

Beata SKOWRON-MIELNIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
beata.mielnik@ue.poznan.pl

Marta BĄDZIO
martabadzio@wp.pl

INTERIM MANAGEMENT JAKO FORMA DOSKONALENIA BIZNESOWEGO I ZAWODOWEGO

Streszczenie. Interim management jest koncepcją, w której spotyka się perspektywa rozwoju przedsiębiorcy i zewnętrznego menedżera. Przesłanką rozwoju tej koncepcji jest dynamizm zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, trend do uelastyczniania pracy oraz potrzeba uzyskiwania szybkich rozwiązań. Zasadniczą barierą jest brak zaufania ze strony przedsiębiorców i brak dbałości interim managerów o jakość świadczonych usług. Głównym czynnikiem decydującym o jego sukcesie jest zbudowanie relacji opartej na zaufaniu i sprecyzowanie efektu biznesowego. Celem artykułu jest analiza uwarunkowań rozwoju interim management w Polsce.

Słowa kluczowe: interim management, elastyczność zatrudnienia, rozwój zawodowy.

INTERIM MANAGEMENT AS A FORM OF BUSINESS AND PROFESSIONAL IMPROVEMENT

Summary. Interim management is a concept which meets the development perspective of the entrepreneur and the external manager. The prerequisite for the development of this concept is the dynamic changes in the business environment, the trend to more flexible work and the need to provide quick solutions. The main barrier is the lack of confidence among businesses and the lack of attention interim managers about the quality of services provided. The main factor in its success is to build a relationship of trust and to clarify the effect of the business. The aim of the article is to analyze the determinants of the development of interim management in Poland.

Keywords: interim management, employment flexibility, professional development.

Wprowadzenie

Za Stowarzyszeniem Interim Managers (SIM) w Polsce [10, s. 11]: „Interim Management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji (projekt interimowy), realizowane przez osobę fizyczną (interim managera, interima), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku – w odniesieniu do zamierzonego efektu”. Dalej, interim manager to „wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na najwyższych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań” [10, s. 11]. W raporcie HAYS [13, s. 2] można znaleźć określenie, że „Interim manager to zewnętrzny ekspert, który doraźnie lub okresowo świadczy konkretne usługi lub doradza organizacji, w której nie jest zatrudniony na stałe”. Ponadto „zapewnia usprawnienie procesów oraz maksymalizację działań w kluczowych dla firmy momentach, kiedy zatrudnienie eksperta na stałe nie jest uzasadnione biznesowo”. Interim bywa również określany jako „menedżer do zadań specjalnych” [2]. Szeroką definicję zjawiska proponuje brytyjski Institute of Interim Management [14]: „Interim management jest to dostarczanie przez niezależnego menedżera wysokiego szczebla efektywnych rozwiązań biznesowych w ograniczonym czasie. To kompleksowe rozwiązanie może oznaczać zmianę, transformację lub całkowitą zmianę zarządzania, ulepszenie organizacji, zarządzanie kryzysowe, rozwój strategiczny”.

Stosowanie interim managementu rozwinęło się w latach 80. i 90. XX wieku na rynkach amerykańskim i europejskim, gdzie ok. 40% interimów ówczesnie działających zdecydowało się na tę ścieżkę w związku z redukcją zatrudnienia [4]. Nie mogąc znaleźć stałego zatrudnienia decydowali się oni na rozwój kariery jako menedżerowie czasowi, co okazało się atrakcyjną formą zatrudnienia z punktu widzenia przedsiębiorców. Zatrudnienie interim managera wiąże się bowiem z kosztem czasowym, ściśle powiązany z efektem pracy, niegenerującym dodatkowych obciążeń, takich jak ubezpieczenia, podatki czy szkolenia. Jednocześnie interim management pozwala na realizację niezbędnych zadań w momencie, kiedy w organizacji nie ma możliwości lub uzasadnienia dla utworzenia nowego etatu. W efekcie ukształtowała się nowa formuła zarządzania – w Holandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech czy innych rozwiniętych krajach rynek interimów szacowany jest w dziesiątkach tysięcy osób [18]. Senior Management WorldWide¹ [17] skupia firmy doradcze, które są dostawcami usług interim management, a w ich bazie jest 50 tys. interimów. Na podstawie danych portalu społecznościowego LinkedIn w Polsce 170 osób² deklaruje, że pracuje lub pracowało jako interim manager. Biorąc pod uwagę, że w Wielkiej Brytanii co trzeci menedżer pracuje w tej formule zawodowej [15], a populacja polskich menedżerów jest

¹ Senior Management Worldwide (SMW) jest najdłużej działającym porozumieniem agencji dostarczających usługi interim management, zrzesza firmy z 24 branż, z 15 krajów.

² Stan na dzień 01.12.2015 r. dla łącznego wyszukiwania fraz „interim” „Polska” „osoba”.

szacowana na 2-2,1 miliona osób [7], to potencjał polskiego rynku wynosi ok. pół miliona osób. Analizą populacji i kompetencji polskich interimów zajął się w 2012 roku HAYS [13]. Badanie objęło 75 osób – zgodnie z jego wynikami polscy interimowie mają wieloletnie doświadczenie zawodowe – 64% z nich ma ponad 20 lat praktyki w konkretnej branży i świadczą usługi we wszystkich branżach, z zasady w sektorze prywatnym, bardzo rzadko w publicznym, najczęściej dotyczące szeroko rozumianej restrukturyzacji, budowania strategii, sprzedaży i marketingu.

Czy zatem, biorąc pod uwagę sytuację na polskim rynku pracy, można prognozować rozwój interim management i jakie są uwarunkowania jego wykorzystania?

1. Wielowymiarowość koncepcji interim management

Interim management to sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez dostęp do umiejętności, doświadczenia i wiedzy eksperckiej, których organizacja nie tworzy wewnątrz. Jest to forma zewnętrznego wsparcia, mogąca dotyczyć [8, s. 119]:

- dysfunkcji: nie są znane przyczyny defektu, konieczna jest analiza, działania naprawcze i później zapobieganie ponownemu wystąpieniu,
- optymalizacji: doskonalenie lub modernizacja w celu osiągnięcia lepszej sprawności i efektywności,
- innowacji: konsekwencja zmian w otoczeniu i rozwoju przedsiębiorstwa, mogąca się wiązać ze strategią ofensywną lub defensywną.

Guryn [5] wyróżnia trzy przypadki zastosowania zarządzania tymczasowego:

- zastąpienie nieobecnego menedżera w celu utrzymania bieżących procesów,
- zarządzanie zmianą, czyli wykonanie konkretnego projektu rozwojowego,
- wsparcie eksperckie, czyli działanie interim managera jako konsultanta.

Formuła ta była stosowana wcześniej jako szczególny przypadek zarządzania projektami lub usługi konsultingu. Podejmując się pracy w danej organizacji interim manager rozpoczyna bowiem swoisty projekt. Jego działalność jest ściśle określona w czasie, dąży do osiągnięcia celu, menedżer używa przy tym swoich kompetencji oraz korzysta z dostępnych w firmie zasobów. Standardowy projekt interimowy trwa 6 miesięcy [11] – w stosunku do klasycznego projektu skrócone zostają fazy przygotowawcza i propozycji rozwiązania (jedną z praktyk jest przeprowadzanie audytu przed wejściem do przedsiębiorstwa). Charakterystyczne dla projektu interim management są również zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy, transfer wiedzy oraz koordynowanie prac projektowych samodzielnie lub w porozumieniu z decydem [10]. Działalność interima obejmuje spektrum zagadnień [10], takich jak: sformułowanie własnej strategii, zbudowanie własnej marki, działania marketingowe, proces sprzedażowy, realizacja projektów, referencje. Budowanie własnej pozycji oraz stopień

zaangażowania interima są zasadniczymi cechami odróżniającymi tę formułę od konsultingu. Interim manager poza zaproponowaniem działań jest uczestnikiem procesu, wdraża rozwiązanie, ma uprawnienia do zarządzania zasobami, na czas projektu staje się częścią organizacji. Stowarzyszenie Interim Managers [10] w swojej metodyce proponuje wyróżnienie czterech obszarów aktywności interim managera:

- doradczy,
- rezultatów,
- wpływu na organizację,
- transferu wiedzy.

Działania w ramach tych kategorii są realizowane jednocześnie i interim realizuje te czynności w różnych wymiarach: etycznym, taktycznym oraz technicznym, co wpływa na jego wymagany profil kompetencyjny.

Zarządzanie tymczasowe traktowane jest też jako sposób na ograniczenie kosztów pracy na poziomie kierowniczym oraz maksymalizację kontroli nad wykorzystaniem kadry (możliwość natychmiastowego zatrudniania i zwalniania). Istotną kwestią jest tu wynagrodzenie interim managera. Zależy ono od wielu czynników: długości projektu, stopnia jego złożoności, uzależnienia wypłaty od osiągniętych rezultatów (*success fee*), cech indywidualnych specjalisty (kompetencje, oczekiwania i potrzeby), kwestii organizacyjnych (wielkość firmy, branża, kapitał, forma własności, kultura organizacyjna) oraz otoczenia zewnętrznego (sytuacja na rynku pracy, kwestie prawne, rynkowy poziom wynagrodzeń). Interim wykonuje zlecenie za z góry ustaloną stawkę, opcjonalnie część wynagrodzenia jest uzależniona od wyników, nie otrzymuje on odprawy. Szacuje się [16; 19], że wynagrodzenie interim managera w porównaniu do menedżera zatrudnionego na etacie jest wyższe, ale szacunki są bardzo rozbieżne – od 10-15% do 50-100%. Wendt [20] podaje przykład Wielkiej Brytanii, gdzie honorarium oblicza się zakładając, że dzienna stawka wynosi 1% rocznego wynagrodzenia brutto pracownika etatowego na równorzędnym stanowisku w danej organizacji lub zachodzi proporcja: 60% z góry ustalona stawka i 40% *success fee*. Jednak należy pamiętać, że są to wyłącznie założenia i oszacowania, ponieważ wysokość każdego kontraktu jest zależna od negocjacji oraz formy pozyskania menedżera – przez agencje pośredniczące w wynajmowaniu interimów lub przez niezależne kontrakty z menedżerami. Polski system prawny pozostawia pewną dowolność przy wyborze formy zatrudnienia i można rozpatrywać [1]:

- umowę o pracę – powiązanie osobowe pracownicze,
- kontrakt menedżerski, który może być zawarty z: osobą fizyczną (powiązanie osobowe niepracownicze), z przedsiębiorcą prowadzącym własną działalność gospodarczą, z osobą prawną (np. spółką z o.o.) – powiązanie gospodarcze.

Goss i Bridson [4] zwracają uwagę, że pojęcie zarządzania tymczasowego jest wielowymiarowe, ponieważ jest elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi – jako

budowanie kompetencji i rozwoju zawodowego. Najczęstsze powody, dla których menedżerowie szukają zmiany i mogą być zainteresowani interim managementem [3] to utrata stałej pracy, chęć dalszego rozwoju, poczucie marazmu w życiu zawodowym, ciekawość i potrzeba zmiany. Są to często momenty kryzysowe (utrata pracy, przeniesienie, zdegradowanie), które zmuszają do ponownego zdefiniowania i zaplanowania ścieżki rozwoju [12]. To powoduje jednak, że decyzje o wyborze tej formy kariery muszą być dokładnie przemyślane i oparte na analizie własnych kompetencji zawodowych. Bukowska [3] wymienia następujące kryteria, warunkujące zostanie interimem:

- wieloletnie doświadczenie zawodowe na stanowiskach kierowniczych w różnych organizacjach i branżach,
- doświadczenie w kierowaniu zespołami ludzkimi,
- sukcesy na koncie, ale również porażki, dające wnioski na przyszłość,
- zabezpieczenie materialne, stabilna sytuacja finansowa,
- źródłem satysfakcji powinny być efekty, a nie poczucie władzy czy prestiż,
- swobodne odnajdywanie się w sytuacji zmian.

W środowisku panuje przekonanie, że menedżerowie tymczasowi to zazwyczaj charyzmatyczni indywidualiści, niestroniący od ryzyka, którzy cenią sobie swobodę działania, nie chcą być ograniczani przez formalne czy też nieformalne zależności organizacyjne [13]. Ta niezależność pozwala bowiem obiektywnie określić obszary problemowe oraz skupić się na kwestiach merytorycznych, co dla etatowych menedżerów, działających w sztywnych ramach organizacyjnych, jest trudne do osiągnięcia.

2. Interim management – ścieżka kariery i popyt na zarządzanie tymczasowe w świetle badań empirycznych

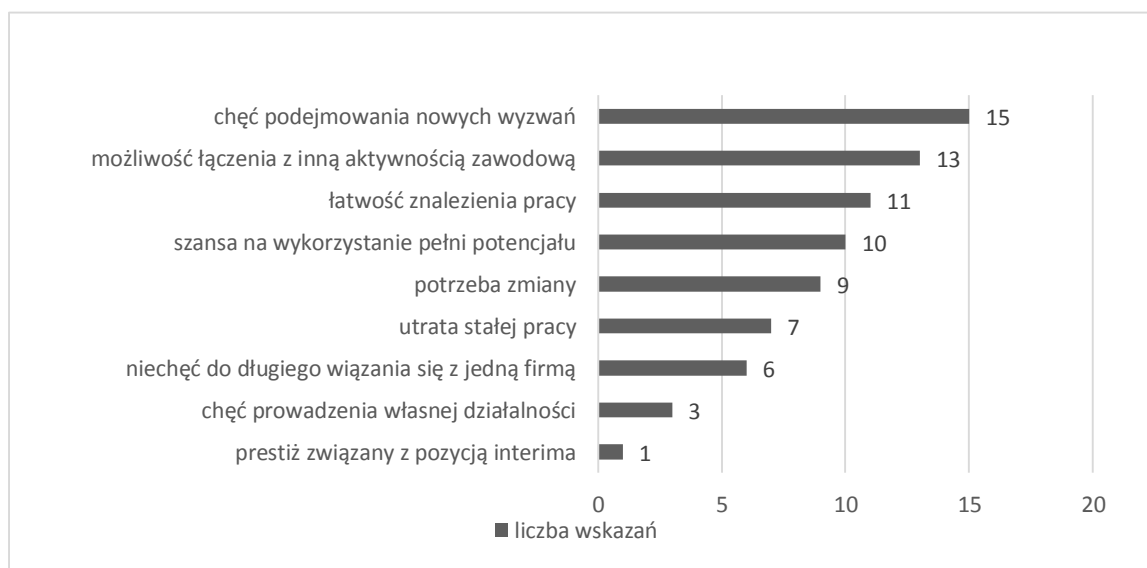
W kontekście powyższych zagadnień sformułowano następujące problemy badawcze:

- Dlaczego polscy menedżerowie decydują się na karierę interim managera?
- Dlaczego przedsiębiorstwa podejmują decyzję o zatrudnieniu interim managera?
- Jakie czynniki decydują o powodzeniu lub porażce projektu interim management?

W celu uzyskania informacji i opinii od polskich interim managerów przygotowany został sondaż opinii w postaci ankiety. Została ona przeprowadzona za pomocą platformy internetowej, na której ankietowani mieli możliwość odpowiedzi na pytania on-line. Zastosowano tę metodę badawczą mając na uwadze rozproszenie respondentów, poza tym zapewniała ona anonimowość, a tym samym dawała szansę na stosunkowo wysoki stopień wiarygodności uzyskanych odpowiedzi. W celu pogłębienia zagadnienia interim management przeprowadzone zostały wywiady z interim managerami. Grupą docelową ankiety byli interimowicze zrzeszeni wokół Stowarzyszenia Interim Managers w Polsce – liczbę tych

menedżerów szacuje się na około 100 osób. W badaniu wzięły udział 23 osoby: 4 kobiety i 18 mężczyzn. Liczba respondentów nie pozwala na uznanie próby za reprezentatywną i wnioskowanie statystyczne na temat całej populacji. W badaniu udział wzięły osoby w wieku od 31. do 69. roku życia, deklarujące swój staż jako interim managerów od roku do 20 lat, przeważały osoby w wieku 40-50 lat (14 osób) z doświadczeniem do 6 lat (16 osób). Pogłębieniem opinii uzyskanych w sondażu były wywiady z 4 osobami z badanej grupy, zajmującymi się najdłużej zawodowo projektami interimowymi, zakładając że mają najwyższe kompetencje w tej dziedzinie.

W większości badanych przypadków decyzja o zostaniu interimem inspirowana była chęcią podejmowania nowych wyzwań (rys. 1). Dużym atutem dla menedżerów okazała się tu możliwość łączenia interim managementu z inną aktywnością zawodową. W opinii menedżerów w Polsce utrzymanie się wyłącznie z interim managementu jest trudne, zatem łączenie tej formuły z inną działalnością jest po prostu konieczne. Dla połowy interimów (52%) impulsem do zmiany okazało się rozwiązanie dotychczasowej umowy z pracodawcą. Można przypuszczać, że była to okazja to rewizji planów zawodowych oraz poszukiwania nowych możliwości.



Rys. 1. Powody podjęcia aktywności zawodowej w formule interim managera (wielokrotny wybór)
Fig. 1. Reasons for formulas professional interim manager (multiple choice)

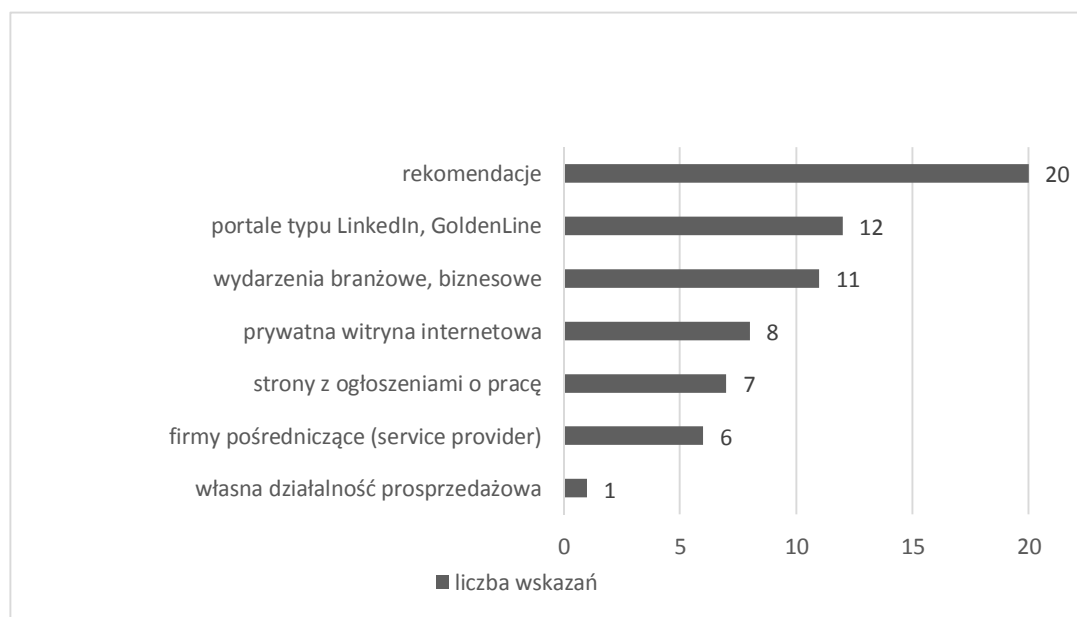
Źródło: Opracowanie własne.

Pozostali interimowie podejmowali decyzje o zmianie sposobu zatrudnienia w szczytowym momencie kariery (44%), chcąc budować w ten sposób ścieżkę zawodową. Z odpowiedzi można wnioskować, że dla interim managerów nie jest to sposób przejścia między wysoką aktywnością zawodową a emeryturą.

W związku z tym, że część menedżerów rozpoczęła pracę w tej formule zawodowej po rozwiązaniu umowy z dotychczasowym pracodawcą, nasuwa się pytanie, czy wróciliby oni

do pracy na poprzednich warunkach, gdyby zaistniała taka możliwość? Jedna czwarta badanych menedżerów przyznała, że gdyby pojawiła się taka możliwość, to skorzystaliby z niej i zaprzestali działalności w obszarze interim management. Jedynie 5% zdecydowanie nie podjęłoby pracy etatowej, a ok. 70% udzieliłoby odpowiedzi – raczej nie. Można przypuszczać, że jest to związane z trudnością utrzymania ciągłości zleceń oraz niestabilnym trybem pracy interim managera. Menedżerowie biorący udział w wywiadach deklarowali, że dla części projektów korzystne jest, gdy interim prowadzi własną działalność gospodarczą. Jednak przyznają, że z ich perspektyw najważniejsze jest zwolnienie przedsiębiorstwa z obciążeń pracodawcy. Zatem jest tu odpowiednie zarówno zawiązanie umowy z osobą fizyczną (powiązanie osobowe niepracownicze), z przedsiębiorcą prowadzącym własną działalność gospodarczą, jak i osobą prawną (np. spółką z o.o.).

Kluczowym aspektem pracy interim managera jest pozyskanie klienta i utrzymanie z nim pozytywnej relacji. Menedżerowie nawiązując kontakt z klientem w pierwszej kolejności „sprzedają” swoje kompetencje, a dopiero po pierwszych rozmowach i diagnozie sytuacji oferują konkretną usługę. Menedżerowie biorący udział w wywiadach zgodnie przyznali, że polecenia i networking są głównymi źródłami pozyskiwania kontaktów w tej branży (rys. 2).



Rys. 2. Sposoby nawiązywania kontaktów z klientami

Fig. 2. Ways to make contact with customers

Źródło: Opracowanie własne.

Wsparciem dla interimów są portale społecznościowe typu LinkedIn oraz Golden Line, nieco popularniejsze niż własne strony internetowe interimów. Z odpowiedzi menedżerów czasowych można wnioskować, że działalność firm pośredniczących (*service providers*) w Polsce nie jest jeszcze mocno rozpowszechniona.

Powyższe dane wskazują na dwie kluczowe kompetencje interim managerów:

- przedsiębiorczość, połączona z samodzielnością decyzyjną i odpowiedzialnością za decyzje i działania,
- nawiązywanie i utrzymywane relacji z klientami.

Interimowie biorący udział w badaniu zostali poproszeni również o opinię na temat postrzegania interim managementu przez polskich przedsiębiorców. Zgodnie ze swoim doświadczeniem ocenili oni poziom świadomości w zakresie interim managementu oraz scharakteryzowali jego zastosowanie w polskim biznesie. Zasadniczą kwestią wartą rozważenia są sytuacje, w których przedsiębiorstwa poszukują wsparcia interima (tabela 1). Ponieważ liczba wskazań i średnie punktów są do siebie bardzo zbliżone więc można wnioskować, że niżej wymienione sytuacje występują w polskich przedsiębiorstwach w równym stopniu.

Tabela 1

Sytuacje przed zastosowaniem interim managementu

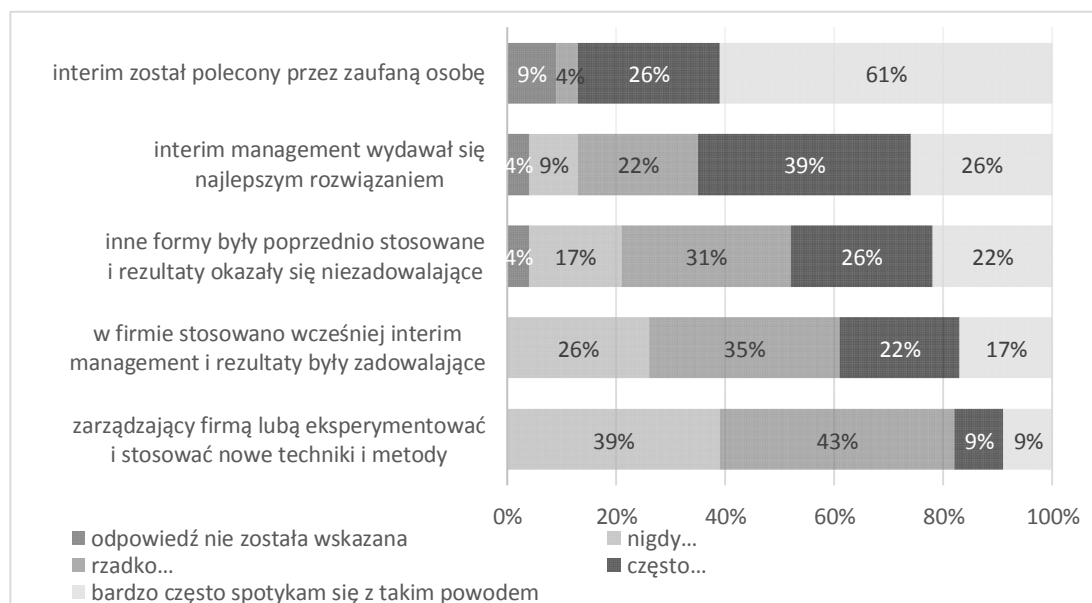
Sytuacja	Liczba wskazań	Średnia ocen*
Planowane działania wykroczyły poza dotychczasową praktykę i potrzebne było wsparcie eksperckie	13	37,50
Zdefiniowano potrzebę wypracowania i wdrożenia nowych procesów i procedur oraz potrzebowano odpowiedniego know-how	17	35,33
Firma znajdowała się w sytuacji kryzysowej	15	33,00
Potrzebna była osoba niezaangażowana w wewnętrzne sprawy firmy i niezwiązana z nią emocjonalnie	14	33,00
Planowano restrukturyzację związaną z nową działalnością	12	32,67
Planowano restrukturyzację związaną ze zmianą właściciela	13	28,50
Braki kadrowe – planowano przeprowadzenie skomplikowanej zmiany lub projektu, jednak nie chciano tworzyć nowego etatu	11	21,67
Firma utraciła ważnego managera i musiała go szybko zastąpić	9	20,00
Planowano restrukturyzację związaną z redukcją zatrudnienia	12	19,38

* Interimowie mieli rozdzielić 100 punktów, aby oddać ich znaczenia w realizowanych projektach

Źródło: Opracowanie własne.

O wyborze interim managementu spośród innych form wsparcia zewnętrznego najczęściej decyduje polecenie konkretnego managera przez zaufaną dla decydenta osobę (rys. 3). Inicjatorem decyzji o poszukiwaniu interima jest (w opinii badanych) manager, którego ta

zmiana dotyczy – interim nie jest osobą konkurencyjną wobec stałych kierowników, jest w stanie szybko zapoznać się z tematem i wypełnić lukę kompetencyjną.

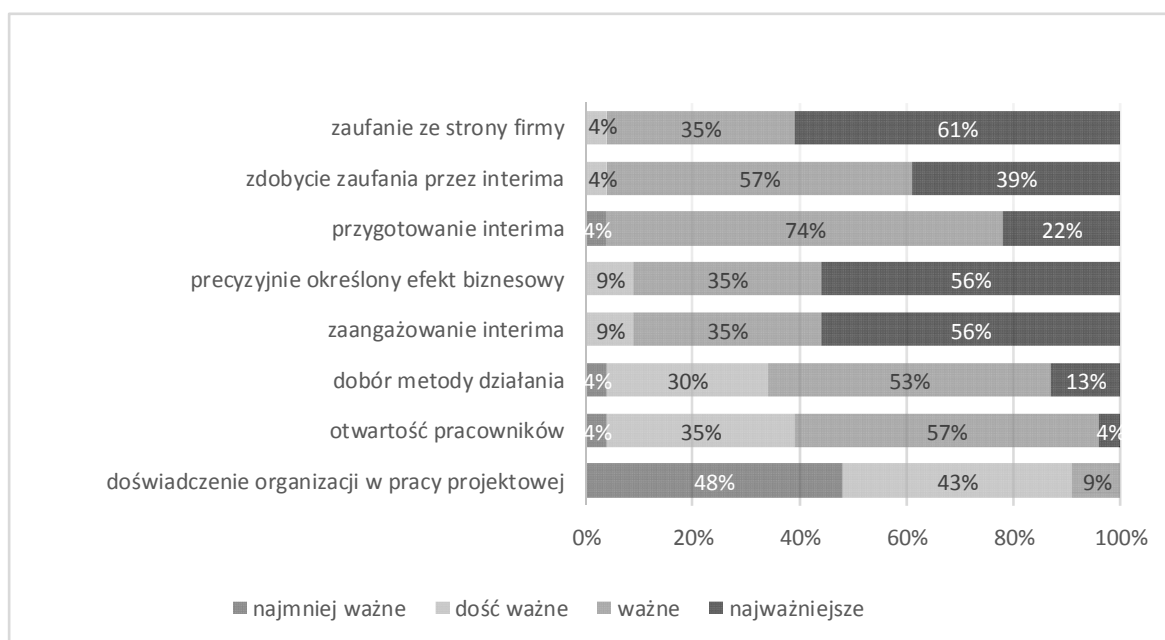


Rys. 3. Uwarunkowania wyboru interim managementu przez przedsiębiorców

Fig. 3. Determinants of choice interim management for entrepreneurs

Źródło: Opracowanie własne.

Projekt interim management opiera się na współpracy interima i członków organizacji. O jego powodzeniu decydują zarówno czynniki związane z samym menedżerem, jak i firmą oraz jej pracownikami (rys. 4).



Rys. 4. Czynniki decydujące o powodzeniu projektu interim management

Fig. 4. Factors determining the success of the interim management project

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród korzyści najczęściej wskazywano szybkie rozwiązanie problemu (52%) oraz obiektywną perspektywę oceny przez eksperta zewnętrznego (48%). Interim management jest interwencją zapewniającą sprawne i terminowe osiągnięcie zamierzonej korzyści, wynikające z charakteru kontraktu czasowego. Obiektywizm jest natomiast szczególnie ważny przy projektach budzących dużo emocji, głównie związanych z restrukturyzacjami. Interim nie jest też częścią firmowych powiązań i układów, zatem jego działania są bardziej swobodne. Ponadto w przeciwieństwie do menedżerów zatrudnionych na stałe, nie jest on obciążony bieżącymi obowiązkami operacyjnymi. Trzecią z kluczowych korzyści jest dostarczenie usługobiorcy potrzebnego know-how (30% wskazań).

Wśród obaw zgłaszanych interimom przez przedsiębiorców najczęściej pojawiają się te związane z wdrożeniem proponowanych rekomendacji (prawie 80% wskazań). Czynniki z tym związane, to wymienione dalej przeciążenie pracą zespołu, którego projekt miałby dotyczyć oraz niepewność co do utrwalenia wprowadzonych zmian. Decydenci nie darzą też interimu zaufaniem, podważają jego zaangażowanie i zdolność do zrozumienia specyfiki organizacji. W związku z tym nie są skłonni do oddania mu uprawnień, chociaż zwykle jest to niezbędne do efektywnej realizacji projektu. Wątpliwości budzą też źródła problemu wskazywanego przez interim, przedsiębiorcy identyfikują inne obszary do poprawy. Może to wynikać z różnic perspektyw. Interim jako osoba spoza organizacji potrafi spojrzeć całościowo na problem lub nie kierować się emocjonalnymi przesłankami.

Podsumowanie

Rozwój organizacji odbywa się dzięki jej członkom, którzy wiedzę pozyskaną z otoczenia wykorzystują w procesach organizacyjnych. Jednak wzrastająca konkurencja, presja obniżania kosztów oraz profesjonalizacja zarządzania powodują, że proces ten musi być wsparty współpracą z instytucjami otoczenia [6]. Ekonomiczny skutek takiego współdziałania to przekazywanie (dyfuzja) pracownikom umiejętności i wiedzy przez ekspertów oraz specjalistów. W ocenie interimów omawiana koncepcja budzi u przedsiębiorców wiele obaw i zastrzeżeń. Główne przyczyny tego stanu rzeczy to mentalność decydentów (właścicieli, rad nadzorczych i zarządów), ich niechęć do zmian i nowych rozwiązań oraz potrzeba kontroli. Pozostałe czynniki, które interimowie uznali za dość ważne to koszt usługi, obawy menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwie, że będą oni zastępowani przez interimów, brak doświadczenia organizacji w korzystaniu z usług doradczych i pomocy zewnętrznej.

Należy przypuszczać, że ów stan rzeczy wynika ze stosunkowo krótkiej obecności interim managementu na polskim rynku. Należy jednak zwrócić uwagę również na to, że podstawą zwiększenia zainteresowania interim managementu wśród przedsiębiorców jest pewność wysokich kompetencji interimów i ich odpowiedniego przygotowania do tej roli. Brak tej

pewności został podkreślony w badaniach Robesona [9] – brytyjscy interimowicze na początku swojej nowej drogi zawodowej nie mieli dostatecznej wiedzy o nowym rynku, w tym również nie do końca odróżniali interim management od konsultingu, nie rozumieli specyfiki i roli pośredników (*service providers*), ich oczekiwania wobec wynagrodzeń były wygórowane, nie wiedzieli jakich umiejętności oraz nakładu czasu wymaga ta praca, tym samym nie sprzyjało to pozytywnej ocenie u przedsiębiorców. Mocne podstawy kompetencyjne interim managerów są zatem kluczowe dla rozwoju tej formy zarządzania, a zatem najpierw powinien rozwijać się interim management jako ścieżka doskonalenia zawodowego, a potem jako ścieżka doskonalenia biznesowego.

Bibliografia

1. Bąk-Grabowska D.: Formy zatrudnienia menedżerów w świetle wybranych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse. Rocznik 2013, t. 4, nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
2. Buchajska-Wróbel M., Rytka E., Gasparski J., Gajda K., Wendt R.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011.
3. Bukowska B.: Czy zawód Interim Managera jest dla mnie? [w:] III Konferencja Interim Management Interim management w praktyce: polskie doświadczenia na tle europejskich standardów, http://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/Konfa%202011/3_Beata%20Bukowska_zawod%20IM.pdf, Warszawa 2011.
4. Goss D., Bridson J.: Understanding interim management, Human Resource Journal, vol. 8 (4), <https://interimcfo.files.wordpress.com/2015/01/understanding-interim-management.pdf>, 1998.
5. Guryn H.: Menedżer szybkiego reagowania. Personel i Zarządzanie, nr 2, 2015.
6. Jabłoński M.: Usługi konsultingowe w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, [w:] Woźniak M. (red.): Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy. Zeszyt Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 39, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
7. Jarmołowicz W., Kościński M.: Menedżerów: na polskim i wielkopolskim rynku pracy: portret własny, [w:] Kopycińska D. (red.): Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce. PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
8. Penc J.: Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
9. Robeson N.: Interim management: is it the right career move?, Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 6, <http://dx.doi.org/10.1108/00197850810900057>, 2008.

11. SIM: Metodyka Interim Management, Warszawa 2014.
12. Sobiecki G.: Skok ze spadochronem w nieznane. *Personel i Zarządzanie*, nr 3, 2015.
13. Syper-Jędrzejak M.: Budowanie ścieżki kariery jako element strategii osiągnięcia sukcesu zawodowego przez menedżera, [w:] Listwan T., Witkowski S. (red.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 115, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
14. HAYS: Interim Management na polskim rynku. Perspektywa eksperta, <http://www.proprogressio.pl/pl/userfiles/file/wydawnictwo/raporty-partnerow-interim-management-na-polskim-rynku-perspektywa-eksperta.pdf> [dostęp: 13.06.2016].
15. Institute of Interim Management, <http://iim.org.uk/defined/> [dostęp: 12.06.2016].
16. Interim Management Association, <http://www.interimmanagement.uk.com/interim-managers/definition-of-an-interim-manager/> [dostęp: 12.06.2016].
17. Niesiołędzka-Rogatko K.: Ci menedżerowie zarabiają od tysiąca do dwóch tysięcy dziennie, <http://www.pulshr.pl/wywiad/ci-menedzerowie-zarabiaja-od-tysiaca-do-dwoch-tysiacy-dziennie,15317.html> [dostęp: 12.06.2016].
18. Senior Management WorldWide, www.seniormanagementworldwide.com [dostęp: 12.06.2016].
19. SIM, <http://stowarzyszenieim.org/o-sim>, <http://stowarzyszenieim.org/profile-czlonkow-sim> [dostęp: 12.06.2016].
20. Szafranski R.: Zarządzanie czasowe alternatywą dla stałego zatrudnienia menedżerów, Michael Page, <http://kadry.infor.pl/wiadomosci/512653,Zarzadzanie-czasowe-alternatywa-dla-stalego-zatrudnienia-menedzerow.html> [dostęp: 12.06.2016].
21. Wendt R.: Specyfika rekrutacji i wynagradzania interim managera, http://wendt.pl/images/files/Prezentacja_LatHR_2012.pdf, [dostęp: 12.06.2016], Warszawa 2012.

Abstract

The prerequisite for the development of the concept of interim management is dynamic changes in the business environment, increasing flexibility of labor and the need to obtain quick solutions. The aim of the article is to analyze the determinants of the development of interim management in Poland. On the basis of surveys and interviews among Polish interim managers, it found that the concept is not much use in business practice. The main reasons are lack of knowledge and the reluctance of entrepreneurs to new developments and the need to control. Other factors include the cost of services, fear of managers working in the company that they will be replaced by interim managers, the lack of experience of the organization in the use of advisory services. For a major prerequisite for the development of the concept was highly competent interim managers.