

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2020, nr 1 (83)



Gul, M. (2020). Profil kompetencyjny polskich interim managerów w świetle badań empirycznych. *e-mentor*, 1(83), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em83.1454>



Marcin  
Gul

## Profil kompetencyjny polskich interim managerów w świetle badań empirycznych

### Empirical research on competency profile of Polish interim managers

#### Abstract

In the dynamic and rapidly changing environments, there is an increased necessity for enterprises to enhance their flexibility by applying new methods, tools, and approaches. That also imposes the need for the acquisition of qualified management resources. Interim management is one of the possible responses to such requirements. Interim managers provide management resources for a limited time. This relatively new, flexible work pattern can be described as the temporary transfer of external, highly experienced, and skilled management personnel into a company to transfer situation-specific management know-how.

The main goal of the article is to characterize the interim management phenomenon, identify managerial competencies of temporary managers and confront the results of the qualitative empirical investigation with the universal model of managerial skills developed by the Polish Agency for Enterprise Development (PARP). Qualitative research was carried out using a Focus Group Interview (FGI) method.

Two existing models were compared and allowed for identifying the differences regarding the competence requirements for managers. The interim manager competency model was contrasted with the universal model. The main distinction resulted from different forms of cooperation in both cases. More precisely, the differences originated primarily from the objectives of the implemented projects and the specification of work in the IM formula. Interim managers are usually not responsible for shaping the organizational culture and have relatively little time for implementation into the organization. Permanently employed managers care for the long-term development of employees. In contrast, the interim manager is hired to share the experience and practical knowledge with employees during the project period. The competencies of interim managers co-occur in several closely related competence areas and, therefore, a matrix structure seems to be most appropriate to reflect them.

**Keywords:** interim management, interim manager, temporary management, management, managerial competencies, competency profile

*Współczesny, dynamiczny rynek wymusza na podmiotach gospodarczych stosowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim (Dźwigoł, 2016, s. 100). Koncepcja interim management (IM, zarządzanie czasowe), której cechą charakterystyczną jest zarządzanie zmianą (Oss i Hek, 2011, s. 145), doskonale wpisuje się w globalny trend rozwoju elastycznych form zatrudnienia (Wawer, 2016, s. 243). Artykuł ma na celu zaprezentowanie wyników badań jakościowych dotyczących specyfiki pracy interim managera, zidentyfikowanie jego profilu kompetencyjnego oraz zestawienie go z uniwersalnym modelem kompetencji menedżerskich, opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).*

Koncepcja IM definiowana jest jako czasowe, określone co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez interim managera (menedżera tymczasowego, menedżera do zadań specjalnych), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalo-

nych rezultatów biznesowych, oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku (Buchajska-Wróbel i in., 2011, s. 18). Idea IM z jednej strony umożliwia doświadczonym menedżerom przedłużenie kariery zawodowej (Weiss i Molinaro, 2005, s. 233), z drugiej zaś zapewnia podmiotom gospodarczym możliwość skorzystania z ekspertów, w sytuacji gdy klasyczne rozwiązania w postaci pracy etatowej, doradztwa konsultingowego czy programów rozwojowych są niewystarczające (Mądra i in., 2014, s. 7).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badania jakościowego, przedstawienie specyfiki pracy interim managerów oraz porównanie uniwersalnego modelu kompetencji kierowniczych z profilem kompetencyjnym interim managera. Główne pytania, a zarazem problemy badawcze sformułowano poniżej:

1. Na czym polega specyfika pracy interim managera?
2. Jakie kluczowe kompetencje kierownicze powinni posiadać menedżerowie do zadań specjalnych?
3. Czy wymagania kompetencyjne etatowego menedżera różnią się od kompetencji menedżera tymczasowego?

W pierwszej części opracowania przedstawiono ideę IM na podstawie analizy literatury polskiej i zagranicznej. Następnie, opierając się na zrealizowanych badaniach jakościowych, porównano profil kompetencyjny interim managera z uniwersalnym modelem kompetencji kierowniczych opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W końcowej części artykułu przedstawiono wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy oraz potencjalny kierunek dalszych badań.

## Specyfika pracy interim managera

Koncepcja zarządzania czasowego powstała w latach siedemdziesiątych w Holandii, natomiast w polskich przedsiębiorstwach funkcjonuje zaledwie od końca ubiegłego wieku (Dźwigoł, 2016, s. 96). W ostatnich latach można dostrzec kilkukrotny wzrost liczby aktywnych interim managerów. Aktualnie szacuje się, że jest to około 2000 osób (Stowarzyszenie Interim Managers, 2019, s. 4). Co więcej, eksperci prognozują dalszy dynamiczny wzrost tej liczby. Warto podkreślić, iż koncepcja zarządzania czasowego sprawdza się zarówno w wielkich międzynarodowych korporacjach, gdyż z nich się wywodzi, jak i w polskich firmach o zróżnicowanym rozmiarze i potencjale (Kamiński, 2016, s. 103). Podmioty gospodarcze w postaci rodzinnych przedsiębiorstw, firm właścicielskich czy start-upów, których często nie stać na wysoko cenionych dyrektorów poszczególnych departamentów, może być stać na projekt w formule IM, gdzie etatowi pracownicy biorący udział w projekcie zyskują szeroki zakres kompetencji w relatywnie krótkim czasie. Podążając za Jürgenem Brunsem i Rüdigerem Kabstem, interim management to tymczasowy transfer zewnętrznego przywództwa do przedsiębiorstwa

w celu wykonania wybranych zadań menedżerskich (Bruns i Kabst, 2005, s. 516).

Aby zostać członkiem Stowarzyszenia Interim Management trzeba być wysokiej klasy specjalistą posiadającym udokumentowane sukcesami doświadczenia na najwyższych szczeblach zarządczych (Czarzasty, 2016, s. 107). Interim managerowie, określane też jako menedżerowie do zadań specjalnych, mają do wykonania konkretne zadania w ramach realizowanych projektów (Greenberg, 2003, s. 88). IM powinien postrzegać organizację holistycznie, traktować ją jak organizm, którego poszczególne narządy tworzą harmonijnie funkcjonującą całość (Gazley i Kissman, 2015, s. 187). W realizowanych projektach brane są pod uwagę zarówno główny kierunek działania w postaci strategii organizacji, jak i bieżące działania operacyjne kluczowe w kwestii skutecznego wdrożenia opracowanych udoskonaleń (Dźwigoł, 2014, s. 95).

Organizacje, które są na etapie tworzenia bądź modyfikacji strategii, wdrażania zmian bądź przeprowadzania restrukturyzacji niejednokrotnie korzystają z usług menedżerów tymczasowych (Loranc, 2015, s. 74). Wykwalifikowani menedżerowie dzielą się swoim wieloletnim doświadczeniem zawodowym, wykorzystując przy tym szeroki wachlarz kompetencji, co w efekcie umożliwia transfer praktycznej wiedzy do wnętrza organizacji (Murthy, 2007, s. 147).

Projektowy charakter pracy interim managerów cechuje się licznymi korzyściami dla organizacji w postaci oszczędności zarówno czasu, jak i pieniędzy. Przedsiębiorstwa wydają liczne środki na długie, często nieefektywne procesy rekrutacyjne, działania wdrożeniowe nowo zatrudnionych menedżerów bądź procesy rozwojowe (Skowron-Mielnik i Bądzio, 2016, s. 450). Interim management stanowi zatem optymalną propozycję zbilansowania czasu, jakości i kosztów, zapewniając osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w relatywnie krótkim czasie. Skorzystanie z tego rozwiązania daje organizacji pewnego rodzaju gwarancję zrealizowania zamierzonych celów, gdyż ostateczne wynagrodzenie interim managera w pewnym stopniu od tego zależy (Isidor i in., 2014, s. 179).

Podstawową różnicę pomiędzy usługą IM a konsultingiem stanowi natura zadań oraz realne zwierzchnictwo nad zasobami przedsiębiorstwa. Klasyczny konsulting opiera się w głównej mierze na analizach, których efektem są rekomendacje dotyczące zastosowania opracowanych rozwiązań. Interim managerowie rozwiązują realne problemy, biorąc aktywny udział w fazie implementacyjnej (Goss i Bridson, 2006, s. 38). Innymi słowy, podmioty gospodarcze nawiązują współpracę z IM, aby ten dzielił się z pracownikami zdobytym doświadczeniem i wiedzą, przede wszystkim wiedzą praktyczną. Interim manager nie jest ekspertem w jednym wąskim zagadnieniu, świadczy kompleksowe usługi, wdrażając rozwiązania w wielu obszarach nurtujących organizację, z tego względu jest on postrzegany jako ekspert od zadań specjalnych (Atkinson, 1984, s. 30).

Badania w obszarze IM prowadzi się regularnie na całym świecie. Na przykład coroczne badania

ilościowe w Institute of Interim Management w Wielkiej Brytanii realizowane są od 2004 roku na grupie ponad 2500 respondentów w każdej edycji (Interim Management Survey, 2014). Nieliczne prowadzone są również na terenie Polski, np. przez Stowarzyszenie Interim Managerów. Te ogólnokrajowe badania obejmują ponad 130 aktywnych menedżerów do zadań specjalnych w obszarze powodów zatrudniania interim managerów, rodzajów realizowanych przez nich projektów, źródeł pozyskiwania kontraktów, a także wskazania kierunku dalszego rozwoju (Stowarzyszenie Interim Managers, 2019, s. 1–23). Pokazują one, iż posiadanie rozległej sieci kontaktów jest kwestią kluczową w obszarze utrzymania ciągłości zleceń: aż 42% pozyskanych projektów bazuje na relacjach budowanych przez lata. Natomiast nawiązanie współpracy z nowym partnerem biznesowym poprzez aktywną sprzedaż usług na rynku stanowi zaledwie 9% wszystkich projektów pozyskanych przez polskich menedżerów tymczasowych w 2019 roku (Stowarzyszenie Interim Managers, 2019, s. 19). Najczęstszym powodem podejmowania współpracy z interim managerami są niewystarczające kompetencje pracowników organizacji. Na drugim miejscu wskazywano brak zasobów ludzkich do przeprowadzania zmian i restrukturyzacji. Do pozostałych przyczyn nawiązania współpracy z menedżerami do zadań specjalnych należą między innymi: ograniczony czas na wdrożenie niezbędnych usprawnień, tymczasowe zastępstwo za nieobecnych menedżerów, długotrwały proces rekrutacji pracowników etatowych, negatywna opinia zleceniodawcy, skutkująca brakiem kandydatów do zatrudnienia na stałe, zlecenia obciążone dużym ryzykiem bądź projekty wymagające umiejętności w obszarze zarządzania sytuacją kryzysową.

### **Metodyka prowadzonych badań**

Pojęcie kompetencji w teorii zarządzania kapitałem ludzkim pojawiło się za sprawą Davida McClellanda, choć w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele jego definicji oraz różnego rodzaju klasyfikacji. Na potrzeby niniejszego artykułu kompetencje można zdefiniować jako utrwalone zachowania, umiejętności oraz inne cechy osób, które pozwalają na osiągnięcie lepszych wyników pracy (McClelland, 1973, s. 10). Wyzwania współczesnego rynku oraz dynamika zmian gospodarczych wpłynęły na wypracowanie różnorodnych koncepcji kompetencji menedżerskich. Nawiązując do koncepcji Richarda Boyatzisa, poszczególnym obszarom działalności menedżerów przypisywane są określone kompetencje (Boyatzis, 1982, s. 92). Celem udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze autor porównał uniwersalny model kompetencji kierowniczych opracowany przez PARP z profilem kompetencyjnym interim managera, opracowanym na podstawie wyników badania jakościowego.

W ramach projektu badań statutowych Instytutu Kapitału Ludzkiego ze Szkoły Głównej Handlowej, autor niniejszej publikacji w listopadzie 2018 roku zrealizował badanie jakościowe w postaci zogniskowanego

wywiadu grupowego (FGI). Jego celem było zdefiniowanie kluczowych kompetencji przywódczych interim managerów. W ramach wywiadu postawiono 15 pytań badawczych w trzech obszarach: specyfika pracy, kompetencje kierownicze oraz wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wymogów kompetencyjnych wobec interim managerów. Dobór respondentów miał charakter celowy, kryterium stanowiło posiadanie minimum 5-letniego doświadczenia w realizacji projektów w formule IM. Grupa badawcza została zróżnicowana branżowo, tak aby wykreować uniwersalny model kompetencyjny. W wywiadzie wzięło udział siedmiu ekspertów zajmujących się pragmatycznie i naukowo aspektami zarządzania w formule IM. Grupę respondentów stanowili: pracownik naukowy na poziomie doktora habilitowanego, interim managerowie realizujący projekty wdrożeniowe w branżach: sprzedaż, HR, produkcja, finanse, partner zarządzający firmą doradcą rekrutującą interim managerów oraz członek zarządu Stowarzyszenia Interim Managers. Metoda badawcza została dobrana ze względu na przedmiot analizy. Jej kluczową przewagą nad pozostałymi metodami badań jakościowych jest moderowana dyskusja umożliwiająca głębsze poznanie przedmiotu badania, szersze spojrzenie na badane zjawisko oraz wymianę poglądów. Autor świadomie stosuje tę metodę, mając na uwadze jej ograniczenia, jednocześnie przykładając dużą wagę do rzetelności oraz trafności na wszystkich etapach procesu badawczego, zarówno podczas opracowywania narzędzi i procedur badawczych, doboru próby, jak i realizacji badania w terenie.

Zidentyfikowane w badaniu kompetencje porównano z uniwersalnym opisem kompetencji kierowniczych (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2019). Decyzję o zestawieniu wyników badania FGI z powyższym modelem kompetencyjnym podjęto ze względu na funkcję poznawczą oraz aplikacyjną prowadzonych badań. Dokument sporządzony przez zespół badawczy PARP w ramach projektu 2.21 POWER zawiera katalog uniwersalnych kompetencji menedżerskich. Model został skomponowany przez PARP we współpracy z przedstawicielami środowisk naukowych oraz przedsiębiorcami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zgodnie z metodologią badań naukowych, w oparciu o analizę literatury, raporty z badań oraz egzegezę modeli kompetencyjnych. Dalsza część artykułu przedstawia wyniki zrealizowanego badania jakościowego oraz wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

### **Wyniki badania jakościowego**

W modelu uniwersalnych kompetencji kierowniczych eksperci wyszczególnili sześć obszarów kompetencyjnych. Są to: orientacja strategiczna, zarządzanie przedsiębiorstwem, skuteczność menedżerska, przywództwo, zarządzanie zespołem oraz komunikacja i wykorzystanie informacji. W ich ramach zestawiono wyniki badania jakościowego z modelem opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

## **Orientacja strategiczna**

Skuteczność działań menedżerskich weryfikowana jest na podstawie realizacji planów strategicznych, które ukierunkowują działania pracowników. Uczestnicy badania zogniskowanego w ramach orientacji strategicznej zdefiniowali kompetencję o nazwie orientacja biznesowa, czyli umiejętność trafnego zidentyfikowania sytuacji oraz podjęcia decyzji z uwzględnieniem długookresowych konsekwencji. Dodatkowo w tej grupie zawarli oni kompetencje w obszarze stawiania celów długookresowych i krótkoterminowych, przejawiania innowacyjnego podejścia do pojawiających się wyzwań oraz zdolność kreowania rozwiązań w kontekście rodzących się problemów.

Uniwersalny model kompetencji w obszarze orientacji strategicznej wskazuje między innymi na innowacyjność pojmowaną jako umiejętność tworzenia i wdrażania nowatorskich rozwiązań. Poza tym w zakres tej grupy kompetencji wchodzi przedsiębiorczość rozumiana jako umiejętność zidentyfikowania i zrozumienia zróżnicowanych potrzeb klientów oraz podjęcia działań służących ich zaspokojeniu. Menedżer powinien również umieć dokonywać analiz strategicznych, w ramach których określa strategię w oparciu o analizę otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji.

Różnica w działaniu interim managera przejawia się w braku kształtowania wizerunku organizacji. Wynika to z dwóch przyczyn: po pierwsze interim manager w swojej długoletniej karierze pracuje dla wielu firm, często z tej samej branży, które stanowią dla siebie bezpośrednią konkurencję. Po drugie jego relatywnie krótka obecność w przedsiębiorstwie pozwala zaledwie na wykreowanie oraz wdrożenie rozwiązań, dzięki którym w przyszłości pracownicy etatowi będą mogli kształtować wizerunek organizacji.

## **Zarządzanie przedsiębiorstwem**

Na zarządzanie przedsiębiorstwem składa się szereg rozmaitych działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji. Uczestnicy badania zogniskowanego w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem jako kluczowe kompetencje interim managera wskazali umiejętność zarządzania zmianami i wdrażania usprawnień.

Zgodnie z uniwersalnym modelem kompetencji menedżerskich osoba zajmująca stanowisko kierownicze w ramach tej grupy kompetencji powinna posiadać wiedzę w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej z uwzględnieniem prowadzenia ewidencji, rozmaitych rozliczeń oraz stosowania przepisów prawa. Dodatkowo skutecznego menedżera charakteryzuje umiejętność zarządzania wiedzą zarówno w gestii pozyskiwania, gromadzenia i poszerzania jej, jak i wykorzystywania oraz dzielenia się nią w ramach organizacji. Do pozostałych kompetencji należy między innymi zarządzanie finansami, zarządzanie jakością, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą czy zarządzanie relacjami z klientami.

To co w obydwu modelach charakteryzuje skutecznego menedżera w tej grupie kompetencji, to umiejętność zarządzania zmianą, co stanowi cechę charakterystyczną IM. Pozostałe kompetencje wymienione w uniwersalnym modelu kompetencji menedżerskich są niezbędne u interim managerów w zależności od specyfiki projektu, który jest celem kontraktu.

## **Skuteczność menedżerska**

Menedżerowie są rozliczani z efektów ich pracy, które przekładają się pośrednio na wyniki organizacji. Jak wskazuje uniwersalny model kompetencji menedżerskich, wpływ na skuteczność działań zarządczych mają między innymi umiejętność rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji.

Interim managerowie w obszarze skuteczności menedżerskiej podkreślili znaczenie elastyczności pojmowanej jako umiejętność dostosowywania podejmowanych decyzji i prowadzonych działań do unikalnych warunków, pojawiających się szans, zagrożeń, problemów i ograniczeń.

W obydwu modelach umiejętność podejmowania decyzji rozumiana jako zdolność analizowania pozyskanych informacji oraz generowania potencjalnych rozwiązań, a następnie wybór ostatecznego rozwiązania, została wskazana jako kluczowa. Choć umiejętności rozwiązywania konfliktów, rozwiązywania problemów czy radzenia sobie ze stresem nie zostały wskazane przez interim managerów jako kluczowe, są one niezbędne w pracy każdego menedżera, niezależnie od formy współpracy.

## **Przywództwo**

Współcześnie kluczową rolę w sukcesie przedsiębiorstwa odgrywa przywództwo organizacyjne, które stanowi podstawowy czynnik konkurencyjności. Dlatego tak ważne jest precyzyjne zidentyfikowanie kompetencji w tym obszarze.

Zgodnie z wynikami zogniskowanego wywiadu, interim manager powinien współpracować z osobami na każdym szczeblu struktury organizacyjnej, zarówno z członkami zarządu, jak i pracownikami niższych szczebli. Ze względu na specyfikę pracy projektowej musi mieć umiejętność szybkiego poznania, wdrożenia i dostosowania się do funkcjonującej organizacji. Umiejętne wejście w środowisko pracowników oraz wpasowanie się w kulturę organizacyjną jest ważne dla sukcesu całego przedsięwzięcia, dlatego tak istotną kwestię stanowi umocowanie interim managera przez kadrę zarządzającą. Ma to wpływ między innymi na pozyskanie zaangażowania ze strony pracowników, co jest trudne zwłaszcza w projektach opartych na wdrażaniu zmian organizacyjnych. IM wchodzi z własną agendą i planem działań, a organizacja żyje swoim życiem, realizując cele statutowe. Wdrożenie wizji właścicieli nie należy do łatwych zadań. Interim manager musi wyjaśnić grupom pracowników cel swojej obecności oraz oczekiwania wobec podwładnych pozwalające na osiągnięcie założeń. W tym wszystkim niezbędne jest pozyskanie odpowiedniego



autorytetu, co stanowi duże wyzwanie ze względu na krótki czas trwania projektu. Ważne jest również zdobycie zaufania pracowników, zarówno do swojej osoby, jak i proponowanych pomysłów. Dodatkowo działania interim managerów powinny odznaczać się najwyższym poziomem etyki, co przejawia się między innymi w zachowaniu tajemnic przedsiębiorstwa. Standardy można znaleźć w kodeksie etycznym opracowanym przez Stowarzyszenie Interim Management. Zawiera on również przykłady konsekwencji wyciąganych wobec członków postępujących w sposób nieetyczny.

Uniwersalny model zaproponowany przez PARP w obszarze cech przywódczych wskazuje następujące kompetencje: zdolność inspirowania i budowania zaangażowania, umiejętność budowania relacji ze współpracownikami oraz umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej (umiejętność tworzenia warunków sprawnego i skutecznego działania, które uwzględnia charakter organizacji, jej wartości, misję, wizję oraz potencjał i oczekiwania pracowników). Poza tym lider powinien posiadać umiejętność skutecznego wywierania wpływu na różnych interesariuszy w celu pozyskania zaangażowania do realizacji celów.

W obydwu modelach kompetencyjnych podkreślono oczekiwania wobec menedżerów w obszarze tworzenia i upowszechniania wizji. To co różni model kompetencji uniwersalnych od modelu kompetencyjnego interim managera, to umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej. IM nie musi jej posiadać, ponieważ relatywnie krótko przebywa w organizacji. Zadania te powinny być realizowane przez menedżerów zatrudnionych na stałe, którzy zarządzają strategicznymi zasobami w długim okresie. Choć pojawiają się niejednokrotnie projekty, w których interim manager ma za zadanie wykreowanie misji, wizji czy wartości organizacji.

### Zarządzanie zespołem

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi fundament działalności każdego menedżera. Kompetencje w obszarze zarządzania zespołem obejmują całościowy cykl życia pracownika w organizacji. W związku z tym uniwersalny model w tej grupie kompetencji składa się z umiejętności pozyskiwania i doboru pracowników (rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna), ich motywowania, oceniania i rozwoju. Do kluczowych procesów zarządzania zespołem należy zarządzanie operacyjne w postaci prawidłowego delegowania zadań i uprawnień.

Niejednokrotnie interim managerowie przejmują zarządzanie całym zespołem, choć bywa i tak, że delegują wybrane osoby do konkretnych zadań. Jeśli obecny zespół jest nieefektywny bądź nie jest w stanie zrealizować wyznaczonych celów, IM powinien go przebudować. Musi zwolnić najmniej efektywnych pracowników, a na ich miejsce sprawnie pozyskać nowych, po czym przygotować ich do realizacji powierzonych zadań. Do głównych celów zarządczych interim managera w zależności od charakteru projektu

należy motywowanie pracowników, ich szkolenie i wsparcie operacyjne w powierzonych zadaniach. Różnica pomiędzy etatowym a tymczasowym menedżerem polega na tym, iż ten pierwszy dba o długookresowy rozwój pracowników, a interim manager w relatywnie krótkim okresie ma za zadanie dzielić się z nimi posiadanym doświadczeniem i wiedzą oraz motywować ich do realizacji obowiązków pozwalających na osiągnięcie celów projektowych.

### Komunikacja i wykorzystanie informacji

Celem komunikacji jest wymiana informacji. Umiejętności w tym obszarze stanowią jeden z podstawowych czynników budujących efektywne przywództwo. Sprawny proces przekazywania i odbierania informacji jest kluczem w budowaniu porozumienia i zaangażowania pracowników na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Współcześnie, w gospodarce 4.0, gdzie obserwujemy niezwykle szybko postępującą digitalizację, ważną rolę w pracy menedżera odgrywają umiejętności analityczne związane z pozyskiwaniem, klasyfikacją, przetwarzaniem, analizą oraz wykorzystaniem informacji. W związku z tym uniwersalny model zaproponowany przez PARP w ramach tej grupy kompetencji obejmuje umiejętności efektywnej komunikacji, negocjowania, prezentowania, wyszukiwania, analizy i wykorzystania informacji oraz zastosowania technologii ICT w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Kompetencje w obszarze komunikacji i wykorzystania informacji zostały wskazane również przez doświadczonych interim managerów jako kluczowe z punktu widzenia realizacji projektów wdrożeniowych. Kluczową kompetencją w tym obszarze jest komunikacja przywódcza, definiowana jako umiejętność budowania skutecznego przekazu informacji w sposób wywołujący pożądane efekty. Na szczególne uznanie zasługuje asertywność definiowana przez uczestników zogniskowanego badania jako posiadanie świadomości pełnionej roli, odważne składanie propozycji rozwiązań oraz umiejętna obrona swojego stanowiska. Interim managerowie pracują również operacyjnie, nie tylko podejmując decyzje i wydając polecenia, ale także samodzielnie przygotowując zestawienia, prezentacje czy niezbędną dokumentację, w związku z czym muszą posiadać wysoce rozwinięte umiejętności analityczne.

### Podsumowanie

Globalny trend rynku pracy, gdzie praca projektowa odgrywa coraz większe znaczenie, wymaga poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, narzędzi i metod zarządczych. Idąc za tym trendem, polskie przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z nowoczesnych metod optymalizacji procesów, do jakich należy idea interim management (Alexander, 1996, s. 145). Menedżerowie tymczasowi w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie proponują kierunki zmian w organizacji, przygotowują dokładny plan działania oraz biorą udział w jego realizacji (Wawer, 2017).

Zestawienie modelu kompetencyjnego interim managera z uniwersalnym modelem kompetencji menedżerskich pozwala na wyciągnięcie licznych wniosków. Kompetencje interim managerów różnią się w niewielkim stopniu od uniwersalnych kompetencji kierowniczych menedżerów zatrudnionych na stałe. Różnice pomiędzy modelami wynikają w głównej mierze z celów realizowanych projektów oraz specyfiki pracy w formule interim management. Interim managerowie zazwyczaj nie mają wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej, gdyż wymaga to długookresowego zaangażowania, w związku z tym odpowiadają za to menedżerowie zatrudnieni na stałe. Dodatkowo, na przestrzeni lat menedżerowie do zadań specjalnych współpracują z podmiotami konkurującymi ze sobą na co dzień, co w długiej perspektywie mogłoby generować konflikt interesów. Menedżerowie tymczasowi mają względnie mało czasu na wdrożenie do organizacji, w związku z czym muszą szybko i sprawnie dostosować się do funkcjonującego przedsiębiorstwa. Różnica pomiędzy etatowym a tymczasowym zarządzaniem zespołem pracowników polega również na tym, iż w pierwszym przypadku menedżer dba o długookresowy rozwój pracowników, a interim manager w relatywnie krótkim okresie ma za zadanie dzielić się z pracownikami etatowymi posiadanym doświadczeniem, wiedzą praktyczną oraz motywować zespół do realizacji krótkoterminowych celów projektowych.

Podsumowując powyższe rozważania, opisane kompetencje menedżerskie stanowią konstrukcję macierzową. Innymi słowy, współwystępują jednocześnie w kilku obszarach kompetencyjnych bądź są ze sobą ściśle powiązane. Wyłączenie jednego z obszarów z profilu kompetencyjnego menedżera do zadań specjalnych może doprowadzić do nieefektywnego funkcjonowania całej organizacji. Na przykład, jeśli interim manager nie posiada świadomości biznesowej, to nie zdefiniuje poprawnie celu projektu, a jeśli nie jest w stanie zdiagnozować potencjału kompetencyjnego poszczególnych pracowników, to znaczną część obowiązków będzie musiał wykonać samodzielnie.

Pomimo dość długiej historii koncepcji interim management na świecie, w Polsce jest to rozwiązanie względnie mało znane, a badania naukowe w tym obszarze są rzadkością. Dynamiczny rozwój elastycznych form zatrudnienia wzbudza coraz większe zainteresowanie zarówno w świecie nauki, jak i biznesu. Wnioski z przeprowadzanych analiz nakreślają kierunek przyszłych badań dotyczących zróżnicowania wymagań kompetencyjnych wobec interim managerów na przestrzeni różnych branż, co stanowi potencjalny obszar badań ilościowych, stanowiących uzupełnienie przeprowadzonych badań jakościowych.

## Bibliografia

- Alexander, K. (1996). *Facilities Management. Theory and practice*. Taylor & Francis.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bruns, J. i Kabst, R. (2005). Interim management: a paradox for leadership research? *Management Revue*, 16(4), 512–524.
- Buchajska-Wróbel, M., Wendt, R., Rytka, E., Gasparski, J. i Gajda, K. (2011). *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*. Helion.
- Czarczyński, J. (2016). Who speaks for whom? Interest representation for non-standard employees. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 7(13), 105–120. <https://econjournals.sgh.waw.pl/wfes/article/view/530>
- Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 70, 93–104.
- Dźwigoł, H. (2016). Menedżer do zadań specjalnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 89, 95–106.
- Gazley, B. i Kissman, K. (2015). *Transformational governance. How boards achieve extraordinary change*. John Wiley & Sons.
- Goss, D. i Bridson, J. (2006). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00179.x>
- Greenberg, J. (2003). *Organizational behavior. The state of the science* (wydanie II). Lawrence Erlbaum Associates. Institute of Interim Management. (2014). *IIM Interim Management Survey 2014*. <http://iim.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/IIM-Interim-Management-Survey-2014.pdf>
- Isidor, R., Schwens, C. i Kabst, R. (2014). Interim management utilization, firm flexibility and its impact on firm performance. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 174–186. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2014.069327>
- Kamiński, J. (2016). Interim management jako współczesne rozwiązanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. W: W. Przybylska-Kapuścińska i G. Mazur (red.), *Państwo i przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnej gospodarki* (s. 101–111). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Loranc, R. (2015). Istota usług interim management. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(1), 73–84. DOI: 10.12846/j.em.2015.01.05
- Mądra, E., Niesiołowska-Rogatko, K., Sobiecki, G. i Wendt, R. (2014). *Metodyka Interim Management*. Stowarzyszenie Interim Managers.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Murthy, C. S. V. (2007). *Change management*. Himalaya Publishing House.
- Oss, L. i Hek, J. (2011). *Why organizational Change Fails*. Routledge.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2019). *Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich*. <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/359-opis-uniwersalnych-kompetencji-menedzerskich>
- Skowron-Mielnik, B. i Bądzio, M. (2016). Interim management jako forma doskonalenia biznesowego i zawodowego. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 97, 449–460.
- Stowarzyszenie Interim Managers. (2019). *Interim management w Polsce*. <http://stowarzyszenieim.org/public/www/media/File/2019/Raport%20z%20badania%20rynu%20interim%20management%202019.pdf>

Wawer, M. (2017). Interim management jako nowocześniejsza forma zarządzania przedsiębiorstwem. *Studia Ekonomiczne*, 343, 120–133.

Wawer, M. (2016). Interim management – nowy trend w zatrudnianiu menedżerów w przedsiębiorstwach.

*Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(44), 243–258.

Weiss, D. S., Molinaro, V. (2005). *The leadership gap. Building leadership capacity for competitive advantage*. John Wiley & Sons.

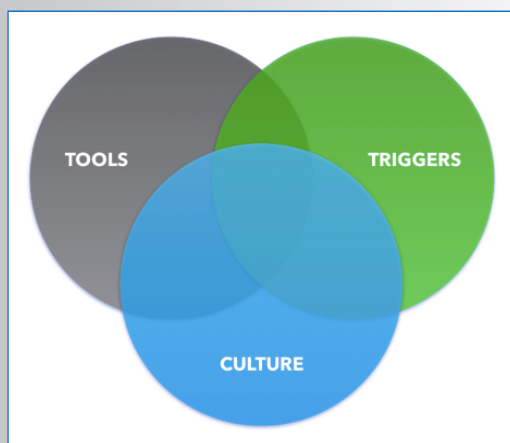
**Marcin Gul** jest doktorantem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od ponad pięciu lat zajmuje się problematyką zarządzania kapitałem ludzkim. Jego zainteresowania badawcze dotyczą tematyki strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kompetencjami z ukierunkowaniem na zarządzanie działem sprzedaży.

## POLECAMY



### Remote Work Cultural Framework by Yu Kai-Chou, The Octalysis Group

Raptowna zmiana sposobu wykonywania obowiązków zawodowych i przejście w tryb zdalny, choć niezbędne w sytuacji zagrożenia epidemicznego, niosą też za sobą pewne ograniczenia – szczególnie w tych firmach i zespołach, w których wcześniej nie praktykowano pracy na odległość. Nowe warunki wymagają nie tylko znajomości odpowiednich rozwiązań technologicznych, ale stanowią również sprawdzian opanowania dodatkowych umiejętności, takich jak: zarządzanie czasem własnym i zespołu, kultura komunikacji opartej głównie na przekazie pisany, podtrzymywanie motywacji, radzenie sobie z izolacją społeczną, ale także z obawami o zdrowie własne i najbliższych. O ile barierę technologiczną można było względnie łatwo pokonać, gdyż wiele firm z branży IT pospieszyło z pomocą, oferując darmowe licencje na aplikacje i bezpłatne szkolenia, to ofert pomocy w radzeniu sobie z trudnościami psychospołecznymi było już znacznie mniej. Jedną z nich jest tytułowy **Remote Work Cultural Framework**. Pierwsze słowo nie tylko oznacza pracę zdalną, ale jest zarazem akronimem powstałym z sześciu wyrażeń tworzących ramy kulturowe tejże pracy. Są to słowa: *Responsiveness*, *Expression*, *Momentum*, *Openness*, *Teamploy* oraz *Enjoyment*. Ramy te mają stanowić wsparcie dla menedżerów i kierowników zespołów w zakresie organizacji pracy, aby była ona efektywna i satysfakcjonująca – tak dla pracodawców, jak i pracowników.



The Octalysis Group specjalizuje się we wdrażaniu w firmach rozwiązań opartych na grywalizacji, dlatego w koncepcji Remote Framework również występują elementy znane z gier biznesowych. Każda rama opisana jest przy pomocy trzech składowych. Są to: Tools (narzędzia), Culture (kultura organizacyjna) oraz Triggers (wyzwalacze, czyli elementy, które „uruchamiają” dany proces lub działanie). Żadna z nich samodzielnie nie zapewni pożądanej zmiany w sposobie działania firmy czy organizacji, muszą wystąpić wszystkie trzy, aby ta zmiana mogła nastąpić i żeby była pozytywna.

Zarówno koncepcja ram, jak i poszczególne elementy prezentowane są na stronie the Octalysis Group pod adresem: <https://octalysisgroup.com/the-ultimate-guide-to-remote-work-series-1-the-remote-framework/>