

Henryk DŹWIGOŁ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
henryk.dzwigol@poczta.fm

Dariusz DŹWIGOŁ
Bumech SA
dariusz.dzwigol@bumech.pl

INTERIM MANAGER: IDENTYFIKACJA KOMPETENCJI KIEROWNIKÓW DO ZADAŃ SPECJALNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie kompetencji interim managera czyli kierownika do zadań specjalnych. Zaprezentowano definicje i koncepcję zarządzania czasowego oraz omówiono rolę interim managera we współczesnej organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy wskazano kompetencje jakimi powinny odznaczać się osoby zatrudnione na stanowisku interim managera. Dokonana analiza pozwala na stwierdzenie, że do najważniejszych kompetencji, jakie powinien posiadać interim manager można zaliczyć: motywację do wywierania wpływu na ludzi i wydarzenia, komunikację, w tym łatwość nawiązywania kontaktów i relacji oraz determinację w osiągnięciu założonych celów.

Słowa kluczowe: kompetencje interim managera, interim manager, kierownik do zadań specjalnych, zarządzanie czasowe.

INTERIM MANAGER: IDENTIFICATION OF SPECIAL TASKS MANAGERS' COMPETENCIES

Abstract: The article describes the issues of interim managers' competencies. The definition and concept of interim management were presented. Besides, the role of interim manager in modern organization was discussed. Based on the analyzes, competencies of people employed as interim were presented. The analysis allows to state that the most important competencies of interim manager are: motivation to influence people and events, communication including easy in establishing contacts and relationships as well as determination in achieving the goals.

Keywords: interim manager's competencies, interim manager, special task manager, interim management.

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu ekonomicznym i biznesowym przedsiębiorstw oraz wzrastająca rola innowacji i zarządzania projektami w działalności organizacji sprawiają, że przed kadrą menedżerską stawia się nowe wyzwania. Wiążą się one w znacznym stopniu z koniecznością szybkiego reagowania na pojawiające się zmiany oraz większą elastycznością w podejściu do zindywidualizowanych potrzeb klienta. Niezbędne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie dotyczące nowego sposobu pracy. W warunkach XXI wieku należałoby rozważyć zbudowanie nowego paradygmatu, opartego na nowych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, głównie dotyczących przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. Budowa nowego kierunku rozwoju organizacyjnego obejmuje wspólnie podzielane przez naukowców oraz managerów zasady poznania i opisywania rzeczywistości organizacyjnej, a także zasady formułowania metod poznawczych i metod pragmatycznych oraz wytycznych kształtujących kompetencje menedżerów. Nie zmienia to jednak faktu, że w gospodarce światowej występują cenione koncepcje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, do których można zaliczyć (Nogalski, Rutka, 2007, s. 47-48): zrównoważony rozwój i zrównoważone przedsiębiorstwo, odpowiedzialny biznes, partnerstwo, elastyczność, kapitał intelektualny i wiedza, zmienność zachowań i rozwiązań organizacyjnych, czy też przedsiębiorczość.

Nowa rzeczywistość wymaga zatrudnienia w określonym celu i na określony czas wysoko wykwalifikowanego managera w celu rozwiązania złożonego problemu w przedsiębiorstwie, czyli interim managera. Biorąc to pod uwagę celem niniejszego artykułu jest właśnie identyfikacja kompetencji interim managera w kontekście efektywnego zarządzania współczesnymi organizacjami. W pierwszej kolejności w artykule omówiona zostanie koncepcja zarządzania czasowego. Następnie przedstawiona zostanie osoba interim managera, a w dalszej kolejności zidentyfikowane zostaną, jako wyniki obserwacji uczestniczącej oraz długoletniego doświadczenia autora, kompetencje niezbędne do pełnienia funkcji interim managera.

2. Koncepcja zarządzania czasowego

Zarządzanie czasowe (ang. *interim management*) pojawiło się w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku w Holandii jako sposób ucieczki przed bardzo restrykcyjnym prawem pracy,

które nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom ([stowarzyszenieim.org/...](http://stowarzyszenieim.org/)), i gdzie przekształciło się w dojrzały zawód z własnym stowarzyszeniem zawodowym, kodeksem etycznym, programami szkoleniowymi itd. (Smid, Van Hout, Burger, 2006, p. 35).

Interim management to rozwiązanie, po które sięga się w sytuacjach kryzysowych wymagających bardzo trudnych decyzji związanych głównie z restrukturyzacją przedsiębiorstwa. Wykorzystuje narzędzia wypracowane przez metodę zarządzania projektami, tj.: czas trwania projektu, budżet projektu i zasoby przedsiębiorstwa (Dźwigoł, 2016, s. 101).

Zarządzanie czasowe jest zjawiskiem stosunkowo nowym i często w różny sposób rozumianym zarówno przez potencjalnych klientów, jak i przez samych interim managerów. Sprawy nie ułatwiają silnie zakorzenione wzorce standardów pracy i zarządzania obowiązujące w organizacjach, w których ceni się przede wszystkim długoletnie oddanie jednej firmie (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, Gajda, 2011, s. 17; Dźwigoł, 2016, s. 96). Stąd też w literaturze przedmiotu pojęcie interim management posiada wiele definicji i jest różnie interpretowane. Przykładowo ujmowane jest jako: (1) wykorzystanie kadry kierowniczej wyższego szczebla do osiągnięcia znaczących rezultatów w określonych obszarach lub w zakresie realizacji określonych celów, za określone wynagrodzenie i w oparciu o kontrakt terminowy, (2) jako forma wykorzystania kompetencji menedżerskich, polegająca na czasowym zatrudnieniu kadry kierowniczej zazwyczaj wynajmowanej do rozwiązania konkretnego problemu (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, Gajda, 2011, s. 18-19) lub też (3) jako czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz przedsiębiorstwa, realizowane przez osobę fizyczną, nakierowane na osiągnięcie konkretnych ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy oraz partycypacji w ryzyku i zysku w odniesieniu do zamierzonego efektu (Wendt, 2011, s. 19).

D. Goss oraz J. Bridson (Goss, Bridson, 2006, p. 38) zwracają uwagę, że zarządzanie czasowe to nie tylko instrumentalny środek, za pomocą którego organizacje mogą ograniczyć koszty kadry kierowniczej wyższego szczebla, ale przede wszystkim sposób na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Autorzy podkreślają, że zarządzanie czasowe daje organizacji dostęp do umiejętności, wiedzy i doświadczenia, których nie mogłaby generować wewnętrznie. Wskazują, że zarządzanie tymczasowe jest czymś więcej niż tylko mechanizmem, który sprawia, że istniejąca struktura jest bardziej opłacalna: jest to narzędzie do gruntownej zmiany i transformacji organizacji.

Jako powody wzrastającego zainteresowania zarządzaniem czasowym wśród przedsiębiorstw można wymienić kilka czynników, a mianowicie (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, Gajda, 2011, s. 22):

- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- dążenie do ograniczenia ryzyka związanego z wypracowanym zyskiem,
- rosnące zapotrzebowanie na efektywność, skuteczność podejmowanych działań,
- nacisk na innowacyjność.

Biorąc to pod uwagę na potrzeby niniejszego artykułu stworzono własną definicję zarządzania czasowego, czyli: *czasowe oddanie przedsiębiorstwa lub jego części w zarządzanie przez wybranego menedżera do zadań specjalnych w celu dokonania zmian w poszczególnych lub wszystkich obszarach jego działalności.*

3. Rola interim managera

Jak podkreślają T. Redman i E. Snape (Redman, Snape, 1992, p. 3-7) interim manager, to: „po prostu menedżer, który jest zatrudniony pośrednio, tymczasowo i krótkoterminowo”. D. Goss oraz J. Bridson (Goss, Bridson, 2006, p. 41) wskazują na trzy typy interim managerów:

- a) prosty (ang. *simple*),
- b) formalny (ang. *formal*),
- c) wyrafinowany (ang. *sophisticated*).

Wyznacznikiem każdego typu interim managera są czynniki, które z jednej strony dotyczą charakterystyk jednostki, czyli interim managera, a z drugiej wymagań stawianych przez organizację. Do czynników związanych z charakterystykami jednostki autorzy zaliczają: motywację, która odnosi się do przyczyn, dla jakich jednostka podejmuje tymczasowe zarządzanie oraz zdolności związane z dotychczasowym doświadczeniem interim managera. Po drugiej stronie, czyli po stronie organizacji autorzy wymieniają: potrzeby organizacji oraz wynikającą z tego rolę managerską. Biorąc to pod uwagę dla *interim managera o typie prostym* motywacją do podjęcia tej funkcji jest droga do pracy stałej. Wyróżniają go kompetencje operacyjne i nadzorcze. Dla organizacji jego zatrudnienie wynika z potrzeby instrumentalnego zastępstwa (ang. *instrumental stopgap*), dlatego też jego funkcja sprowadza się do tymczasowego kierownika. *Interim manager formalny*, z kolei podejmuje prace jako interim manager, gdyż w danym momencie jest ona dla niego „najlepszą dostępną opcją”. Cechuje go wysoki poziom specjalizacji funkcjonalnej. Jego zatrudnienie wynika z potrzeby funkcjonalnego zastępstwa (ang. *functional stopgap*), stąd jego rola sprowadza się do praktycznego doradztwa. W przypadku *wyrafinowanego interim managera* motywacja do pracy wynika z jego zobowiązania się do osiągnięcia kariery w obszarze czasowego zarządzania. Posiada on kompetencje strategiczne i przedsiębiorcze oraz doświadczenie wykonawcze. Jego rola sprowadza się do transformacyjnego przywódcy, a potrzeba jego zatrudnienie wynika z przejściowych potrzeb organizacji, która chciałaby iść w nowym kierunku (Goss, Bridson, 2006, p. 40). Można zatem stwierdzić, że w zależności od potrzeb organizacji, różne typy interim managerów będą dla niej pożądane.

Interim manager zostaje wynajęty przez przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego projektu w określonym czasie. Bierze on bezpośrednią odpowiedzialność za efekty wykonanej pracy – jest on rozliczany w zależności od sukcesu realizowanego projektu i realizacji

ustalonych wyników. Bierze również na siebie ryzyko osiągnięcia zamierzonego celu uzależniając swoje wynagrodzenie od jego osiągnięcia. Mogą jednak wystąpić czynniki na które interim manager nie miał wpływu, a zatem konstrukcja umowy z pracodawcą musi posiadać element elastyczności w tym zakresie (Dźwigoł, 2016, s. 101-102).

Na podkreślenie zasługuje fakt, że aby funkcjonować jako interim manager, nie wystarczy realizować projekty z zakresu zarządzania. Konieczne jest przewartościowanie swojego podejścia do kariery zawodowej, realizowanych zadań i pracodawcy, który od tej pory jest dla nas klientem. Koniecznym jest również posiadanie niezależności finansowej zapewniającej bezpieczeństwo ekonomiczne sobie i rodzinie. Interim managerem nie może być każdy chociażby ze względu na ponoszone ryzyko (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, Gajda, 2011, s. 23).

Być może interim manager nie ma tak wielkiej wiedzy na temat firmy jak jej pracownicy, ale jest w stanie ocenić ich kompetencje i potencjał, a co za tym idzie widzi, co może zostać osiągnięte własnymi siłami organizacji, a w jakim zakresie będzie potrzebne wsparcie zewnętrzne. Wiedza interim managera z zakresu zarządzania projektami oraz umiejętność pokierowania pracami wewnętrznego zespołu firmy sprawiają, że przedsiębiorstwo może wykorzystać rekomendację i jest w stanie przy okazji poszerzyć swoją wiedzę (Rytka, 2011, s. 46).

Interim manager powinien charakteryzować się określonymi kompetencjami (Wendt, 2011, s. 32-35): (1) posiadać doświadczenie, które umożliwi mu zastosowanie u klienta sprawdzonych metod, (2) być ustabilizowanym życiowo, a dzięki temu mniej podatnym na różnego typu zachowania, (3) poszukiwać wyzwań, gdyż jego rolą jest bycie otwartym na nowe zadania i cele (którym nie podołał etatowy menedżer), (4) odczuwać satysfakcję z efektu.

4. Kompetencje niezbędne do pełnienia funkcji interim managera

Podstawową metodą badawczą służącą realizacji celu artykułu była obserwacja uczestnicząca. Autor w swojej dotychczasowej pracy realizował pięć projektów dla branży górniczej jako interim manager oraz posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu dużymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Pojęcie kompetencji autor niniejszego artykułu ujmuje szeroko i definiuje za G. Filipowiczem jako (Filipowicz, 2016, s. 46): „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”. Dodatkowo dodaje także doświadczenie, jako niezbędne do realizowania powierzonych zadań.

Jak wynika z obserwacji autora interim manager powinien posiadać wiedzę zarówno z obszaru zarządzania projektami, jak również zarządzania przedsiębiorstwem. Wiedza z obszaru zarządzania projektami zgodnie ze standardem PMBOK powinna obejmować

następujące obszary zarządzania projektem (A Guide...): integracja, zakres, czas, koszty, zasoby ludzkie, komunikacja, jakość, ryzyko, dostawy (zamówienia), zaangażowanie interesariuszy oraz integracja. Z kolei wiedza dotycząca zarządzania przedsiębiorstwem powinna obejmować w szczególności wiedzę z zakresu kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów oraz przepływów pieniężnych.

Biorąc pod uwagę kolejną składową kompetencji – doświadczenie, to interim manager powinien mieć co najmniej kilkuletnie doświadczenie w realizacji różnorodnych projektów oraz długoletnie i udokumentowane doświadczenie w swojej branży i w danej dziedzinie aktywności zawodowej. Jest ono bowiem jednym z kluczowych czynników sukcesu podczas wdrażania zmian. Podkreśla to R. Wendt (wendt.pl/...), który wskazuje, że interim manager, poprzez czasowe uczestnictwo w realizacji projektów w różnych organizacjach, posiada znacznie „bogatsze” doświadczenie niż pracownik etatowy, który długoletnio związany jest z daną organizacją. Podaje, że 22 lata pracy jako interim manager, który realizuje średnio 2 projekty rocznie dla różnych organizacji daje mu w konsekwencji doświadczenie z 44 organizacji, podczas gdy 22 lata pracy jako manager etatowy po 4 lata w firmie daje doświadczenie z 5,5 organizacji. Warto również przy tym zaznaczyć, że w Polsce interim managerami są osoby młode, zaś na Zachodzie są nimi osoby zbliżające się do emerytury. Wynika to z faktu, iż polski manager, dzięki zachodzącym w kraju przemianom lat dziewięćdziesiątych miał możliwość szybciej dojrzeć i zdobyć specyficzne doświadczenie w realizacji projektów (Buchajska-Wróbel, Wendt, Rytka, Gasparski, Gajda, 2011, s. 9-10).

Umiejętności i postawy interim managera, zdaniem autora niniejszego artykułu bardzo dobrze zostały ujęte w metodyce Interim Management. Zgodnie z nią, interim managera można opisać jako osobę niezależną i pewną siebie, o dużej inicjatywie i szybkim tempie działania. Osoba sprawująca taką funkcję podejmuje decyzje i bierze za nie odpowiedzialność. Potrafi też szybko reagować i dostosowywać się do zmiennych warunków. Interim manager działa celowo – ukierunkowany jest na osiągnięcie efektu i wzięcie za nie odpowiedzialności, doskonale też odnajduje się w sytuacjach, gdzie poddany jest presji ludzi lub problemów. Łatwo nawiązuje potrzebne relacje, a jego styl jest nieco bardziej autorytatywny niż oparty na perswazji. Komunikuje się z werwą, przekonaniem i pewnością siebie. Ma stymulujący wpływ na innych, a jednocześnie jest stanowczy i bezpośredni w kontaktach. Ponadto, interim manager to osoba o bardzo silnej motywacji do wpływania na otoczenie, przez co jest przedsiębiorcza, ambitna i asertywna. Myśli strategicznie, a jego zdolność do natychmiastowego rozpoznawania i analizowania mechanizmów oraz wysoka proaktywność sprawiają, że szybko diagnozuje sytuację w przedsiębiorstwie i proponuje konkretne rozwiązania. Dzięki niezależności i pewnej dozie indywidualizmu w rozwiązaniu, które wdraża, wprowadza rzeczywistą zmianę do funkcjonowania organizacji. Konieczność natychmiastowego wejścia w nowe środowisko oraz poznania mechanizmów funkcjonowania organizacji, a po zakończeniu projektu chwila przerwy przed kolejnym, intensywnym wyzwaniem, zapewniają mu pozytywną stymulację do pracy. Zapewne właśnie ta potrzeba różnorodności i wyzwań jest jedną z przyczyn, dla której

wybijerana jest taka ścieżka kariery. Interim manager unika powtarzalności i rutyny (Wendt, Sobiecki, Mądra, Niesiołędzka-Rogatko, 2014, s. 34-37).

Uwzględniając powyższe rozważania do najistotniejszych kompetencji interim managera, zdaniem autora niniejszego artykułu (kolejność podana względem ważności) można zaliczyć:

- motywację do wywierania wpływu na ludzi i wydarzenia,
- zdolności komunikacyjne, w tym łatwość nawiązywania kontaktów i relacji,
- determinację w osiągnięciu założonych celów,
- wiarę w siebie i własne możliwości,
- odporność na stres,
- umiejętność podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności,
- samodyscyplinę,
- wieloletnie doświadczenie w swojej branży oraz realizacji różnorodnych projektów,
- wiedzę z zakresu zarządzania projektami oraz zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w szczególności z zakresu: kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów oraz przepływów pieniężnych,
- umiejętność dostosowania się do zmian,
- strategiczną perspektywę,
- podejście projektowe.

Zmiany, które zachodzą obecnie w otoczeniu, stawiają przed kadrą menedżerską nowe wyzwania, konieczne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytania dotyczące nowego sposobu pracy i myślenia.

Podsumowanie

Rosnąca presja konkurencji, coraz większy wpływ i rola konsumentów, jak również wzrastająca rola innowacji oraz zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i biznesowym przedsiębiorstw powodują konieczność wdrożenia koncepcji zarządzania czasowego oraz powołania funkcji interim managera. Zarządzanie czasowe polega na zatrudnieniu w określonym celu i na określony czas wysoko wykwalifikowanego managera – interim managera – w celu rozwiązania złożonego problemu w przedsiębiorstwie. Nie mamy tutaj do czynienia z konsultingiem wykonywanym przez wynajętą osobę, a z kupieniem człowieka z określoną wiedzą i doświadczeniem po to, aby przynieść wartość dodaną.

Interim manager wykorzystuje narzędzia wypracowane przez metodę zarządzania projektami, tj.: czas trwania projektu, budżet projektu i zasoby przedsiębiorstwa. Ma szeroką wiedzę i doświadczenie z zakresu: kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów oraz przepływów pieniężnych. Ponadto, posiada wieloletnie udokumentowane doświadczenie

w swojej branży i w danej dziedzinie aktywności zawodowej oraz w realizacji różnorodnych typów projektów. Co więcej jest osobą, którą cechują: motywacja do wywierania wpływu na ludzi i wydarzenia, zdolności komunikacyjne, w tym łatwość nawiązywania kontaktów i relacji oraz determinacja w osiągnięciu założonych celów.

Warto zaznaczyć, że aby interim manager, jako osoba „z zewnątrz” miała posłuch w organizacji konieczne jest również odpowiednie umocowanie jego osoby. Jest bowiem człowiekiem od „brudnej roboty”, który pozwala zarządowi przedsiębiorstwa na zrzucenie części odpowiedzialności wynikającej z podejmowania niepopularnych decyzji.

Bibliografia

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2013). Pennsylvania: PMI.
2. Buchajska-Wróbel, M., Wendt, R., Rytka, E., Gasparski, J., Gajda, K. (2011). *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
3. Dźwigoł, H. (2016). Menedżer do zadań specjalnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 89*. Gliwice.
4. Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa osobista i firmowa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
5. Goss, D., Bridson, J. (2006). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal, 8(4)*.
6. Redman, T., Snape, E. (1992). Managers for hire: the use of interim managers. *Recruitment, Retention and Selection, 2(2)*.
7. Rytka, E. (2011). Nowość w zarządzaniu. W M. Buchajska-Wróbel, R. Wendt, E. Rytka, J. Gasparski, K. Gajda, *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
8. Nogalski, B., Rutka, R. (2007). *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu*. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
9. Smid, G., Van Hout, E., Burger, Y. (2006). Leadership in Organisational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management. *Journal of Change Management, 6(1)*.
10. Wendt, R., Sobiecki, G., Mądra, E., Niesiobędzka-Rogatko, K. (2014). *Metodyka Interim Management*. Warszawa: Stowarzyszenie Interim Managers.
11. Wendt, R. (2011). Zrozumieć interim management. W M. Buchajska-Wróbel, R. Wendt, E. Rytka, J. Gasparski, K. Gajda, *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Gliwice: Helion.
12. <http://stowarzyszenieim.org/rynek-interim-management>.
13. wendt.pl/images/files/Prezentacja_LatHR_2012.pdf.