



Monika Wawer

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
mwawer@kul.pl

***INTERIM MANAGEMENT* JAKO NOWOCZESNA FORMA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM**

Streszczenie: We współczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej pojawiają się zadania wymagające niestandardowego podejścia i znalezienia innowacyjnego rozwiązania. Zaspokojenie tych potrzeb może być zrealizowane dzięki wykorzystaniu koncepcji *interim management* (IM). W Polsce jest ona jeszcze relatywnie mało znana, natomiast w firmach działających na rynku europejskim jest powszechnym i cenionym rozwiązaniem. Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania koncepcji *interim management* w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Na wstępie opisano specyfikę IM. Następnie, na podstawie literatury oraz przeglądu wyników badań, dokonano analizy celów i obszarów wykorzystania IM w przedsiębiorstwach. W końcowej części zaprezentowano studia przypadków obrazujące zastosowanie koncepcji *interim management* w Polsce w firmach różnej wielkości i branży.

Słowa kluczowe: *interim management*, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie czasowe.

JEL Classification: L22, M10.

Wprowadzenie

Koncepcja *interim management*¹ (IM) staje się obecnie w Polsce coraz bardziej znana, chociaż dynamika jej wdrażania w przedsiębiorstwach jest jeszcze bardzo niska. Przyczyną takiej sytuacji może być przede wszystkim niewiedza właścicieli i kadry zarządzającej dotycząca istoty i możliwości jej wykorzystania

¹ 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, np. Bloemer [2003], Rybnikova [2011] i innych. Wersja anglojęzyczna została także wykorzystana w nazwie stowarzyszenia praktyków biznesu powstałego w Polsce – Stowarzyszenie Interim Managers (SIM).

nia. Ważną barierą szerszego zastosowania IM w przedsiębiorstwach może być również brak przekonania co do zasadności wdrożenia rozwiązań opartych na tej koncepcji oraz niska świadomość decydentów odnosząca się do potencjalnych korzyści finansowych i organizacyjnych, jakie mogą wynikać dla firmy z wdrożenia przez nią IM².

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania koncepcji *interim management* w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są najważniejsze cele i obszary wykorzystania koncepcji *interim management* w przedsiębiorstwach?
2. Czy *interim management* może być wdrożony w różnych przedsiębiorstwach bez względu na ich wielkość i branżę?
3. Czy występują podobieństwa w wykorzystaniu koncepcji IM w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych?

Główna teza pracy brzmi: *Interim management* jest wartościową formą wspierającą zarządzanie w różnych obszarach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W celu jej potwierdzenia postawiono dwie szczegółowe hipotezy badawcze:

H1: *Interim management* może być wdrożony w przedsiębiorstwach różnej wielkości i reprezentujących różne branże.

H2: W przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w innych krajach europejskich *interim management* jest wykorzystywany w podobny sposób.

W pierwszej części artykułu opisano specyfikę koncepcji *interim management*. Następnie, na podstawie literatury oraz przeglądu wyników badań, dokonano analizy głównych celów i obszarów wykorzystania IM w Polsce i w innych krajach europejskich w przedsiębiorstwach różnej wielkości i branży. Finalną część opracowania stanowi studium przypadków zastosowania koncepcji IM w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski.

1. Specyfika koncepcji *interim management* i menedżera do zadań specjalnych

Interim management określa się jako czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (interim menedżera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezulta-

² Rozważania dotyczące korzyści i zagrożeń wynikających z wykorzystania koncepcji IM w przedsiębiorstwach zostały szerzej omówione m.in. w artykułach: Wawer [2016], Wendt [2015, s. 68].

tów biznesowych i oparte na partycypacji w ryzyku oraz zysku w odniesieniu do zamierzonego efektu [Mądra i in., 2014, s. 11].

Interim management jest określany także jako tymczasowe zapewnienie organizacji zewnętrznych zasobów i umiejętności menedżerskich. Często jest to realizowane w formie krótkoterminowego zatrudnienia kompetentnego i sprawdzonego menedżera do zarządzania w okresie przejściowym, kryzysu lub zmiany w organizacji. W tych sytuacjach szybkie znalezienie osoby do pełnienia takiej roli może być w firmie niemożliwe. Dodatkowo wewnątrz organizacji może nie być kadry odpowiedniej do podjęcia określonych zadań [Lovegrove, 2007, s. 524].

Wiele opracowań naukowych dotyczących koncepcji *interim management* koncentruje uwagę na aspekcie czasowości tej formy zatrudnienia oraz korzyściach z niej wynikających dla kapitału ludzkiego w organizacji [Clutterbuck i Dearlove, 1999; Birasnav, Rangnekar i Dalpati, 2010; Browning i McNamee, 2012]. W praktyce biznesowej coraz częściej pojawiają się zdarzenia wymagające szerszego spojrzenia na problem i szybkiego znalezienia innowacyjnego rozwiązania. *Interim management* jest ukierunkowany na sytuacje, które oznaczają konieczność pozyskania przez firmę odpowiedniego menedżera w dokładnie określonym czasie (ang. *just in time*) jedynie na ograniczony okres niezbędny do ich rozwiązania. Poszukiwana jest zatem osoba odpowiednia do zatrudnienia w sytuacji konieczności elastycznego rozwoju przedsiębiorstwa w czasie nieustających zmian w gospodarce [Institute of Interim Management, 2013, s. 69].

Do rozwiązania złożonego problemu w firmie zostaje zatrudniony menedżer o wysokich kwalifikacjach w określonym obszarze. Jest on często określany terminem menedżera do zadań specjalnych. Charakteryzuje go wieloletnie doświadczenie w danej branży i dziedzinie aktywności zawodowej, które jest 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 ustalonych wskaźników [Bruns i Kabst, 2005, s. 514].

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 w tym samym czasie, uzyskując dochód z wielu umów [McGovern i Russell, 2001, s. XIII].

Zatrudnienie interim menedżera umożliwia dokonywanie oceny efektywności działań z wykorzystaniem oraz łączeniem takich kryteriów, jak czas, koszt i jakość [Bruns, 2006]. Jednak coraz więcej badaczy podejmuje próby ilościowej analizy wpływu zatrudnienia interim menedżerów na elastyczność działania przedsiębiorstwa. Na przykład Isidor, Schwens i Kabst [2014, s. 174] przeprowadzili diagnozę tego problemu w trzech wymiarach, tj. elastyczności funkcjonalnej, liczbowej oraz finansowej. Uzyskane wyniki wskazują na istnienie zależności pomiędzy pozyskaniem interim menedżera do organizacji a rezultatami jej funkcjonowania jako całości. Uwzględniając specyfikę tej formy zatrudnienia, warto dokonać analizy przyczyn i możliwości jej wykorzystania we współczesnych przedsiębiorstwach.

2. Cele i obszary wykorzystania *interim management* w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w innych krajach europejskich

Jednym z głównych celów wykorzystania koncepcji IM w przedsiębiorstwie jest uzyskanie pomocy od 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 w kraju lub z jej rozszerzeniem na rynki zagraniczne. Ich wsparcie jest szczególnie cenne w sytuacji, gdy firma nie podejmowała takich działań we wcześniejszym okresie.

W ostatnich latach ekspansja na rynki wschodnie firm działających w Polsce spowodowała, że poszukiwani są menedżerowie z doświadczeniem przede wszystkim w Rosji, na Ukrainie czy w Rumunii. Jednocześnie podmioty gospodarcze z tamtych krajów coraz chętniej korzystają ze wsparcia menedżerów z Europy Centralnej, w tym z Polski, na zasadzie projektów czasowych. Polscy menedżerowie są cenieni szczególnie za wiedzę i umiejętności zdobyte w procesie transformacji rynku i związanych z nią restrukturyzacjach przedsiębiorstw oraz w budowaniu nowych organizacji. Poza posiadaniem licznych doświadczeń i kompetencji dodatkowo rozumieją specyfikę rynków wschodnich, a także często posługują się językiem rosyjskim [Buchajska-Wróbel, 2011, s. 78]. Te uwarunkowania istotnie wpływają na atrakcyjność polskiej kadry zarządzającej działającej w systemie *interim management*.

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach w Polsce [HRResearch, 2010], dotyczące celów wykorzystania przez nich koncepcji IM, wskazują, że są to przede wszystkim: restrukturyzacja (46%), usprawnienie procesów (41%),

zbudowanie i wdrożenie nowych struktur oraz wzmocnienie zespołu (po 35%), sytuacja kryzysowa (24%), zastępstwo na czas nieobecności (19%), wsparcie wiedzą i doświadczeniem etatowej kadry (19%), a także wskazanie kierunków dalszego rozwoju (19%).

Podobnie wykorzystanie *interim management* przez firmy europejskie jest głównie ukierunkowane na [Executives Online Group, 2014, s. 13]:

- zarządzanie zmianą (32%) – transformację biznesu czy optymalizację procesów,
- zarządzanie w czasie kryzysu (15%),
- uzupełnienie w firmie potrzebnych kompetencji w obliczu ich braku w aktualnym zespole (15%),
- realizację wdrożenia dużego projektu, np. relokacja biznesu (13%).

Szczegółowe dane dotyczące celów wdrożenia *interim management* w wybranych krajach europejskich przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cele wdrożenia IM w wybranych krajach europejskich

Cele wdrożenia IM	Belgia	Francja	Niemcy	Irlandia	Włochy	Holandia	Wielka Brytania
Zarządzanie zmianą (poprowadzenie projektu transformacji)	32%	31%	24%	29%	33%	44%	16%
Zarządzanie kryzysowe (rozwiązywanie pilnych i głównych problemów)	18%	14%	19%	10%	14%	10%	8%
Wdrożenie głównych inicjatyw (wprowadzenie nowego produktu, relokacja)	13%	13%	9%	16%	13%	13%	11%
Czasowe wypełnienie niedoborów umiejętności lub kompetencji	13%	16%	17%	9%	14%	14%	35%
Czasowe wypełnienie niedoborów w zasobach menedżerskich	5%	9%	7%	13%	10%	6%	8%
Wzmocnienie zespołu projektowego	4%	6%	7%	10%	11%	4%	2%
Czasowe zastąpienie do chwili stałego zatrudnienia	7%	6%	10%	9%	3%	5%	9%
Czasowe zastąpienie podczas tymczasowej absencji (np. choroba)	7%	5%	7%	3%	1%	3%	10%

Źródło: Executives Online Group [2014, s. 13].

Zestawienie celów wykorzystania koncepcji *interim management* w Polsce i w Europie Zachodniej wskazuje, że są one podobne. Wprawdzie liczba zrealizowanych projektów opartych na IM jest w polskich firmach wyraźnie mniejsza niż za granicą, ale powody ich wdrożenia są bardzo zbliżone.

Drugim ważnym aspektem wymagającym diagnozy są główne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa wspierane przez polskich i europejskich *interim menedżerów*. Prowadzone analizy potwierdzają dużą zbieżność wyników również w tym zakresie.

Pierwsze wdrożenia IM w polskich przedsiębiorstwach pojawiły się w działach finansowych, logistyki i produkcji. Także obecnie są one najczęściej przedmiotem zainteresowania *interim menedżerów*. Specjaliści w dziedzinie finansów są zatrudniani do projektów restrukturyzacyjnych, do wdrażania nowych systemów raportowania, często w związku z zakupem polskiego przedsiębiorstwa przez zagranicznego inwestora. Inne zadania to przygotowanie i wprowadzenie spółki na Giełdę Papierów Wartościowych czy wsparcie przy znalezieniu inwestora, a następnie przeprowadzenie transakcji sprzedaży. Analiza zapotrzebowania na *interim menedżerów* wskazuje, że obecnie są oni często zatrudniani w obszarze logistyki, w którym mogą się 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 [Buchajska i in., 2011, s. 80-81].

Wzrost zainteresowania wśród polskich przedsiębiorców formą IM wpłynął na wykorzystanie *interim menedżerów* także w innych pionach, takich jak: działły personalne, sprzedaż oraz marketing. W obszarze kadrowym *interim menedżerowie*, specjalizujący się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, są poszukiwani do budowania i wdrożenia systemów motywacyjnych, zorganizowania efektywnego systemu szkoleń i rozwoju pracowników, wprowadzenia koncepcji zarządzania przez cele oraz przebudowy struktury organizacyjnej. W zadaniach dla *interim 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 przedsiębiorstwach Europy Zachodniej uwaga *interim menedżerów* jest skupiona na podobnych obszarach. Przykładem kraju z europejskiego rynku pracy, w którym *interim management* silnie się rozwinął na przełomie XX i XXI w., jest Wielka Brytania. Obecnie zatrudnienie kadry z wykorzystaniem *interim management* jest tam bardzo powszechne [Loranc, 2015, s. 76]. Badania przeprowadzone przez Institute of Interim Management [2014, s. 11] wskazują, że

główne obszary w przedsiębiorstwach, w których są wykorzystywani brytyjscy interim menedżerowie, to: zarządzanie strategiczne realizowane na poziomie zarządów i dyrektorów generalnych (22%), zasoby ludzkie (18%), działalność operacyjna (17%), finanse (14%), logistyka i łańcuchy dostaw (12%) oraz IT (11%) i marketing (6%).

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić podobieństwo celów i obszarów wykorzystania koncepcji *interim management* w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i w innych krajach w Europie Zachodniej.

3. Wykorzystanie *interim management* w przedsiębiorstwach różnej wielkości i branży w Polsce oraz w innych krajach europejskich

Badanie przeprowadzone przez Stowarzyszenie Interim Management w Polsce [2013] wskazuje, że koncepcja IM jest najczęściej wykorzystywana przez firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników (36%) oraz poniżej 50 osób (25%). Oznacza to, że łącznie 61% małych i średnich przedsiębiorstw stosuje w Polsce IM, pozostałe 39% to firmy duże. Udział firm w przedziale pomiędzy 250 i 2500 zatrudnionych wynosi 25%. Przedsiębiorstwa posiadające od 2500 do 5000 pracowników stanowią 9%, a powyżej 5000 osób – 5%. Badanie to wskazało jednocześnie, że interim menedżerów w największym stopniu wykorzystuje sektor prywatny – 86%, istotnie mniej organizacje non profit – 8%, a sektor publiczny 6%.

Analogiczne badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii potwierdzają podobne proporcje, z nieznacznie mniejszym udziałem małych i średnich przedsiębiorstw w porównaniu do Polski [2014, s. 17]. Firmy MŚP, tj. zatrudniające do 250 osób, stanowiły w Wielkiej Brytanii 46% firm stosujących IM, a duże, tj. powyżej 250 pracowników – 43%, co łącznie obejmuje 89% rynku pracy dla interim menedżerów. Sektor publiczny stanowi 8%, a organizacje charytatywne 3%.

Należy podkreślić, że w zależności od wielkości przedsiębiorstwa różne mogą być cele zatrudnienia interim menedżera. Potrzeba wykorzystania jego kompetencji w dużych przedsiębiorstwach w większym stopniu jest związana z koniecznością rozwiązywania sytuacji kryzysowych oraz podjęcia działań podnoszących efektywność funkcjonujących dotychczas rozwiązań [Ballinger i Marcel, 2010, s. 266]. Kluczową korzyścią dla osób zarządzających w małym przedsiębiorstwie jest natomiast możliwość skorzystania z wiedzy takiego menedżera w celu strategicznego rozwoju firmy i zwiększenia skali realizowanych w niej procesów. Główne obszary działania i oczekiwania względem interim menedżera w wybranych przedsiębiorstwach różnej wielkości i branży, zlokalizowanych na terenie Polski, przedstawiono w tabeli 2.

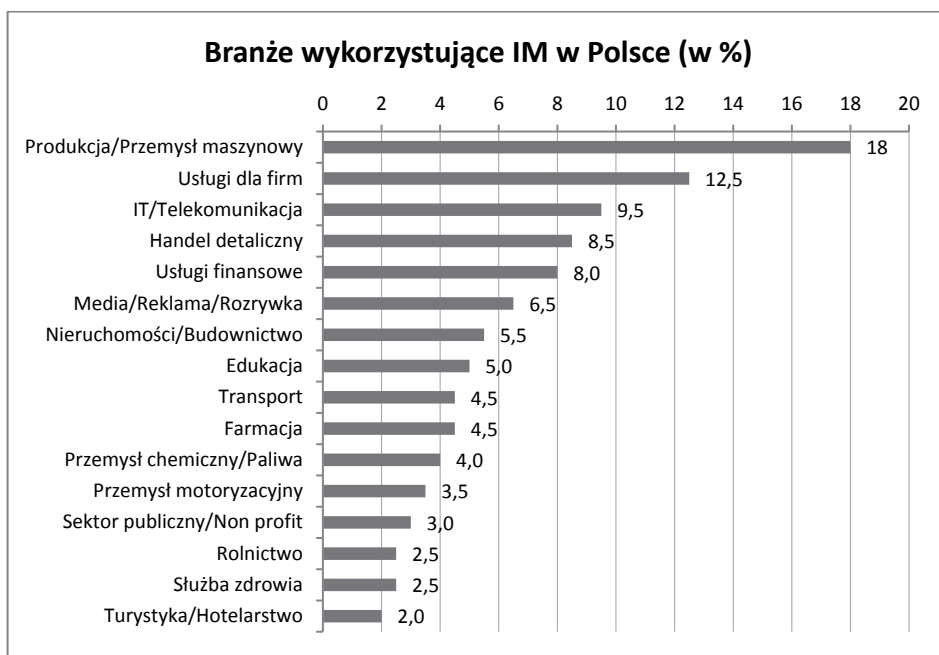
Tabela 2. Główne obszary działania interim menedżera w różnych branżach w wybranych przedsiębiorstwach różnej wielkości

Obszar działania	Branża	Wielkość przedsiębiorstwa	Oczekiwania względem interim menedżera
Dział sprzedaży, Dział zakupów, Finanse	firma handlowa	duże	zarządzanie efektywnością regionów, renegocjowanie kontraktów, ustalanie zasad pracy, regulacja umów z kontrahentami, porządkowanie finansów
Dział obsługi klienta, Dział transportu	firma logistyczna	duże	ekspert w dziedzinie eksportu i spedycji (gwarancja świeżego spojrzenia, motywacja do zmian), zadania reorganizacyjne
Zarządzanie, Kadry	firma spożywcza	duże	zarządzanie kadrami pracowniczą, funkcje kadrowe – delegowanie pracowników na odpowiednie stanowiska, działania koordynujące i kontrolujące
Dział HR	firma transportowa	średnie	stworzenie zasad czasu pracy, ocena pracownicza
Dział logistyczny, Dział ekologii	firma budowlana	średnie	prowadzenie nowych, innowacyjnych projektów bazujących na eksperckiej wiedzy i znajomości rynku
Zarządzanie, Dział sprzedaży	firma farmaceutyczna	małe	przejęcie/wsparcie w roli zarządzania firmą, pomoc w rozwoju i rozbudowie biznesu (znalezienie niszy, nowych kanałów dystrybucji, innowacja)

Źródło: TNS Polska [2013, s. 37].

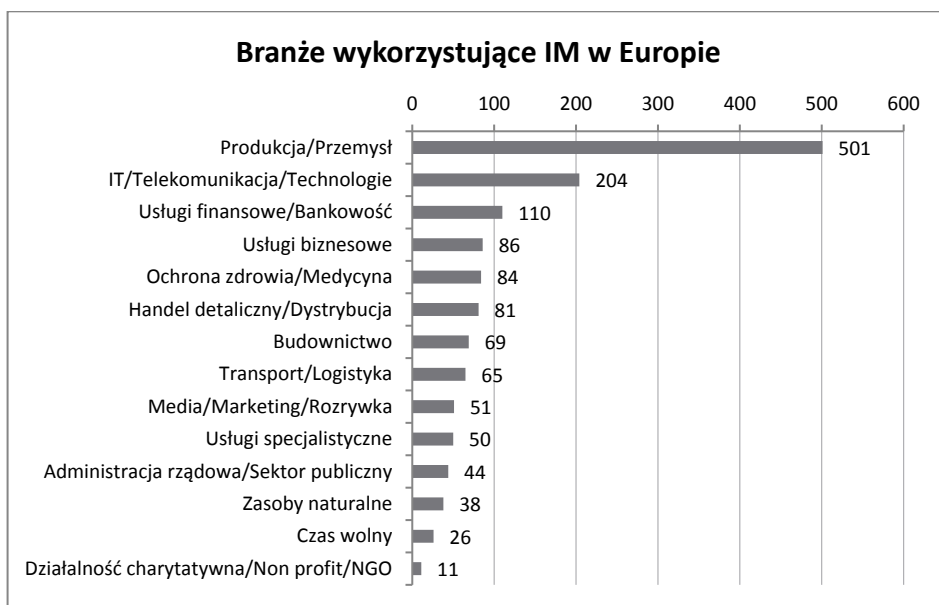
Kluczowym aspektem potwierdzającym możliwość wykorzystania koncepcji *interim management* w przedsiębiorstwie powinna być nie tylko jego wielkość i profil, ale także reprezentowana branża. Przeprowadzone badania potwierdzają, że zarówno w Polsce (rys. 1), jak i w innych krajach w Europie (rys. 2), najczęstszym beneficjentem rozwiązań IM jest: produkcja/przemysł, IT/telekomunikacja, usługi finansowe oraz usługi biznesowe dla firm.

W środkowych częściach tych dwóch rankingów znajdują się: handel, marketing i transport. Natomiast sektor publiczny oraz organizacje non profit w bardzo niewielkim stopniu wykorzystują *interim management* w zarządzaniu zarówno w Polsce, jak i w Europie. Są one umieszczone w końcowej części zestawień branż.



Rys. 1. Branże wykorzystujące IM w Polsce (w %)

Źródło: Stowarzyszenie Interim Managers [2013].



Rys. 2. Branże wykorzystujące IM w Europie (liczba respondentów wskazujących daną branżę)

Źródło: Executives Online Group [2014, s. 17].

Przeprowadzone powyżej porównania pozwalają stwierdzić, że *interim management* jest obecnie wdrożony w wielu przedsiębiorstwach, które różnią się między sobą nie tylko wielkością, ale także reprezentowaną branżą. Wniosek ten pozwala potwierdzić pierwszą hipotezę badawczą.

Przywołane wyniki badań potwierdzają także, że nie ma istotnej różnicy w celach i obszarach wykorzystania koncepcji IM w Polsce i w innych krajach europejskich. Występuje również widoczne podobieństwo wielkości i branży polskich oraz europejskich firm stosujących rozwiązania oparte na koncepcji *interim management*. Rezultat przeprowadzonej analizy umożliwia zatem potwierdzenie drugiej hipotezy badawczej.

W celu dokonania szerszej oceny możliwości wykorzystania koncepcji IM w przedsiębiorstwach, przywołane wcześniej dane ilościowe zostały uzupełnione o studium przypadków czterech wybranych firm.

4. Wykorzystanie koncepcji *interim management* w Polsce – studia przypadków

Jak wspomniano powyżej, koncepcję IM można wykorzystywać w przedsiębiorstwach różnej wielkości, reprezentujących odmienne branże. Przykładem dużej firmy z sektora bankowego, która wykorzystywała IM, jest Bank Gospodarki Żywnościowej [Mądra i in., 2014, s. 132]. Nadrzędnym celem było opracowanie metodologii przeprowadzania samooceny działalności banku z punktu widzenia ryzyka operacyjnego i mechanizmów kontrolnych. Istniejący proces samooceny opierał się głównie na weryfikacji kluczowych mechanizmów kontroli – pozwalał na spełnienie wymogów regulacyjnych, ale posiadał także wiele niedoskonałości, takich jak: zawężona perspektywa widzenia ryzyka operacyjnego zorientowana na prewencję zaistniałych wcześniej zdarzeń, przyczynianie się do powstawania kolejnych czynności kontrolnych bez uwzględnienia sprawności operacyjnej. Zaprojektowanie i wdrożenie nowego procesu wyeliminowało te słabości. Uzupełniającym celem *interim management* było podniesienie świadomości ryzyka operacyjnego w organizacji i umocnienie kultury zarządzania ryzykiem.

Sukcesem zakończyło się także wykorzystanie koncepcji IM w przedsiębiorstwie średniej wielkości, reprezentującym branżę poligraficzną [Mądra i in., 2014, s. 147]. Polska spółka KDS, działająca na rynku od 20 lat, posiadała w ofercie zróżnicowany pakiet produktów, wytwarzany w różnych technologiach i lokalizacjach. Usprawniając procesy zarządzania i sprzedaży, spółka potrzebowała modułu kontrolingowego, który wspierałby analizę rentowności produktów, budżetowanie i monitorowanie kosztów oraz zapewniłby właściwą wycenę zleceń produkcyjnych. Ważne było również zapewnienie spójności danych operacyjnych z danymi pochodzącymi z systemu księgowego.

Podczas prowadzonej diagnozy sytuacji ustalono, że istniejący system finansowo-księgowy dostarczał informacji zarządczych w bardzo ograniczonym zakresie i wyłącznie w przekroju całego przedsiębiorstwa. Większość istotnych danych była gromadzona w odrębnych bazach na stanowiskach operacyjnych, przy czym nie były one w pełni wykorzystywane w procesie zarządzania efektywnością.

W trakcie prac, rozłożonych na okres 6 miesięcy, nastąpił wybór odpowiedniego dla specyfiki firmy systemu kalkulacji kosztów i sposobu grupowania produktów; przeprowadzono inwentaryzację procesów głównych i wspomagających, stworzono matrycę powiązań kosztów i procesów, przedstawiono schematy i procedury opomiarowania procesów produkcyjnych oraz zużycia zasobów. Następnie opracowano produkt końcowy w postaci wzorców kalkulacji kosztów, wyceny zleceń produkcyjnych i analizy rentowności. Zmodyfikowano również zakładowy plan kont, tak aby możliwe było uzyskanie z systemu księgowego danych finansowych wykorzystywanych w powyższych wzorcach.

Rezultatem zatrudnienia interim menedżera było dostarczenie firmie pakietu algorytmów do wykorzystania w systemie zintegrowanego zarządzania i wspierania sprzedaży, a przeprowadzone prace stanowiły podstawę do dalszej standaryzacji procesów oraz wdrożenia systemu budżetowania. Dzięki wprowadzonym rozwiązaniom nastąpiło urealnienie informacji zarządczej i usprawnienie zarządzania efektywnością, co przełożyło się na wymierny, długoterminowy efekt wzrostu rentowności.

Kolejny przykład możliwości zastosowania koncepcji IM odnosi się do małego przedsiębiorstwa z branży FMCG, będącego spółką produkcyjną [Mądra i in., 2014, s. 141]. Firma BANDI rozwijała się dynamicznie dzięki budowaniu nowych kanałów sprzedaży opartych na rozwiązaniach internetowych. Sprzedaż tradycyjna, realizowana przez dział handlowy, była istotnym źródłem przychodów, jednak nastąpił spadek sprzedaży przez ten kanał. Zadaniem interim menedżera było doprowadzenie do wzrostu przychodów w przedsiębiorstwie i wdrożenie konkretnych procesów zakończonych zwiększeniem sprzedaży kanałem tradycyjnym. Projekt trwał 6 miesięcy, a wynagrodzenie menedżera było powiązane z realizacją przyjętych założeń. Podczas diagnozy sytuacji w początkowym okresie projektu określono systemowy powód braku wzrostu sprzedaży realizowanej przez dział handlowy. Po dokonaniu diagnozy przygotowano plan projektu, a kolejnym etapem było jego wdrożenie. Podjęte działania doprowadziły do trwałych zmian w funkcjonowaniu działu sprzedaży, co przełożyło się na stabilizację restrukturyzowanych obszarów.

Ostatni przykład potwierdzający użyteczność wykorzystania koncepcji IM w przedsiębiorstwach różnych branż i wielkości dotyczy edukacyjno-szkoleniowej mikrofirmy APEXNET, funkcjonującej w obszarze szkoleń z zamówień publicznych [Mądra i in., 2014, s. 142].

Projekt *interim management* był odpowiedzią na zapotrzebowanie w zakresie optymalizacji głównych procesów zarządczych, w tym zarządzania zespołem, produktami i procesami. Zespół złożony z interim menedżera oraz zarządu spółki wypracował nową strukturę firmy. Po przeglądzie zadań na stanowiskach opracowano szczegółowe opisy stanowisk wraz z matrycą i instrukcją opisu stanowiska. Równocześnie przygotowano prowizorium budżetowe. Proces realizacji projektu był systematycznie wspierany prowadzonym transferem wiedzy w postaci warsztatów i prezentacji dla całego zespołu oraz regularnych indywidualnych spotkań z zarządem firmy. Dzięki dużej aktywności i zaangażowaniu zespołu wypracowane w projekcie rozwiązania zostały natychmiast wdrożone, co przelożyło się na osiągnięcie zakładanych rezultatów.

Podsumowanie

Interim management jest w Polsce nową koncepcją zarządzania, która przez wielu menedżerów nie została jeszcze dostrzeżona i odpowiednio doceniona. Na wzrost jej wykorzystania w przedsiębiorstwach będzie miało wpływ wiele czynników, takich jak na przykład: konieczność poszukiwania źródeł zwiększenia efektywności funkcjonowania firmy oraz jej poszczególnych działów, wysoka dynamika zmian w otoczeniu, potrzeba racjonalizacji i zapewnienia elastyczności zatrudnienia, globalizacja, nasilająca się presja działań konkurencji, a także zmiany demograficzne itp.

Wyniki przeprowadzonych analiz danych ilościowych i opisanych studiów przypadków potwierdzają postawione szczegółowe hipotezy badawcze oraz główną tezę artykułu, że *interim management* jest wartościową, przynoszącą wymierne korzyści, formą wspierającą zarządzanie w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie można jednak zapomnieć, że oprócz różnych zalet łączą się z nią także zagrożenia dla przedsiębiorców, menedżerów i firm. Teoretyczna i empiryczna analiza potencjalnych ograniczeń i źródeł ryzyka powinna się stać przedmiotem przyszłych rozważań naukowych.

Literatura

- Ballinger G.A., Marcel J.J. (2010), *The Use of an Interim CEO during Succession Episodes and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 31, No. 3, s. 262-283.
- Birasnav M., Rangnekar S., Dalpati A. (2010), *Transformational Leadership, Interim Leadership, and Employee Human, Capital Benefits: An Empirical Study*, "Procedia Social and Behavioral Sciences", No. 5, s. 1037-1042.

- Bloemer V. (2003), *Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit*, Berlin, Regensburg.
- Browning B.W., McNamee L.G. (2012), *Considering the Temporary Leader in Temporary Work Arrangements: Sensemaking Processes of Internal Interim Leaders*, "Human Relations", Vol. 65, No. 6, s. 729-752.
- Bruns J. (2006), *Interim Management Deployments in the Innovation Context*, Rainer Hampp Verlag.
- Bruns J., Kabst R. (2005), *Interim Management: A Paradox for Leadership Research?* "Management Revue", Vol. 16, No. 4, s. 512-524.
- Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice.
- Clutterbuck D., Dearlove D. (1999), *The Interim Manager: A New Career Model for the Experienced Manager*, Financial Times Pitman Publishing.
- Executives Online Group (2014), *The European Interim Report 2014*, <http://info.executivesonline.co.uk/hubfs/Ebooks/euro-interim-report14.pdf?submissionGuid=53152563-c3f4-4bed-b9dc-e99c3828c55b> (dostęp: 15.08.2016).
- HRResearch (2010), *Badanie stanu IM w Polsce 2010*, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> (dostęp: 15.08.2016).
- Institute of Interim Management (2013), *Interim Management Survey 2013*, <http://www.iim.org.uk.pdf> (dostęp: 15.08.2016).
- Institute of Interim Management (2014), *Interim Management Survey 2014*, <http://iim.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/IIM-Interim-Management-Survey-2014.pdf> (dostęp: 15.08.2016).
- Isidor R., Schwens C., Kabst R. (2014), *Interim Management Utilization, Firm Flexibility and Its Impact on Firm Performance*, "International Journal of Human Resources Development and Management", 14(4), s. 171-186.
- Loranc R. (2015), *Istota usług interim management*, "Economics and Management", No. 1, s. 73-84.
- Lovegrove H. (2007), *Making a Difference: The Pragmatic Approach of an Interim Manager*, Lannoo Uitgeverij.
- Mądra E., Niesiobędzka-Rogatko K., Sobiecki G., Wendt R. (2014), *Metodyka interim management*, Stowarzyszenie Interim Managers, Warszawa.
- McGovern M., Russell D. (2001), *A New Brand of Expertise: How Independent Consultants and Free Agents Are Transforming the World of Work*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Rybnikova I. (2011), *Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stowarzyszenie Interim Managers (2011), *Badanie stanu IM w Polsce*, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> (dostęp: 15.08.2016).
- Storey J., Quintas P., Taylor P., Fowle W. (2002), *Flexible Employment Contracts and Their Implications for Product and Process Innovation*, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 13, s. 1-18.

-
- TNS Polska (2013), *Analiza pomysłu Interim Management. Raport z badania jakościowego*, Warszawa.
- Wawer M. (2016), *Interim Management – nowy trend w zatrudnianiu menedżerów w przedsiębiorstwach*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania tom 8 (44), nr 1, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin.
- Wendt R. (2015), *Interim management. Nowoczesne rozwiązanie ułatwiające pracę HR*, „Personel Plus”, nr 3, s. 67-71.

INTERIM MANAGEMENT AS A MODERN FORM OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: In the contemporary enterprises, there are more and more tasks that require a non-standard approach, a broader look at the problem and finding in a short time the innovative solutions. The satisfaction of these needs can be achieved through the concept of interim management (IM). In Poland, it is still relatively little known, whereas in the companies operating on the European market it is a common and highly regarded solution. The aim of the article is to assess the possibilities of using the concept of interim management in the modern enterprise management. At the outset, the specifics of the concept of interim management has been discussed. Then, on the basis of the literature and the review of the research results, the analysis of the objectives and areas of use of IM in the enterprises has been performed. In the final section, the case studies of the use of the concept of interim management in polish companies of all sizes have been presented.

Keywords: interim management, enterprise management.