *interim* menedżerów jest obecnie oceniany na kilkadziesiąt osób, które zdecydowały się na realizację kariery zawodowej w tej formie zatrudnienia. Dodatkowo kilka tysięcy osób rozważa rozpoczęcie funkcjonowania w tej formule¹⁶. Pierwsze zapotrzebowanie na *interim* menedżerów w przedsiębiorstwach w Polsce pojawiło się głównie w obszarze finansów, logistyki i produkcji. Finansiści są zwykle zatrudniani do projektów restrukturyzacyjnych, do wdrażania nowych systemów raportowania, często w związku z zakupem polskiego przedsiębiorstwa przez zagranicznego inwestora. Projektami dla *interim* menedżera są od kilku lat również działania z zakresu przygotowania i wprowadzenia spółki na Giełdę Papierów Wartościowych czy też procesy wsparcia przy poszukiwaniu inwestora, a następnie przeprowadzenia transakcji sprzedaży. Analiza zapotrzebowania na *interim* menedżerów wskazuje na możliwość podjęcia takiej aktywności również w obszarze logistyki, w którym mogą się oni wykazać w projektach związanych z optymalizacją łańcucha dostaw czy generowaniem oszczędności w procesach zakupowych. Działy produkcji przedsiębiorstw korzystają z ich wiedzy i doświadczenia przy budowie nowych fabryk oraz modernizacji linii produkcyjnych.

¹³ R. LORANC, *Istota usług interim management*, "Economics and Management" 2015, No. 1, s. 76.

¹⁴ EXECUTIVES ONLINE GROUP, *Euro Interim Management Report 2014*.

¹⁵ J. STOREY, P. QUINTAS, P. TAYLOR, W. FOWLE, *Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation*, "The International Journal of Human Resource Management" 13 (2002), s. 10.

¹⁶ E. MAJRA, K. NIESIOBĘDZKA-ROGATKO, G. SOBIECKI, R. WENDT, *Metodyka*, s. 12.

Wzrost zainteresowania wśród przedsiębiorców tą formą zatrudnienia menedżerów wpłynął na poszerzenie obszarów wykorzystania kadry, która obecnie jest coraz częściej poszukiwana do innych pionów w przedsiębiorstwach, takich jak marketing, sprzedaż oraz działy personalne¹⁷.

W zadaniach dla menedżerów czasowych w branży marketingowej najczęściej pojawiają się problemy związane z opracowaniem i wdrożeniem strategii marketingowej, przebudową *portfolio* produktów i wprowadzeniem „nowości” na rynek. W obszarze personalnym *interim* menedżerowie, specjalizujący się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, są poszukiwani do budowy i wdrożenia systemów motywacyjnych, zorganizowania efektywnego systemu szkoleń i rozwoju pracowników, wprowadzenia koncepcji zarządzania przez cele oraz przebudowy struktury organizacyjnej¹⁸.

3. INTERIM MANAGEMENT

JAKO ELASTYCZNA FORMA ZATRUDNIENIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kraje Unii Europejskiej zobowiązane są do stosowania strategii *flexicurity*, która zmierza do zwiększenia elastyczności zatrudnienia na rynku pracy z jednoczesnym zachowaniem bezpieczeństwa socjalnego¹⁹. Stabilizacja na rynku pracy rozumiana jest jako pewność zatrudnienia, natomiast nie jest gwarancją posiadania stałego miejsca pracy. W celu zapewnienia takiego bezpieczeństwa istotne jest wyposażenie społeczeństwa w umiejętności, które umożliwiają znalezienie nowego zatrudnienia.

W realizację tej idei doskonale wpisuje się czasowe pozyskanie kadry zarządzającej w formie *interim management*. Koncepcja ta jest odzwierciedleniem potrzeby elastycznego zatrudnienia menedżerów na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Cechą projektu *interim*owego jest²⁰:

1. zdefiniowany czas jego trwania,
2. zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy,
3. zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy,

¹⁷ M. BUHAJSKA-WRÓBEL, R. WENDT, E. RYTKA, J. GASPARSKI, K. GAJDA, *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Gliwice: Helion 2011, s. 80.

¹⁸ Tamże, s. 81.

¹⁹ EUROPEAN COMMISSION, *Towards Common Principles of Flexicurity. More and better jobs through flexibility and security*, Brussels, COM 359, 2007.

²⁰ E. MAJRA, K. NIESIOBĘDZKA-ROGATKO, G. SOBIECKI, R. WENDT, *Metodyka*, s. 18.

4. odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu,
5. określone zasoby w obszarze wpływu,
6. określona możliwość wpływu na zasoby,
7. transfer wiedzy.

Ze względu na fakt, że idea IM pojawiła się w Polsce dopiero kilka lat temu, nie jest jeszcze dobrze znana przedsiębiorcom jako forma elastycznego zatrudnienia kadry zarządzającej. Przez pracodawców jest często utożsamiana z konsultingiem, zarządzaniem projektem, a nawet zatrudnieniem etatowym na czas określony. W rzeczywistości pomiędzy tymi formami są wyraźne rozbieżności.

Zasadnicza odmienność pomiędzy formą *interim management* a usługą konsultingową wynika z charakteru realizowanego zadania oraz podmiotów z nim związanych (tab. 1). Klasyczny proces doradczy koncentruje się na obszarze analizy i wsparcia koncepcyjnego, natomiast *interim* menedżer opracowuje konkretne rozwiązania problemów i skupia się na ich wdrożeniu oraz egzekwowaniu ich realizacji²¹. Istotna różnica polega także na sposobie wynagradzania *interim* menedżera, który otrzymuje wcześniej ustaloną zapłatę, wyrażoną konkretną kwotą lub wartością procentową, jedynie pod warunkiem osiągnięcia wyznaczonych celów, czyli tzw. *success fee*.

Tabela 1. Podstawowe różnice między zatrudnieniem menedżerów w formie *interim management* a usługą konsultingową

Obszar	<i>Interim management</i>	Usługa konsultingowa
Natura zadań	Rozwiązywanie zdefiniowanych problemów i realizacja konkretnych zadań	Tylko usługa doradcza
Podstawa kontraktu	Umowa o wykonanie usługi	Umowa o wykonanie usługi
Władza delegowania / Obiekt poleceń i instrukcji	Władza zależy od zadania Obiekt ograniczonych poleceń i instrukcji	Brak
Okres związania się z firmą	Ograniczony	Ograniczony
Wynagrodzenie	<i>Success fee</i> – wynagrodzenie za uzyskanie określonego rezultatu Uzupełniająco – ogólna stawka dzienna i koszt wydatków	Ogólna stawka dzienna i koszt wydatków

Źródło: J. BRUNS, R. KABST, *Interim Management: A paradox for leadership research?*, "Management Revue" 16 (2005), No. 4, s. 514.

²¹ J. BRUNS, R. KABST, *Interim Management: A paradox for leadership research?*, "Management Revue" 16 (2005), No. 4, s. 514.

Podobną opinię, wskazującą na różnicę w powyższych formach zatrudnienia sformułowali Greiner i Poulfelt²², którzy uważają *interim management* za odstępstwo od tradycyjnych konsultacji i uznają, że jest to poszerzenie oferty nowo rozwijających się usług, wykraczających poza działalność doradczą.

W tabeli 2 przedstawiono porównanie IM z projektem realizowanym według metodyki PRINCE2. Analiza wymienionych obszarów pozwala stwierdzić, że zasadnicza różnica dotyczy zarówno uzyskanego efektu biznesowego, jak i transferu wiedzy do organizacji. Główną aktywnością *interim* menedżera jest opracowanie propozycji zmian oczekiwanych przez przedsiębiorstwo, a następnie ich skuteczne wdrożenie w celu uzyskania uzgodnionych wcześniej rezultatów. Finalnym zadaniem jest natomiast przekazanie posiadanej wiedzy i przede wszystkim nauczenie swojego następcy, w jaki sposób poprawnie utrzymać zaimplementowane rozwiązanie w dłuższej perspektywie czasowej. Etap ten nie jest natomiast przedmiotem zainteresowania osób realizujących w organizacji klasyczne zarządzanie projektami.

Tabela 2. Charakterystyka klasycznego projektu według metodyki PRINCE 2 względem projektu *interim management*

Charakterystyka projektu klasycznego według metodyki PRINCE 2	Stopień zgodności	Charakterystyka projektu <i>interim management</i>
Zdefiniowany czas trwania	Zgodny	Zdefiniowany czas trwania
Produkt biznesowy – zdefiniowany i mierzalny	Zgodny	Produkt biznesowy – zdefiniowany i mierzalny
X	Szerszy	Efekt biznesowy – zdefiniowany i mierzalny
Odpowiedni zestaw działań do wytworzenia produktu	Zgodny	Odpowiedni zestaw działań do wytworzenia produktu
X	Szerszy	Odpowiedni zestaw działań do wytworzenia efektu
Określone oddelegowane zasoby	Różny	Określone zasoby w obszarze wpływu
Zdefiniowana struktura z zakresami odpowiedzialności do zarządzania projektem	Różny	Określona możliwość wpływu na zasoby
X	Szerszy	Długofalowy transfer wiedzy

Źródło: E. MAĐRA, K. NIESIOBĘDZKA-ROGATKO, G. SOBIECKI, R. WENDT, *Metodyka*, s. 18.

²² L.E. GREINER, F. POULFELT, *The Contemporary Consultant*, Mason (Ohio) 2005, s. 30.

Trzecią formą elastycznego zatrudnienia, bardzo często wykorzystywaną w Polsce, jest umowa o pracę na czas określony. Można jednak zauważyć istotną dla przedsiębiorstwa przewagę *interim* menedżera w stosunku do menedżera etatowego (tab. 3). Po pierwsze, nie zostaje nawiązany stosunek pracy, co oznacza, że firma nie ponosi obciążeń, jakie wiążą się z zatrudnieniem pracownika na etat (np. koszty adaptacji, szkoleń, pakietu socjalnego). *Interim* menedżer jest pozyskany na określony czas i do wykonania konkretnego projektu. Takie założenie istotnie ułatwia planowanie i budżetowanie kosztów.

Jak już podkreślano, wynagrodzenie *interim* menedżera jest uwarunkowane skuteczną realizacją powierzonego projektu i osiągnięciem wyznaczonych celów, co w sytuacji pracownika etatowego nie zawsze jest możliwe do wyegzekwowania. Warto również wskazać na łatwiejszy sposób zakończenia współpracy z *interim* menedżerem, bowiem w przypadku menedżerów zatrudnionych na podstawie umowy o pracę jest to często proces długotrwały i kosztowny²³.

Tabela 3. Aspekty formalne zatrudnienia *interim* menedżera i menedżera na etacie

<i>Interim</i> menedżer	Zatrudnienie menedżera na etacie
Koszty zatrudnienia i podatki	
Wszystkie po stronie menedżera	Wszystkie po stronie pracodawcy
Koszty ubezpieczeń społecznych	
Wszystkie po stronie menedżera	Wszystkie po stronie pracodawcy
Gwarancja osiągnięcia celu	
Poprzez wynagrodzenie	Bez gwarancji
Gwarancja jakości pracy	
Poprzez osiągnięcie celu	Bez gwarancji
Możliwość zmiany menedżera	
Według uzgodnień obu stron	Proces sformalizowany

Źródło: M. BUHAJSKA-WRÓBEL, R. WENDT, E. RYTKA, J. GASPARSKI, K. GAJDA, *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, s. 84.

Powyższa analiza pozwala stwierdzić, że zastosowanie formy *interim management* do czasowego zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych menedżerów najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie, może być w wielu sytuacjach biznesowych korzystniejsze strategicznie i bardziej opłacalne finansowo względem zastosowania innych elastycznych form zatrudnienia.

²³ M. BUHAJSKA-WRÓBEL, R. WENDT, E. RYTKA, J. GASPARSKI, K. GAJDA, *Menedżer do zadań specjalnych*, s. 82.

4. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z WDROŻENIEM KONCEPCJI *INTERIM MANAGEMENT* W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zatrudnienie *interim* menedżera wynika zazwyczaj z konieczności zaspokojenia określonych potrzeb przedsiębiorstwa, przynosi jednocześnie konkretne i wymierne korzyści. Pierwszą zaletą przyjęcia IM jest skuteczne zapewnienie zastępstwa w przypadku nieobecności etatowego menedżera lub okresowe wzmocnienie liczebności zespołu. Formuła ta nawiązuje do zawierania z kadrą umów czasowych i obejmuje w Polsce około 16% przypadków zatrudnienia IM²⁴.

Drugą korzyścią z rozpoczęcia współpracy z *interim* menedżerem jest pozyskanie do firmy takich umiejętności i doświadczenia, które na co dzień nie są w niej potrzebne. Umożliwia to podniesienie sprawności działania organizacji poprzez bieżące rozwiązywanie problemów wymagających specyficznych kompetencji eksperckich. W przypadku konieczności przeprowadzenia natychmiastowych zmian, umożliwiających firmie przetrwanie kryzysu lub trudnej sytuacji, *interim* menedżer przekazuje kadrze zarządzającej swoją wiedzę i umiejętności, ułatwiając podjęcie szybkich decyzji ukierunkowanych na ratowanie przedsiębiorstwa²⁵.

Wartością dodaną kontraktu z *interim* menedżerem jest zdobycie dla organizacji jego wiedzy i doświadczenia, umożliwiających rozwój potencjału firmy w przyszłości²⁶. Podjęcie decyzji o nawiązaniu współpracy z *interim* menedżerem oznacza korzystanie z wiedzy specjalisty w danej branży, mającego doświadczenie na różnych stanowiskach na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej. Rezultaty pracy są zazwyczaj szybko widoczne z racji jego wieloletniej praktyki i posiadanego *know-how*²⁷.

Do istotnych korzyści wynikających z wykorzystania IM należy też gwarancja osiągnięcia zamierzonego efektu, oparta na doświadczeniu menedżera i sprawdzonych przez niego wcześniejszych wzorcach. Ważne jest też sprawne i terminowe wypracowanie rezultatów oczekiwanych przez przedsiębiorstwo, co wynika z istoty kontraktu czasowego, przy ponoszeniu optymalnych kosztów.

²⁴ R. WENDT, *Interim management. Nowoczesne rozwiązanie ułatwiające pracę HR*, „Personel Plus” 2015, nr 3, s. 69.

²⁵ G.A., BALLINGER, J.J MARCEL, *The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance*, „Strategic Management Journal” 31 (2010), No. 3, s. 266.

²⁶ R. Wendt, *Interim management. Nowoczesne rozwiązanie ułatwiające pracę HR*, s. 68.

²⁷ M. BUHAJSKA-WRÓBEL, R. WENDT, E. RYTKA, J. GASPARSKI, K. GAJDA, *Menedżer do zadań specjalnych*, s. 82.

Ze względu na specyfikę formy zatrudnienia *interim* menedżera jego wynagrodzenie nie jest dla firmy kosztem stałym, ale zmiennym. W trudnych czasach przedsiębiorstwa preferują pozyskanie takich osób, których płaca będzie bezpośrednio uzależniona od wyników biznesowych przez nich osiągniętych, a nie od okresu zajmowania stanowiska. Inny ważny aspekt finansowy to obniżenie wydatków szkoleniowych w firmie. Uzyskane w ten sposób oszczędności są efektywniej wykorzystane w sytuacji, gdy etatowi menedżerowie potrzebują wsparcia dla własnego kształcenia²⁸.

Kolejną korzyścią kluczową dla organizacji może być pomoc *interim* menedżera w zdefiniowaniu kierunków rozwoju firmy, określeniu jej strategii czy w zbudowaniu i wdrożeniu nowych struktur, procesów i procedur. *Interim* menedżerom powierza się często także projekty typu *start-up*, związane z uruchomieniem działalności biznesowej na danym rynku czy też z ekspansją na rynki zagraniczne. Jego wsparcie jest szczególnie cenne w sytuacji, gdy firma nie ma wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie.

Dzięki dużej elastyczności analizowanej formy zatrudnienia osobistą korzyść odnosi także menedżer, który może wszechstronnie rozwijać swoje kompetencje, podtrzymywać własną aktywność zawodową i być dla przedsiębiorców jednocześnie atrakcyjnym kandydatem do pracy i partnerem biznesowym.

Warto także zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny aspekt. Wraz z promowaniem koncepcji zarządzania czasowego częste obawy kadry z długoletnim stażem, dotyczące ryzyka znalezienia się w grupie osób bezrobotnych z powodu wieku 50+, stają się mniej znaczące. Rekrutacja pracowników, którzy mają wieloletnie doświadczenie kierownicze, bardzo pozytywnie wpływa na podejście do poszukiwania zatrudnienia przez osoby 50+, które pozostają bez pracy. Często właśnie ta kadra na podstawie stereotypowych opinii jest przez pracodawców oceniana jako mniej wydajna, posiadająca złe nawyki i niechętna do rozwoju²⁹. W rezultacie jest ona zwalniana w pierwszej kolejności i powiększa liczbę osób bezrobotnych. Możliwość kontynuowania aktywności zawodowej w formie *interim management* pozwala na efektywne wykorzystanie jej potencjału zawodowego i jednocześnie stwarza pracodawcom szansę realizacji koncepcji zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, korzystną także dla kadry już zatrudnionej, a należącej do pokolenia Y.

²⁸ J. BRUNS, R. KABST, *Interim Management: A paradox for leadership research?*, s. 519.

²⁹ KONFEDERACJA LEWIATAN, *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Warszawa: Lewiatan 2013.

Obecny rynek pracy zarówno w Europie, jak i w Polsce szeroko rozwija ideę zarządzania wiekiem. *Interim management* jako elastyczna forma zatrudnienia doskonale wpisuje się w ten nowy trend zarządzania różnorodnością.

Podkreślając, jak wiele korzyści związanych jest z wdrożeniem koncepcji IM, należy zwrócić uwagę na istnienie pewnych obaw. Badanie środowiska biznesu, przeprowadzone przez HRresearch, wymienia potencjalne zagrożenia dla firm ze strony *interim management*³⁰. W opinii przedsiębiorców mogą mieć one istotny wpływ na postrzeganie i rozwój tej formy zatrudnienia oraz skalę jej wykorzystania w polskich przedsiębiorstwach.

Wśród najważniejszych problemów wymienia się m.in.: ryzyko udostępnienia poufnych danych firmy osobie z zewnątrz i możliwość ich utraty, brak wiedzy menedżera *interima* o firmie i dłuższy czas potrzebny do jej poznania, nieznajomość szczególnych uwarunkowań i specyfiki przedsiębiorstwa. Inne obawy dotyczą koncentracji *interim* menedżera na realizacji celu krótkoterminowego, braku długofalowej perspektywy w jego motywacji do wprowadzania zmian, ale także braku akceptacji właścicieli firmy lub ich przedstawicieli dla proponowanych rozwiązań.

Wymienione powyżej zagrożenia mogą być z pewnością postrzegane jako zasadne, jednak ich skala będzie uzależniona od czynników występujących zarówno po stronie *interim* menedżera, jak i kadry zarządzającej, reprezentującej dane przedsiębiorstwo.

PODSUMOWANIE

Wiele opracowań naukowych dotyczących koncepcji *interim management* koncentruje uwagę na aspekcie czasowości tej formy zatrudnienia oraz korzyściach z niej wynikających dla kapitału ludzkiego w organizacji³¹. Jednak coraz więcej badaczy podejmuje próby ilościowej analizy wpływu zatrudnienia

³⁰ HRRESEARCH, *Badanie stanu IM w Polsce 2010*, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> [dostęp: 15.03.2016].

³¹ D. CLUTTERBUCK, D. DEARLOVE, *The Interim Manager: A New Career Model for the Experienced Manager*, London: Financial Times Pitman Publishing 1999; M. BIRASNAV, S. RANGNEKAR, A. DALPATI, *Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2010, No. 5, s. 1037-1042; B.W. BROWNING, L.G. MCNAMEE, *Considering the temporary leader in temporary work arrangements: sense making processes of internal interim leaders*, "Human Relations" 65 (2012), No. 6.

interim menedżerów na elastyczność działania przedsiębiorstwa. Na przykład Isidor, Schwens i Kabst przeprowadzili diagnozę tego problemu w trzech wymiarach, tj. elastyczności funkcjonalnej, liczbowej oraz finansowej³². Uzyskane wyniki wskazują na istnienie zależności między zatrudnieniem *interim* menedżera a rezultatami funkcjonowania organizacji jako całości.

Liczba badań w tym zakresie jest wciąż jeszcze relatywnie niewielka. Kluczowe wydaje się zatem empiryczne potwierdzenie rezultatów działań podejmowanych w firmach przez menedżerów czasowych, ocena roli, jaką odgrywają w organizacji i zasadności wdrożonych przez nich zmian w długofalowej perspektywie. Obszary te były dotąd przedmiotem niewielu badań naukowych, stąd widoczna staje się konieczność szerszej eksploracji problemów efektywności działania *interim* menedżerów i ich zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach.

Ze względu na potrzebę firm zwiększenia ich elastyczności w nieustannie zmieniających się warunkach oraz fakt, że *interim management* jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się trendów na rynku pracy, analiza zależności tych obszarów powinna stać się w przyszłości priorytetowym celem badań naukowych.

BIBLIOGRAFIA

- BALLINGER G. A., MARCEL J. J.: The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance, "Strategic Management Journal" 31 (2010), No. 3, pp. 262-283.
- BIRASNAV M., RANGNEKAR S., DALPATI A.: Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2010, No. 5, pp. 1037-1042.
- BLOEMER V.: Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit, Berlin –Regensburg 2003.
- BROWNING B. W., MCNAMEE L. G.: Considering the temporary leader in temporary work arrangements: sensemaking processes of internal interim leaders, "Human Relations" 65 (2012), No. 6, pp. 729-752.
- BRUNS J.: Interim Management Deployments in the Innovation Context, Mering: Hampp Rainer Verlag 2006.
- BRUNS J., KABST R.: Interim Management: A paradox for leadership research?, "Management Revue" 16 (2005), No. 4, pp. 512-524.

³² R. ISIDOR, C. SCHWENS, R. KABST, *Interim Management Utilization, Firm Flexibility and its Impact on Firm Performance*, "International Journal of Human Resources Development and Management" 14(4) (2014), s. 174.

- BUCHAJSKA-WRÓBEL M., WENDT R., RYTKA E., GASPARSKI J., GAJDA K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem, Gliwice: Helion 2011.
- CLUTTERBUCK D., DEARLOVE D.: The Interim Manager: A New Career Model for the Experienced Manager, London: Financial Times Pitman Publishing 1999.
- EUROPEAN COMMISSION, Towards Common Principles of Flexicurity. More and better jobs through flexibility and security, Brussels, COM 359 (2007).
- EXECUTIVES ONLINE GROUP, Euro Interim Management Report 2014, <http://www.executive-online.co.uk/en/about-us/our-credentials/reports.pdf> [dostęp: 15.03.2016].
- GREINER L.E., POULFELT F.: The Contemporary Consultant, Mason (Ohio) 2005.
- HRESEARCH, Badanie stanu IM w Polsce 2010, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> [dostęp: 15.03.2016].
- INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT, Interim Management Survey 2013, <http://www.iim.org.uk.pdf> [dostęp: 15.03.2016].
- ISIDOR R., SCHWENS C., KABST R.: Interim Management Utilization, Firm Flexibility and its Impact on Firm Performance, "International Journal of Human Resources Development and Management" 14(4) (2014), pp. 171-186.
- KONFEDERACJA LEWIATAN, Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością, Warszawa: Lewiatan 2013.
- LORANC R.: Istota usług interim management, "Economics and Management" 2015, nr 1, s. 73-84.
- LEWICKI P.: Polityka rynku pracy na tle zjawisk migracyjnych zasobów pracy, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, red. W. Harasim, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji 2013, s. 161-176.
- LOVEGROVE H.: Making a Difference: The Pragmatic Approach of an Interim Manager, Lannoo Uitgeverij 2007.
- MĄDRA E., NIESIOBĘDZKA-ROGATKO K., SOBIECKI G., WENDT R.: Metodyka interim management, Warszawa: Stowarzyszenie Interim Managers 2014.
- MCGOVERN M., RUSSELL D.: A New Brand of Expertise: How Independent Consultants and Free Agents Are Transforming The World of Work, Woburn (MA): Butterworth-Heinemann 2001.
- RYBNIKOVA I.: Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien 2011.
- STOWARZYSZENIE INTERIM MANAGERS, Badanie stanu IM w Polsce, 2011, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> [dostęp: 15.03.2016].
- STOREY J., QUINTAS P., TAYLOR P., FOWLE W.: Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation, "The International Journal of Human Resource Management" 13 (2002), pp. 1-18.
- WENDT R.: Interim management. Nowoczesne rozwiązanie ułatwiające pracę HR, „Personel Plus” 2015, nr 3, s. 67-71.

INTERIM MANAGEMENT
– NOWY TREND W ZATRUDNIANIU MENEDŻERÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

Koncepcja *interim management* (IM) jest w Polsce jeszcze relatywnie mało znana, chociaż w wyniku dążenia w krajach Unii Europejskiej do zwiększenia mobilności pracowników i elastyczności form zatrudnienia może stać się powszechnym i cenionym rozwiązaniem w polskich przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania koncepcji *interim management*, czyli zarządzania czasowego, jako elastycznej formy zatrudnienia menedżerów najwyższego szczebla we współczesnym przedsiębiorstwie. Na wstępie przedstawiona została istota i geneza koncepcji *interim management*. W dalszej części scharakteryzowano rynek pracy dla *interim* menedżerów w Europie i w Polsce. Przeprowadzono porównanie tej formy elastycznego zatrudnienia z innymi formami stosowanymi obecnie w polskich firmach. W końcowej części artykułu dokonano identyfikacji kluczowych korzyści i zagrożeń, wynikających z implementacji koncepcji IM zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla kadry zarządzającej.

Słowa kluczowe: *interim management*; zarządzanie czasowe; elastyczne formy zatrudnienia; zarządzanie przedsiębiorstwem.

INTERIM MANAGEMENT
– A NEW TREND IN EMPLOYMENT OF MANAGERS
IN THE ENTERPRISES

Summary

The concept of interim management (IM) is still relatively little known in Poland. However, it can become widespread and highly regarded solution in the Polish enterprises as a result of striving to increase labour mobility and flexibility of employment forms in the European Union.

The aim of the paper is the analysis of the possibilities of implementing the concept of interim management as a flexible form of employment in the modern enterprise. At the outset, the essence and genesis of the concept of interim management has been presented. In the following part, the labour market for interim managers in Europe and Poland has been characterized. The comparison of this form of flexible employment and other forms used in Polish companies has been conducted. In the final part of the article, the key benefits and risks of implementation the concept of IM for the company as well as for interim managers have been identified.

Key words: interim management; flexible employment forms; enterprise management.