

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Rozwój i zmiana organizacji.
Zestaw narzędzi

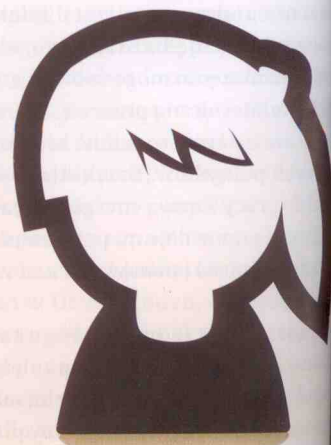
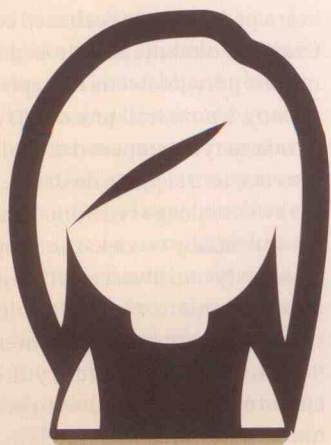
James A. Cannon,
Rita McGee
Wolters Kluwer Polska
– ABC 2012



Menedżer do zadań
specjalnych

Dynamiczny rynek pracy, brak jednego wzorca sukcesywnej kariery zawodowej, potrzeba dopasowania się do zmian i wyzwań oraz mierzenia się z kolejnymi trudnościami – wszystko to sprzyja wykształcaniu się alternatywnych modeli kariery zawodowej. | s. 22

Kusząca alternatywa, której sprzyja kryzys



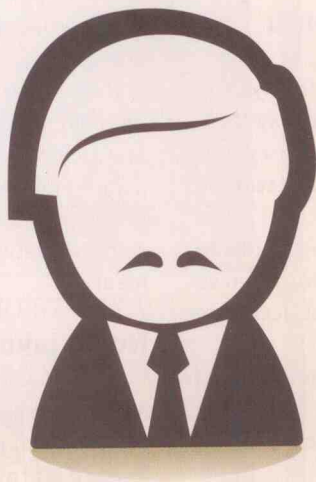
” Z perspektywy osoby, która od ponad 10 lat rekrutuje menedżerów czasowych, widzę systematyczny rozwój interim managementu na naszym rynku. Zjawisko czasowego zarządzania rozwija się powoli, jednak z roku na rok zyskuje zwolenników, którzy dostrzegają i wykorzystują jego niewątpliwe zalety. ”

Monika Buchajska-Wróbel, czytaj w tekście na s. 21.

Potrzeba matką wynalazku – to powiedzenie dobrze sprawdza się w przypadku niszowego jeszcze w Polsce, ale już bardzo popularnego w krajach rozwiniętych zjawiska, jakim jest interim management. Tę potrzebę generuje kryzys gospodarczy. Ale zacznijmy od wyjaśnienia, czym jest interim management i skąd się wziął.

Roman Wendt

Interim management (IM) pojawił się w latach 70. ubiegłego wieku w Holandii jako sposób ucieczki przed bardzo restrykcyjnym prawem pracy, które nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom. Menedżerowie, pewni swej wartości na rynku pracy, godzili się pracować za wyższe stawki przez określony z góry czas lub przez czas realizacji określonego zadania, rezygnując z oferowanej przez prawo pracy ochrony pracowniczej. Na tym rozwiązaniu wygrywały obie strony. Pracodawca pomimo wyższych stawek jednostkowych nie musiał płacić odpraw i miał zagwarantowany rezultat, dla którego zatrudniał interim managera. Interim manager z kolei otrzymywał wyższe wynagrodzenie za swoje wysokie kompetencje i partycypację w ryzyku sukcesu pracodawcy. ▶



► **Powody zatrudniania interim managera (w proc.)**



Uwaga: użytkownicy mogli zaznaczyć więcej niż jedno pole wyboru, więc ogólna wartość procentowa po zsumowaniu może przekroczyć 100 proc.

■ Źródło | materiały Stowarzyszenia Interim Managers.

Przypadek Holandii przełamał dotychczasowy stereotyp pracy menedżera, jednak gdyby nie obiektywne zapotrzebowanie na tego typu usługi ze strony rynku, nie wyszłyby one poza sferę obejścia prawa pracy w jednym kraju. Rzeczywistość prześcignęła najśmielsze oczekiwania pionierów interim managementu.

Istota interim managementu

Obecnie rynek IM w krajach rozwiniętych, takich jak Holandia, Wielka Brytania czy Niemcy, jest szacowany w dziesiątkach tysięcy osób. Tylko w Wielkiej Brytanii jego wartość ocenia się na 1,5 mld funtów¹.

Doświadczenie rynku brytyjskiego pokazuje, że początkowi kryzysu gospodarczego zawsze towarzyszył skokowy wzrost liczby menedżerów czasowych na rynku.

Powody są bardzo proste i logiczne:

- więcej wolnych menedżerów na rynku, również tych pozbawionych swoich miejsc pracy;
- potrzeba wdrażania zmian w firmach, najlepiej przez menedżerów, którzy już mają doświadczenie i sukcesy w tym zakresie;

- interim manager jest dla firmy kosztem zmiennym, a nie stałym – w trudnych czasach firmy to preferują.

Jak wygląda Polska na tle rynków rozwiniętych? Bardzo skromnie. W mojej ocenie możemy mówić o kilkuset rodzimych interim managerach, którzy mają na koncie kilkuletnie doświadczenie w takiej pracy.

Mimo prawie 10 lat, od kiedy w Polsce zaczęło się wspominać o interim managementie, jest on nadal zjawiskiem niszowym – nieznanym i nierozumianym. Dlatego dobrze zacząć od definicji i wyjaśnienia, czym różni się on od innych form pracy i współpracy spotykanych na rynku.

Definicja promowana przez Stowarzyszenie Interim Managers w książce „Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem”² kładzie nacisk na główne wyróżniki, które charakteryzują IM: „Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (interim managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu”. W praktyce definicja ta zbliża formułę interim managementu do formy pośredniej pomiędzy kontraktem menedżerskim a umową o dzieło, przy czym dziełem tym jest konkretny efekt biznesowy osiągnięty w krótkim, najczęściej kilkumiesięcznym okresie.

Inną postacią interim managementu, skierowaną szczególnie do początkujących interim managerów, są proste formy zastępstwa nieobecnych z różnych przyczyn menedżerów etatowych. Wówczas zadania są mniej wymagające i gorzej płatne, ale mogą stanowić dobrą „rozgrzewkę” dla osób, które swoją karierę chcą rozwijać w ramach interim managementu.

Nowa jakość

Menedżer czasowy zajmuje się zarządzaniem przedsiębiorstwem podobnie jak menedżer etatowy. Można by zapytać, w czym tu nowość? W przypadku interim managementu istotne jest nie „co”, a „jak”. Nowa jakość związana z pojawieniem się interim

