

# Istota usług interim management

## Robert Loranc

Loranc & Partners Sp. z o.o., [www.lorancandpartners.com](http://www.lorancandpartners.com), Warszawa

e-mail: [robert.loranc@lorancandpartners.com](mailto:robert.loranc@lorancandpartners.com)

## Streszczenie

Interim management to czasowa, sprecyzowana co do celu i zakresu usługa zarządzania świadczona przez zewnętrznego interim managera o odpowiednim profilu zawodowym, nakierowana na osiągnięcie w organizacji uzgodnionych rezultatów biznesowych, która jest oparta na współpracy interim managera z organizacją oraz jego partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu. Celem artykułu jest określenie roli zjawiska interim management na polskim rynku na tle doświadczeń z rynków Europy Zachodniej. W oparciu o analizę naukową i badania rynkowe wykazano w artykule, że usługi interim management stanowią efektywne rozwiązanie zarządcze w organizacjach biznesowych w Europie, a dotychczasowa niewielka skala wykorzystywania interim managerów przez organizacje biznesowe działające na polskim rynku wynika głównie z mentalności decydentów.

## Słowa kluczowe

Interim management, interim manager, zarządzanie czasowe, istota, charakterystyka, definicja, geneza, rozwój.

## Wstęp

Usługa interim management (zarządzania czasowego) w polskiej kulturze zarządzania jest mało znana i niezrozumiała, pomimo jej dużej i wciąż rosnącej popularności na świecie. Na rynku funkcjonują menedżerowie różnej klasy oferujący usługi interim management.

Również osoby rozważające zatrudnienie interim managera, funkcjonujące zarówno na poziomie udziałowców, członków zarządów, czy też wyższej kadry menadżerskiej w firmach komercyjnych działających na polskim rynku przejawiają opory mentalne w zatrudnieniu interim managerów, oraz nie zawsze rozumieją istotę usług zarządzania czasowego.

Interim management to czasowa, sprecyzowana co do celu i zakresu usługa zarządzania świadczona przez zewnętrznego interim managera o odpowiednim profilu zawodowym, nakierowana na osiągnięcie w organizacji uzgodnionych rezultatów biznesowych, która jest oparta na współpracy interim managera z organizacją oraz jego partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu (Buchajska-Wróbel M., Gajda K., Gasparski J., Rytka E., Wendt R. 2010).

Rozważanie przez organizacje biznesowe skorzystania z usług interim managerów wynika często z trudnych sytuacji, w których się znalazły. Występują wtedy potrzeby redefinicji kierunków

rozwoju, opracowania i wdrożenie nowych strategii, optymalizacji procesów biznesowych, zwiększenie efektywności podejmowanych działań, transferu know how do organizacji, wzmocnienia przywództwa, czy też wsparcia procesu sukcesji lub przejęcia. Interim management to także rozwiązanie, po które sięgają organizacje biznesowe w sytuacjach kryzysowych, kiedy konieczna jest realizacja niepopularnych działań, związanych np. z przeprowadzeniem procesu restrukturyzacji lub innych głębokich zmian (Buchajska-Wróbel M., Gajda K., Gasparski J., Rytka E., Wendt R. 2011).

W pracy oparto się o analizę naukową, badania rynkowe oraz wieloletnie doświadczenia autora artykułu w zakresie realizacji usług interim management.

Celem artykułu jest określenie roli zjawiska interim management na polskim rynku na tle doświadczeń z rynków Europy Zachodniej.

Główne pytania i problemy badawcze podejmowane w artykule to:

- Na czym polegają usługi interim management i kiedy warto z nich korzystać?
- W jaki sposób usługi interim management mogą odegrać istotną rolę w poprawie jakości zarządzania w organizacjach biznesowych?

Główna teza pracy to:

Usługi interim management stanowią efektywne rozwiązanie zarządcze w organizacjach biznesowych.

W artykule postawiono także hipotezę:

Dotychczasowa niewielka skala wykorzystywania interim managerów przez organizacje biznesowe działające na polskim rynku wynika głównie z mentalności decydentów, tj. właścicieli, rad nadzorczych i zarządów.

## **1. Definicja i geneza usług interim management**

Próbie zdefiniowania usługi Interim management podjęło w Polsce Stowarzyszenie Interim Managers. Według członków tej organizacji interim management to czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem, które realizuje wybrany interim manager.

Według firmy Executives Online Group będącej tzw. providerem interim management świadczącym usługi pośrednictwa w zatrudnianiu interim managerów w skali globalnej, interim management to zaangażowanie dojrzałego, profesjonalnego menedżera, posiadającego odpowiednie umiejętności, doświadczenie i podejście do realizacji zadań, w celu uzyskania konkretnych rezultatów biznesowych w określonym czasie, lub w celu wypełnienia luki w stałej obsadzie (Executives Online Group, 2014).

Takie kompleksowe rozwiązania mogą obejmować zmiany, transformacje i reorganizacje zarządzania, poprawę biznesu, zarządzanie kryzysowe i strategię rozwoju. Interim Managerowie często mają doświadczenie z wielu sektorów gospodarki i dziedzin zarządzania.

Powyższe definicje można poszerzyć i stwierdzić za autorami książki Interim Management w Polsce: nowe oblicze kariery managera, inny wymiar zarządzania firmą, że interim management to czasowa, sprecyzowana co do celu i zakresu usługa zarządzania świadczona przez zewnętrznego interim managera o odpowiednim profilu zawodowym, nakierowana na osiągnięcie w organizacji uzgodnionych rezultatów biznesowych, która jest oparta na współpracy interim managera z organizacją oraz jego partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu (Buchajska-Wróbel M., Gajda K., Gasparski J., Rytka E., Wendt R. 2010).

Definicja ta zawiera także prace doradcze realizowane przez interim managera wspólnie z organizacją klienta oraz usługi w formie kontraktu menadżerskiego, jeżeli mają jasno określony czasowy charakter i cel biznesowy stawiany przed interim managerem.

Usługa interim management wykształciła się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku w Szwecji jako odpowiedź na niezwykle pro socjalne ustawodawstwo rynku pracy, które nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom.

Wówczas managerowie posiadający odpowiednio wysokie kompetencje zaczęli proponować swoje usługi pracodawcom na określony czas, wyłącznie w celu realizacji konkretnych zadań, za wyższe wynagrodzenie, ale zależne od rezultatów ich prac i wynikające z umów cywilno-prawnych nie podlegających ustawodawstwu dotyczącemu etatowych pracowników.

Prawdziwy boom rozwiązań interim management nastąpił w Holandii w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Spowodowany był nie tylko efektywnym obejściem pro socjalnego prawa pracy, ale przede wszystkim skuteczną odpowiedzią oferty interim management na zmiany ekonomiczne zachodzące na rynku, charakteryzujące się:

- wzrostem konkurencji spowodowanym zjawiskiem globalizacji oraz rozszerzaniem się Unii Europejskiej,
- rosnącą rolą innowacji i elastyczności procesów biznesowych, warunkujących przetrwanie i rozwój firm w warunkach nasilającej się zmienności rynkowej,
- powszechnym dostępem do informacji poprzez Internet,
- zwiększającą się siłą przetargową konsumentów,
- rosnącym popytem firm na kompetencje dostępne w określonym czasie,
- zwiększającym się naciskiem w firmach na skuteczność działań podejmowanych przez managerów wraz z delegowaniem na nich odpowiedzialności,
- powiększającą się grupą doświadczonych menadżerów wyższego szczebla, którzy po utracie pracy etatowej byli gotowi dopasować się do nowych realiów rynkowych i zaoferować swoje usługi w bardziej innowacyjnej formie, jaką jest interim management.

W 2005 roku w Holandii działało już ok. 10 000 interim managerów, a obroty tych usług na rynku szacowano na 500 mln Euro, w odniesieniu do 600 mld Euro wypracowanego PKB za ten okres.

Rynek usług interim management na przełomie XX i XXI wieku z powodzeniem rozwinął się także w Luksemburgu, Belgii, Francji, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii. Natomiast w Niemczech w tym okresie usługi interim management nie rozwijały się w tym okresie tak szybko, jak w innych krajach Europy Zachodniej i boom na tym rynku nastąpił dopiero po poszerzeniu się Unii Europejskiej w 2003r., osiągając w 2004r. 7%, w 2005r. 14% , w 2006r. 25%, a w 2007r. 26%. W 2008r. usługi interim management stanowiły 18% rynku w Europie Zachodniej, 3% w Europie Centralnej i Wschodniej, 3% w Azji, a 1% w USA. Natomiast w 2012r. w Wielkiej Brytanii wielkość rynku interim management szacowana była na 1,5 mld funtów.

W Polsce prekursorami usług interim management były korporacje międzynarodowe, które wchodząc na ten rynek w latach 90 ubiegłego wieku przysyłały czasowych managerów do uruchamiania swoich spółek córek i wykształcenia lokalnych kadr menedżerskich w celu powierzenia im następnie dalszego rozwoju tych firm. W 2009r. powstały w Polsce dwie sieci zrzeszające łącznie ok. 150 profesjonalnych interim managerów – komercyjna sieć In-House Managers, oraz organizacja non profit – Stowarzyszenie Interim Managers. Aktualnie szacuje się, że w Polsce działa ok. 250 – 300 profesjonalnych interim managerów.

## **2. Rozwój rynku usług interim management w Europie**

Rozwój usług interim management jest zróżnicowany w poszczególnych krajach z uwagi na lokalne uwarunkowania kulturowe, rozwiązania prawne oraz podatkowe. W okresach dekoniunktury

gospodarczej głównym motorem rozwoju tych usług jest zapotrzebowanie na projekty restrukturyzacyjne i finansowe, natomiast w okresach prosperity rynkowej przeważają projekty inwestycyjne. Dlatego pomimo trwającego od 2008r spowolnienia gospodarczego branża usług interim management rozwija się w Europie z dwucyfrową dynamiką.

Interesujące informacje na temat przyczyn dla których firmy korzystają w Europie z usług interim management dostarcza Euro Interim Management Report opracowany w 2014 roku przez Executives Online Group (Executives Online Group, 2014). Firma ta w okresie od listopada 2013r. do stycznia 2014r. zrealizowała badanie techniką CAWI (Computer Assisted Web Interview) obejmujące 1 687 interim managerów z Austrii, Belgii, Chorwacji, Cypru, Czech, Danii, Estonii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Islandii, Litwy, Luksemburga, Łotwy, Malty, Niemiec, Norwegii, Polski, Portugalii, Rumunii, Słowacji, Słowenii, Szwajcarii, Turcji, Wielkiej Brytanii i Węgier (Executives Online Group, 2014). Przyczyny zatrudniania interim managerów w wybranych krajach Europy prezentuje tabela 1.

**Tab. 1.** Przyczyny zatrudniania interim managerów w wybranych krajach Europy

Zadania do zrealizowania	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zarządzanie zmianą (np. poprowadzenie projektu głównych zmian lub transformacji)	748	22%
Wdrożenie głównych inicjatyw (np. wdrożenie nowych produktów, alokacja firmy)	524	15%
Zarządzanie kryzysowe (np. dotyczące głównych problemów)	440	13%
Czasowe wypełnienie luk kompetencyjnych	527	16%
Czasowe wypełnienie luk w zasobach menedżerskich	429	13%
Wzmocnienie zespołu projektowego	409	11%
Czasowe zastąpienie poszukiwanego menedżera	192	6%
Czasowe zastąpienie nieobecnego menedżera	90	3%
Spełnienie czasowych wymogów banku, urzędu podatkowego lub innego organu	36	1%

Źródło: Euro Interim Management Report, Executive Online Group, 2014r.

Badanie zrealizowane przez Executive Online Group wykazało, że najczęstszą przyczyną skorzystania z usług interim management przez firmy w Europie są potrzeby zarządzania zmianą, zarządzania kryzysowego oraz wypełnienia luk w kompetencjach lub zasobach menedżerskich (Executives Online Group, 2014).

Badanie to dostarcza także odpowiedź na pytanie w jakich branżach są najczęściej zatrudniani interim managerowie w Europie, co prezentuje tabela 2.

**Tab. 2.** Branże w jakich zatrudniani są interim managerowie w Europie

Branża	Liczba odpowiedzi
Przemysł / produkcja	501

Branża	Liczba odpowiedzi
IT / Telekomunikacja	204
Bankowość / usługi finansowe	110
Służba zdrowia / farmacja	84
Handel detaliczny / dystrybucja	81
Budownictwo / nieruchomości	69
Transport / logistyka	65
Media / reklama / rozrywka	51
Usługi specjalistyczne	50
Sektor publiczny	44
Zasoby naturalne	38
Turystyka / rekreacja	26
Działalność non profit i charytatywna	11

Źródło: Euro Interim Management Report, Executive Online Group, 2014r.

Widoczna jest dominacja branży przemysłowej i produkcyjnej w wykorzystywaniu usług interim management, a w następnej kolejności branży IT i telekomunikacji oraz w bankowości i usługach finansowych (Executives Online Group, 2014).

W Polsce pierwsze profesjonalne badanie zjawiska interim management zostało zrealizowane w 2010r. przez firmę HResearch na zlecenie Stowarzyszenia Interim Managers (HResearch 2010). Celem badania była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich sytuacjach w Polsce przedsiębiorstwa korzystają z usług interim managerów?
- Jakie są postrzegane korzyści i zagrożenia ze współpracy z interim managerami?
- Czy firmy byłyby skłonne zatrudnić interim managera?

Respondenci zapraszani byli do wzięcia udziału w badaniu przez witrynę Stowarzyszenia Interim Managers oraz w formie e-maili wysyłanych do kadry menadżerskiej przedsiębiorstw. Ponad 92,3% wszystkich respondentów stanowili top managerowie – właściciele i dyrektorzy. Do gromadzenia danych została zastosowana technika CAWI (Computer Assisted Web Interview). Został stworzony kwestionariusz badawczy zawierający głównie pytania zamknięte, uzupełnione pytaniami otwartymi pogłębiającymi, Analizie poddano 103 poprawnie wypełnione kwestionariusze, stanowiące podstawę raportu, pochodzące od dwóch grup respondentów:

- którzy w ostatnich 3 latach zatrudniali interim managerów (n = 66),
- którzy w ostatnich 3 latach nie zatrudniali interim managerów (n = 37).

Badanie respondentów mających doświadczenie w pracy z interim managerami wykazało, że trzy na cztery sytuacje, kiedy wykorzystywano usługę interim management wiązały się ze zmianami organizacyjnymi związanymi z restrukturyzacją (46% odpowiedzi), usprawnieniem procesów (41% odpowiedzi) lub zmianami strukturalnymi (35% odpowiedzi).

To samo badanie wykonane wśród respondentów nie mających wcześniej doświadczenia w pracy z interim managerami wykazało natomiast, że wykorzystanie usług interim management celowe jest oprócz procesów restrukturyzacyjnych (79% odpowiedzi) do definiowania kierunków rozwoju (65% odpowiedzi).

Badanie to wykazało zatem rozbieżności w zakresie zadań w przedsiębiorstwie powierzanych interim managerom w odpowiedziach udzielanych respondentów posiadających oraz nie posiadających wcześniej doświadczenia w pracy z interim managerami.

Firmy deklarują potencjalne zainteresowanie wykorzystywaniem usług interim management zarówno w procesach zarządzania zmianą, jak i w pracach nad kierunkami rozwoju. Jednak w praktyce firmy decydują się na ich usługi najczęściej jedynie w sytuacjach trudnych, kiedy czują się zagrożone oraz silnie odczuwają deficyt własnych kompetencji i zasobów. Przyczyny takiego zjawiska są związane ze

specyfiką konkretnych przedsiębiorstw, jednak najczęściej wynikają z mentalności decydentów w firmach, tj. właścicieli, rad nadzorczych i zarządów.

Z kolei to samo badanie wykazało dużą zgodność respondentów posiadających oraz nie posiadających wcześniej doświadczenia w pracy z interim managerami w zakresie korzyści z zatrudnienia interim managerów, wśród których wymieniano najczęściej (HResearch 2010):

- doświadczenie i kompetencje specjalistyczne,
- możliwość podejmowania decyzji bez obciążeń relacjami interpersonalnymi w organizacji,
- zorientowanie na cel,
- umiejętność zarządzania zmianą,
- zdolność do przenoszenia doświadczeń między branżami,
- neutralność postaw,
- optymalne dopasowanie się do potrzeb projektu i zleceniodawcy,
- elastyczność w działaniu,
- umiejętność szybkiego wdrożenia się i przystosowania do specyfiki przedsiębiorstwa,
- terminowość dostarczania rezultatów,
- brak wysokich kosztów związanych z zatrudnieniem menedżera na etacie,
- dyscyplina wewnętrzna,
- umiejętność motywowania innych.

Można zatem sformułować tezę na podstawie wyników omawianych badań, że podstawową barierę w rozwoju usług interim management w Polsce stanowi mentalność decydentów w firmach, którzy pomimo wiedzy o oczywistych korzyściach z zatrudnienia interim managerów wykazują wciąż nieufność i decydują się na takie rozwiązania jedynie w ostateczności.

Powyższe teza znajduje także potwierdzenie w odpowiedzi na inne pytanie, jakie postawiono respondentom tego badania, tj. „w jakich sytuacjach firma powinna skorzystać z usług interim managerów, a w jakich skorzystała” (HResearch 2010). Odpowiedzi na to pytanie udzielone przez respondentów posiadających oraz nie posiadających wcześniej doświadczenia w pracy z interim managerami przedstawia tabela 3.

**Tab. 3.** Odpowiedzi respondentów na pytanie w jakich sytuacjach firma powinna skorzystać z usług interim managerów, a w jakich skorzystała

Zadania do zrealizowania	Powinno się skorzystać z interim managementu	Skorzystano z interim managementu
Restrukturyzacja przedsiębiorstwa	76%	46%
Kryzys w firmie	62%	24%
Przyspieszenie realizacji projektów, wzmocnienie zespołu	62%	35%
Usprawnienie procesów w firmie	63%	41%
Zastępstwo na czas nieobecności etatowego menedżera	54%	19%
Wykonanie niepopularnych posunięć	51%	22%
Wsparcie wiedzą i doświadczeniem menedżerów w firmie	46%	19%
Zbudowanie i wdrożenie nowych struktur	41%	35%
Zdefiniowanie kierunków rozwoju	30%	19%
Projektowanie systemów	24%	16%

Źródło: Badanie zjawiska interim management w Polsce, HResearch 2010r.

Pozytywne zjawisko dla rozwoju interim managementu można zaobserwować natomiast analizując w tym badaniu odpowiedzi na pytanie „czy biorąc pod uwagę doświadczenia Pana(i) firmy we współpracy z interim managerami, polecił(a) by Pan(i) innym zaprzyjaźnionym firmom skorzystanie z usług interim managerów?” udzielone przez respondentów mających doświadczenie w ostatnich 3

latach w pracy z interim managerami. Wśród tych respondentów aż 89% rekomendowałoby innym firmom współpracę z interim managerami, tylko 8% jest niezdecydowanych, a żaden z respondentów nie wystawił negatywnej rekomendacji (HResearch 2010).

W 2011r. Stowarzyszenie Interim Managers przeprowadziło w Polsce badanie ankietowe wśród swoich członków, 36 interim managerów, techniką CAWI (Computer Assisted Web Interview) Pytano o branże, w których interim managerowie najczęściej znajdowali zatrudnienie, co przedstawia tabela 4.

**Tab. 4.** Branże korzystające z usług interim menedżerów w Polsce

Branża	Procent odpowiedzi
Przemysł / produkcja	39%
Usługi dla firm	36%
Usługi finansowe	33%
Petrochemia	28%
Handel detaliczny	28%
IT / Telekomunikacja	28%
Transport	17%
Nieruchomości i budownictwo	17%
Służba zdrowia i farmacja	12%
Edukacja	11%
Przemysł motoryzacyjny	11%
Media, reklama, rozrywka	11%
Turystyka, hotelarstwo	6%
Sektor publiczny	4%
Inne	3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań Stowarzyszenia Interim Managers w Polsce, 2011r.

Badanie wykazało dominację branży produkcyjnej i branży usług dla firm w wykorzystywaniu interim managerów (SIM, 2011). Dużą popularnością te usługi cieszą się także w branżach usług finansowych, chemiczno-paliwowej, handlu detalicznego oraz IT / Telekomunikacji. Najmniejsze zainteresowanie usługami interim management wykazują natomiast branża turystyczno-hotelarska i sektor publiczny.

Pogłębiająca się dekonjunktura gospodarcza stymuluje wzrost wyzwań z zakresu zarządzania, przed którymi stoją firmy działające na polskim rynku. Występuje coraz powszechniej zamrażanie etatów i zmiana strategii biznesowych, a postępująca globalizacja wpływa na zmianę tradycyjnych form pracy i wymusza elastyczność zatrudnienia. Z drugiej strony występuje wciąż bardzo niski poziom rozwoju rynku interim management, będący powodem niewykształcenia się jeszcze jednolitych standardów i zasad świadczenia tych usług, co z kolei rzutuje na niewielką świadomość wśród potencjalnych klientów istnienia i zrozumienia takiej formy usług oraz wykazywane przez nich opory mentalne przed zatrudnianiem interim managerów.

## Podsumowanie

Interim management to czasowa, sprecyzowana co do celu i zakresu usługa zarządzania świadczona przez zewnętrznego interim managera o odpowiednim profilu zawodowym, nakierowana na osiągnięcie w organizacji uzgodnionych rezultatów biznesowych, która jest oparta na współpracy interim managera z organizacją oraz jego partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu.

Usługa interim management wykształciła się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku w Szwecji jako odpowiedź na niezwykle pro socjalne ustawodawstwo rynku pracy, które nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom. Prawdziwy boom rozwiązań interim management nastąpił w Holandii w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Spowodowany był nie tylko efektywnym obejściem pro socjalnego prawa pracy, ale przede wszystkim skuteczną odpowiedzią oferty interim management na zmiany ekonomiczne zachodzące na rynku. Rynek usług interim management na przełomie XX i XXI wieku z powodzeniem rozwinął się także w Luksemburgu, Belgii, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Niemczech i Włoszech.

W Polsce prekursorami usług interim management były korporacje międzynarodowe, które wchodząc na ten rynek w latach 90 ubiegłego wieku przysyłały czasowych managerów do uruchamiania swoich spółek córek i wykształcenia lokalnych kadr menedżerskich w celu powierzenia im następnie dalszego rozwoju tych firm. Aktualnie szacuje się, że w Polsce działa ok. 250 – 300 profesjonalnych interim managerów i usługa interim management jest mało rozpowszechniona, pomimo jej dużej i wciąż rosnącej popularności na świecie.

Polscy decydenci rozważający zatrudnienie interim managera, funkcjonujące zarówno na poziomie udziałowców, członków zarządów, czy też wyższej kadry menadżerskiej przejawiają opory mentalne w zatrudnieniu interim managerów, oraz nie zawsze rozumieją istotę usługi zarządzania czasowego. Firmy w Polsce deklarują potencjalne zainteresowanie wykorzystywaniem usług interim management zarówno w procesach zarządzania zmianą, jak i w pracach nad kierunkami rozwoju. Jednak w praktyce decydują się na usługi interim management najczęściej jedynie w sytuacjach trudnych, kiedy czują się zagrożone oraz silnie odczuwają deficyt własnych kompetencji i zasobów. Pozytywnym czynnikiem dla rozwoju usług interim management w Polsce jest natomiast fakt, że 89% firm mających już doświadczenie we współpracy z interim managerami jest gotowe zarekomendować takie rozwiązanie innym firmom.

Najczęstszą przyczyną skorzystania z usług interim management przez firmy zarówno w Polsce, jak i w krajach Europy zachodniej są potrzeby zarządzania zmianą, zarządzania kryzysowego oraz wypełnienia luk w kompetencjach lub zasobach menedżerskich. Widoczna jest także dominacja branży przemysłowej i produkcyjnej. Natomiast najmniejsze zapotrzebowanie na tego typu usługami wykazuje w Polsce w odróżnieniu od krajów Europy Zachodniej sektor publiczny.

## Literatura

1. Buchajska-Wróbel M., Gajda K., Gasparski J., Rytka E., Wendt R. (2010), *Interim Management w Polsce: nowe oblicze kariery managera, inny wymiar zarządzania firmą*, SOWA Sp. z o.o., Warszawa, s. 18.
2. Buchajska-Wróbel M., Gajda K., Gasparski J., Rytka E., Wendt R. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych: czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, HELION, Gliwice, 174 s.
3. Bruns J. (2006), *Interim-Management Deployments in the Innovation Context*, Hampp Rainer, 223 s.
4. Clutterbuck D., Dearlove D. (1999), *The Interim Manager: A New Career Model for the Experienced Manager*, Financial Times Management, 224 s.
5. Executives Online Group (2014), *Euro Interim Management Report*, <http://www.executivesonline.co.uk/en/about-us/our-credentials/reports.pdf> [02.04.2014], s. 2, s 14, s 17.
6. HRResearch (2010), *Badanie stanu IM w Polsce*, <http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> [05.05.2013], s 4, s 12, s 13.
7. Institute of Interim Management (2012), *Interim Management Survey 2011*, <http://www.iim.org.uk.pdf> [05.05.2013], 68 s.
8. Maynard Webb M., Adler C. (2013), *Rebooting Work: Transform How You Work in the Age of Entrepreneurship*, Jossey-Bass, 224 s.



9. SIM (2011), *Badanie stanu IM w Polsce*,  
<http://www.stowarzyszenieim.org/page/logowanie.pdf> [05.05.2013], s 4.

## **The essence of interim management services**

### **Abstract**

Interim management is the temporary, clarified as to the purpose and scope of the management service provided by an external interim manager of the appropriate professional profile, aimed at the achievement of agreed outcomes in the organization of business, which is based on cooperation interim manager of the organization and its participation in the risk and benefit to the desired effect. The purpose of this article is to define the role of interim management phenomena on the Polish market against the background of the experience of Western European markets. Based on the analysis of scientific literature and market research demonstrated in the article that the interim management services are an effective solution management in business organizations in Europe and existing small scale use of interim managers by business organizations operating on the Polish market mainly due to the mentality of decision-makers.

### **Keywords**

Interim management, interim manager, time management, essence, characteristics, definition, genesis, development.