

Krzysztof Stadler, Członek SIM

Wykorzystanie narzędzi HR jako dobra praktyka interim managera w zmniejszaniu kosztów osobowych przedsiębiorstwa

Specyfika nietatwej kariery zawodowej interimów

Większość epok ma swoich bohaterów. Czy idea interim managementu w polskich warunkach będzie nadal zyskiwała na popularności? Odpowiedź na tak postawione pytanie jest raczej retoryczna, chyba że Polska opuści klub państw demokratycznych a zarządzanie przedsiębiorstwami powróci do gestii omnipotentnego państwa. Jeśli, jak mamy nadzieję tak się nie stanie, obecne kariery interim managerów będą trwały nadal a sam wzór kariery zawodowej dla kadry zarządzającej będzie się stawał coraz bardziej popularny. Nie oznacza to wcale, że kandydatom na interimów będzie łatwiej, ponieważ zawsze ich przeznaczeniem i wyzwaniem jest poszukiwanie nowych projektów. Bycie prawdziwym interim managerem to nie jest spokojna, stabilnie rozwijająca się kariera w jednej organizacji. To ciągła walka o utrzymywanie najwyższego poziomu kondycji zawodowej by stale pozostawać „menedżerem do zadań specjalnych”.

Interim menedżer jako dodatkowy koszt

Gdy nie wiadomo o co chodzi, przeważnie zawsze chodzi o pieniądze. Ktoś może powiedzieć, że zatrudnianie interima to dodatkowy, niemały i w dodatku zbędny koszt. I pewnie jak większość twierdzeń i sądów oraz ocen – taki pogląd jest do obrony, jeżeli związany będzie z głęboko zakorzenionymi w firmie tradycyjnymi, cokolwiek to znaczy, elementami kultury organizacyjnej oraz zarządzania. Argumenty, iż prawdziwy interim może tak naprawdę być źródłem oszczędności na wydatkach z obszaru narzędzi pracy (może mieć własny samochód, telefony, sprzęt komputerowy, ubezpieczenia oraz samodzielnie ponosić koszt zmiany lub doskonalenia kwalifikacji etc.) mogą pozostawać mało skuteczne. Dlatego warto, wchodząc w rolę interima w warunkach polskich szczególnie tam gdzie dotychczas decydenci nie korzystali z podobnego rozwiązania, wskazywać wprost konkretne korzyści których przedsiębiorstwu dostarczają interimowe rozwiązania. Nie bez przyczyny jeden z bardziej rozpoznawalnych w USA interim managerów, John Brincko podkreśla, że w swojej karierze zawodowej pracował w ponad 50 przeważnie dużych firmach podnosząc w nich sprzedaż z 50 milionów dolarów do ponad 3 miliardów dolarówⁱⁱ. Kto władny jest trafnie i zarazem arbitralnie ocenić ile taki manger powinien zarabiać i jakie będzie jego „sprawiedliwe” wynagrodzenieⁱⁱⁱ?

Niechęć dzielenia się władzą

Innym, ale tym razem pozafinansowym ograniczeniem dla stosowania rozwiązań interimowych jest, lub co najmniej może być kwestia organizacji sprawowania władzy zarządczej w przedsiębiorstwie. Warto wziąć czasem pod uwagę, iż bezkrytyczne przenoszenie doświadczeń interim managementu ze świata zachodniego może być niezwykle ryzykowne. Odwołując się chociażby do Richarda R. Gestelanda^{iv} warto pamiętać, iż kultura anglosaska, niemiecka czy skandynawska jest kulturą protransakcyjną, a więc nastawioną na

szybkość robienia interesów i bezpośredniość nawiązywania kontaktów oraz – w przypadku konfliktów opierania rozstrzygnięć na zasadach zawartych w umowach. W polskich warunkach, gdzie dominują warunki definiowane przez rozwiązania zaczerpywane częściowo z modelu propartnerskiego a częściowo z modelu protransakcyjnego, wykonywanie roli interim managera powinno uwzględniać budowanie dobrych kontaktów z ludźmi oraz unikanie otwartych konfrontacji – szczególnie z większymi i bardziej liczącymi się grupami pracowników przedsiębiorstwa a nie tylko z decydentami. To czy interim odniesie sukces będzie zatem w sporej mierze zależało nie tylko od jego czy jej osobistego talentu oraz doświadczenia i wiedzy ale co najmniej w równej mierze od umiejętności stworzenia warunków na których ludzie w przedsiębiorstwie będą gotowi podzielić się posiadaną władzą lub ją wydelegować interimowi.

Myślenie technokratyczne i rutyna

Kolejnym zagrożeniem misji interim managera są w pewnym sensie posiadane kwalifikacje formalne i doświadczenie, które bardzo łatwo i niepostrzeżenie mogą przekształcić się w zabójczą rutynę. Zdaniem Pawła Krzyworzeka „Jak pokazują badania zarówno kultur pozaeuropejskich, jak i organizacji funkcjonujących w krajach rozwiniętych, zapotrzebowanie na rutynę jest tym większe, im wyższy jest poziom niepewności w działaniach członków danej społeczności”^v. To prawda że być może zwłaszcza shadow interim manager umie, wie i potrafi dużo a nawet bardzo dużo. Dobrze jednak by było aby zawsze pamiętał o znanym jako optimum markiza Vilfredo Pareto a tak naprawdę sformułowanym przez Joshepa Jurana^{vi}. To ważne, aby jeżeli nawet styl zarządzania interim managera bazuje w większości na twardej ekonomii – interim nie tracił perspektywy zaprzepaszczenia efektów swojej pracy przez wpływ czynników które są brane pod uwagę w zdecydowanie mniejszej skali, ilości oraz przypisywanemu znaczeniu. Uwaga ta dotyczy szczególnie często zaniechanego przez kadrę zarządzającą czynnika ludzkiego, który niezależnie od nawet najbardziej profesjonalnie zaplanowanych planów restrukturyzacji przedsiębiorstwa – jeszcze muszą być z sukcesem przeprowadzone, a w tej kwestii nawet najbardziej genialny interim manager jest całkowicie zależny od zaufania, entuzjazmu i paliwa motywacyjnego całej załogi.

Co ma interim do zarządzania ludźmi

Warto zatem, w praktyce działania interim managera, poza planowaniem działań wyłącznie w kategoriach ekonomicznych – dużo czasu poświęcać budowaniu konsensusu z osobami podległymi władzy interim managera. Właśnie „osobami”, a nie „pracownikami” ponieważ jako ludzie nie lubimy być traktowani przedmiotowo. Nie wskazujemy tutaj konkretnych działań które będą odpowiednie do podjęcia w kontekście każdej sytuacji. Niech temu celowi przyświeca sokratejska, położnicza, akuszerska, maiuetyczna metoda prowadzenia dyskursu w taki sposób, aby druga strona spontanicznie, samodzielnie i szczerze zinternalizowała sens i cel interimowych działań.

Jak wydatek na użycie narzędzi HR zmniejsza koszty firmy

Trzeba też zadać pytanie, o ile droższe dla przedsiębiorstwa będą działania interim managera stosującego narzędzia HR w swoim warsztacie pracy. Są tutaj dwie odpowiedzi, w swoich skrajnych wersjach pewnie obydwie równie nieprawdziwe. Po pierwsze nie można mówić że

HR w przedsiębiorstwie kosztuje niewiele lub nic. Nowoczesny HR kosztuje, i to wcale nie mało. Ale nie można też w zarządzaniu uciec od odpowiedzialności za unikanie używania narzędzi HR w zarządzaniu. Stawiając sprawę nieco inaczej trzeba powiedzieć, że używanie narzędzi HR przez interima tak naprawdę sfinansowane może być z oszczędności które powodowane są wdrożeniami poszczególnych rozwiązań z obszarów HR. W skrajnych przypadkach, nie stosowanie działań HR-owych generuje pokaźne, konkretne straty finansowe, co widać chociażby na przykładach firm które nie potrafią utrzymać długo swoich pracowników i ponoszą ciągłe koszty pozyskiwania oraz wdrażania nowych lub na przykładzie firm które przeciwnie – nie potrafią przeprowadzić działań outplacement.

Dalsze perspektywy wykorzystania interim managementu w Polsce

Co przyniesie przyszłość dla idei i praktycznego stosowania rozwiązań interimowych w Polsce? Wydaje się obecnie, że z dużą dozą prawdopodobieństwa można prognozować dalsze i coraz bardziej intensywne zwiększanie obecności interim managerów w zarządzaniu przedsiębiorstwami, ponieważ pomimo szeregu niedoskonałości rozwiązania interimowe będą coraz bardziej przydatne dla rosnącej grupy przedsiębiorstw a przede wszystkim nadzoru właścicielskiego. Ale o sukcesie zadecyduje przede wszystkim umiejętność interimów dostosowania idei interim managementu do polskich realiów oraz oczekiwań ludzi którzy osobiście budują swoje przedsiębiorstwa – kadry zarządzającej i szeregowych pracowników. In Interim Veritas!

ⁱ Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Monika Buchajska-Wróbel, Roman Wendt, Ewa Rytka, Jan Gasparski, Katarzyna Gajda. One Press Gliwice

ⁱⁱ http://www.fordham.edu/info/21547/advisory_board/6583/john_brincko

ⁱⁱⁱ John Brincko jest członkiem Rady Konsultacyjnej w Gabelli School of Business na Fordham University w Nowym Jorku, USA oraz założycielem Brincko Group International Management Consultants z siedzibą w Los Angeles oraz Lake Balboa, USA

^{iv} Cross-cultural business behavior. A Guide for Global Management, 5th Edition. Richard R. Gesteland. Copenhagen Business School Press - Universitetsforlaget

^v W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności. Master of Business Administration” 3/2011 (110): s. 39–48, ISSN 1231-0328, Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego

^{vi} Juran on Quality by Design. Joseph Juran. New York: Free Press, 1992, s. 68-71