

Henryk DŹWIGOŁ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

MENEDŻER DO ZADAŃ SPECJALNYCH

Streszczenie. W artykule przedstawiono znaczenie zatrudniania interim managerów w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Podkreślono znaczenie interim managementu jako nowoczesnego podejścia do zarządzania.

Autor dokonał również przedstawienia własnych doświadczeń i wniosków, które wpływały z projektów realizowanych w ramach pełnionej funkcji menedżera do zadań specjalnych. Zwrócono uwagę na znaczenia wpływu zarządzania czasowego na przedsiębiorczość organizacyjną.

Słowa kluczowe: interim manager, przedsiębiorczość organizacyjna, podejście do zarządzania

SPECIAL TASK MANAGER

Summary. The following paper presents the importance of employing interim managers in the condition of dynamic changes taking place in the business environment. An emphasis is placed on the significance of interim management as a modern approach to the management.

Furthermore, the author of the paper presents his/her own experiences and conclusions acquired while executing projects as a special task manager. The impact of the interim management on the organisational entrepreneurship is underlined.

Keywords: interim manager, organisational entrepreneurship, modern approach to the management

1. Wstęp

Interim management (zarządzanie czasowe) jest zjawiskiem nowym i często w różny sposób rozumianym zarówno przez potencjalnych klientów, jak i przez samych interim managerów. Sprawy nie ułatwiają silnie zakorzenione wzorce standardów pracy i zarządzania, obowiązujące w organizacjach, w których ceni się przede wszystkim długoletnie oddanie jednej firmie.¹ Dzisiaj mamy do czynienia ze wzrostem zainteresowania pracą w systemie projektowym. Zarządzanie czasowe polega na zatrudnieniu w określonym celu i na określony czas wysoko wykwalifikowanego menedżera w celu rozwiązania złożonego problemu w przedsiębiorstwie. Interim management pojawił się w latach siedemdziesiątych w Holandii, gdzie menedżerowie, pewni swej wartości na rynku pracy, godzili się pracować za wyższe stawki przez określony czas rezygnując z oferowanej przez prawo ochrony pracowniczej, otrzymując wyższe wynagrodzenie za swoje wysokie kompetencje i partycypację w ryzyku biznesowym pracodawcy².

W Polsce menedżerami do zadań specjalnych są osoby młode, na Zachodzie zaś są nimi osoby zbliżające się do emerytury. Dlaczego tak jest? Polski menedżer, dzięki zachodzącym w kraju przemianom lat dziewięćdziesiątych, miał możliwość szybciej dojrzeć i zdobyć specyficzne doświadczenie w realizacji projektów³.

W artykule autor podkreśla znaczenie zatrudniania interim managerów w warunkach zmian zachodzących w otoczeniu. Artykuł jest również próbą przedstawienia własnych doświadczeń i wniosków autora, wynikających z realizowanych przez niego projektów, w których pełnił funkcję menedżera do zadań specjalnych.

2. Podejście do zarządzania w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu

Jaki styl, podejście czy system zarządzania użyć, aby dostosować się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu?

System zarządzania jest nadrzędny w stosunku do pozostałych systemów i odpowiada za ich działanie, regulując przy tym swoje funkcjonowanie. Samoregulacja systemu zarządzania przejawia się przez koncentrowanie się kierownictwa organizacji na zagadnieniach prospektywnych oraz na projektowaniu i przeprojektowywaniu podsystemów, których zadaniem jest regulacja wykonawstwa na niższych szczeblach. Funkcjonowanie systemu

¹ Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011, s. 17.

² Ibidem..., s. 21.

³ Ibidem..., s. 9-10.

zarządzania objawia się tym, że w organizacji zachodzą procesy informacyjno-decyzyjne. Na szczeblu naczelnego kierownictwa ustala się jedynie ogólne zasady dotyczące treści ról organizacyjnych i ich koordynacji przy określonych funkcjach w organizacji. Dotyczy to ogólnych zasad wyboru kanałów i środków przekazu informacji oraz metod podejmowania kluczowych decyzji. Istotnym zadaniem naczelnego kierownictwa jest stały nadzór nad zapewnieniem organizacji niezbędnej elastyczności, umożliwiającej jej adaptację do zmieniających się warunków działania, a w ostatecznym rozrachunku przetrwanie i prawidłowy rozwój⁴.

Obecnie występuje konieczność stworzenia nowego, dynamicznego podejścia do zarządzania strategicznego i operacyjnego, które umożliwiłoby przejście od epoki industrialnej do epoki wiedzy, gdzie budowa strategii opiera się na szansach oraz innowacjach⁵. Dotychczasowa koncepcja planowania strategicznego wymaga uzupełnienia wykorzystując procesy tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Efektywna realizacja przyjętej strategii obliguje do pogodzenia ze sobą trzech głównych elementów: strategii organizacji, pracowników i systemów zarządzania. Pełna harmonizacja możliwa jest głównie w warunkach silnego przywództwa. Każdy z wyżej wymienionych elementów jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem definiującym skuteczność realizacji przyjętej strategii. Razem tworzą pewnego rodzaju bazę, pozwalającą na realizację skutecznego procesu zarządzania⁶.

Budowa nowego kierunku rozwoju organizacyjnego obejmuje, wspólnie podzielane przez naukowców oraz menedżerów, zasady poznania i opisywania rzeczywistości organizacyjnej, a także zasady formułowania metod poznawczych i metod pragmatycznych oraz wytycznych kształtujących kompetencje menedżerów.

Nie zmienia to jednak faktu, że w gospodarce światowej występują cenione koncepcje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, do których możemy zaliczyć⁷:

- zrównoważony rozwój i zrównoważone przedsiębiorstwo,
- odpowiedzialny biznes,
- partnerstwo,
- elastyczność, zmienność zachowań i rozwiązań organizacyjnych,

⁴ Bolesta-Kukułka K.: Świat organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997, s. 56.

⁵ Rokita J.: Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym, [w:] Rokita J., Grudzewski W.M. (red.): Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2006, s. 93-103.

⁶ Kaplan R.S., Norton D.P.: Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników. ALIGNMENT. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011, s. 343.

⁷ Nogalski B., Rutka R.: Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 47-48.

- kapitał intelektualny i wiedza,
- przedsiębiorczość.

Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu i sztywny hierarchiczny system zarządzania wymuszają zbudowanie nowego paradygmatu, opartego na nowych regułach, zasadach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Budowa przedsiębiorstwa przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów⁸. O przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa decydują dziś⁹:

- umiejętność wyprzedzania zmian,
- koncentracja na procesach funkcjonowania,
- dostosowanie metod zarządzania do nowych warunków realizacyjnych,
- skuteczne zarządzanie procesem zmian, koncentracja na tworzeniu efektywnych postaw i zachowań pracowników,
- koncentracja na tworzeniu efektywnych procesów.

Posiadanie statusu nowoczesnego przedsiębiorstwa wiąże się z nabyciem umiejętności poruszania się w świecie niepewności i ciągłych, dynamicznych zmian skokowych. Co znaczy obecnie sformułowanie „nowoczesne przedsiębiorstwo”? To, co dzisiaj jest tradycją, kiedyś było nowoczesnością¹⁰. Zarządzanie przedsiębiorstwem, niektóre techniki, metody czy koncepcje w ramach „nowoczesności” podlegają pewnym modom. Uleganie im, zarówno przez naukowców, jak i praktyków, świadczy jedynie o ich krótkowzroczności.

3. Zarządzanie czasowe, a przedsiębiorczość organizacyjna

Przedsiębiorczość organizacyjna, traktowana jako proces, nakierowana jest w dużej mierze na szanse, zwłaszcza te innowacyjne i realizowane bez względu na poziom kontroli zasobów. Obecnie przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana na drodze ochrony i doskonalenia dotychczasowych rodzajów działalności¹¹. Uwzględniając niepewność otoczenia, ułomność metod oraz bariery informacyjne, możliwości rozwoju przedsiębiorstwa poszukuje się w jego czynnikach wewnętrznych, co umożliwia traktowanie przedsiębiorstwa jako zbioru zasobów i kompetencji. Istotą staje się tutaj umiejętne zarządzanie poszczególnymi zasobami przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym zasobem, z punktu widzenia minimalizacji niepewności funkcjonowania, jest wiedza, pojmowana jako zdolność do

⁸ Malara Z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. PWN, Warszawa 2006, s. 11.

⁹ Nogalski B., Rutka R.: *Kluczowe...*, op.cit., s. 43-44.

¹⁰ Ziemięwicz K.: *Od Taylora do postmodernizmu. „Współczesne Zarządzanie”*, nr 1, 2007, s. 25.

¹¹ Bratnicki M.: *Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 115-118.

rozwiązywania problemów, którą przedsiębiorstwo pozyskuje w procesie uczenia się i gromadzenia doświadczeń. We współczesnym zarządzaniu uwagę skupiamy na bogactwie i różnorodności zasobów niematerialnych, tj. wiedzy, kulturze organizacyjnej, reputacji, marce produktów, sieci relacji z partnerami czy prawach do własności kapitału¹².

Budowa przedsiębiorstwa przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów¹³.

Postępujący proces globalizacji, ciągle i szybkie zmiany na rynku powodują konieczność wypracowania innych podejść do procesu zarządzania, uwzględniających przejście od polityki wzrostu krótkoterminowego do wzrostu długoterminowego zrównoważonego.

We współczesnym przedsiębiorstwie nie wystarczy podnosić wydajność w zależności od potrzeb. Należy podnosić wartość przedsiębiorstwa przez ciągle usprawnianie funkcjonowania obszarów działalności, tj. zasobów i podsystemów funkcjonalnych oraz diagnozowania kompetencji.

We współczesnych przedsiębiorstwach struktura organizacyjna odchodzi od zbiurokratyzowania i hierarchii, procesy gospodarcze przebiegają w sieciach międzyorganizacyjnych.

Przedsiębiorstwa są tworzone czasowo do realizowania projektów, gdzie szczególnego znaczenia nabierają koncepcje organizacji inteligentnej, wirtualnej, organicznej (sieciowej i gronowej), relacyjnej¹⁴.

Zastosowanie powyższych koncepcji wymaga rozwinięcia jednego z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza, czyli wszystko to co pracownicy wiedzą o mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Umiejętne zarządzanie wiedzą, wybranie wiedzy najistotniejszej z punktu widzenia przedsiębiorstwa będzie decydowało o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

O sukcesie przedsiębiorstwa dzisiaj decydują przede wszystkim wybitne jednostki, zdolne do wykorzystywania szans i potrafiące zarządzać swoimi zasobami.

„Nowi kierownicy muszą nauczyć się być trenerami, graczami w zespole, zarządzającymi zasobami ludzkimi, wizjonerami, przywódcami, przedsiębiorcami”¹⁵.

¹² Jędralska K.: Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 142.

¹³ Malara Z.: Przedsiębiorstwo..., op.cit., s. 11.

¹⁴ Czakon W.: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.

¹⁵ Longenecker C.O., Aros S.S.: Creating competitive advantage through effective management education. "The Journal of Management Development", Vol. 21, No. 9, 2002.

4. Interim management jako nowoczesne podejście do zarządzania

Interim management jest odpowiedzią na zmiany biznesowe zachodzące w otoczeniu. Czynniki determinujące powstanie tego podejścia lub koncepcji zarządzania są następujące:¹⁶

- rosnąca presja konkurencji, wynikająca z globalizacji rynków przy jednoczesnym znoszeniu barier dostępu – chociażby w Unii Europejskiej,
- rosnąca niepewność jutra, będąca rezultatem wzrostu ryzyka: operacyjnego, finansowego, politycznego itp. Utrata bezpieczeństwa ekonomicznego w biznesie,
- rosnący wpływ i rola konsumentów – dostęp do informacji przez wykorzystanie Internetu,
- rosnąca rola innowacji i elastyczności procesów gospodarczych,
- dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i biznesowym przedsiębiorstw.

Interim management to pojęcie mające wiele interpretacji i definicji, np.:¹⁷

- to wykorzystanie kadry kierowniczej wyższego szczebla do osiągnięcia znaczących rezultatów w określonych obszarach lub w zakresie realizacji określonych celów, za określone wynagrodzenie i na podstawie kontraktu terminowego,
- to czasowe zapewnienie zasobów i umiejętności z dziedziny zarządzania. Traktowane również jako wsparcie doświadczonego menedżera do zadań specjalnych w zarządzaniu okresem przejściowym, kryzysem lub zmianą wewnątrz przedsiębiorstwa,
- jest formą wykorzystania kompetencji menedżerskich, polegającą na czasowym zatrudnieniu kadry kierowniczej, zazwyczaj wynajmowanej do rozwiązania konkretnego problemu,
- to czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem lub jego częścią, które realizuje wybrany interim manager,
- to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz przedsiębiorstwa, realizowane przez osobę fizyczną, nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy oraz partycypacji w ryzyku i zysku w odniesieniu do zamierzonego efektu,
- to czasowe oddanie przedsiębiorstwa lub jego części w zarządzanie przez wybranego menedżera do zadań specjalnych w celu dokonania zmian w poszczególnych lub wszystkich obszarach jego działalności¹⁸.

¹⁶ Ibidem, s. 22.

¹⁷ Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer..., op.cit., s. 18-19.

¹⁸ Wendt R.: Zrozumieć interim management, [w:] Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011, s. 19.

Interim management wykorzystuje narzędzia wypracowane przez metodę zarządzania projektami, tj.: czas trwania projektu, budżet projektu i zasoby przedsiębiorstwa.

Dlaczego przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z tego typu rozwiązania? Można wymienić kilka czynników, które na to wpływają, a mianowicie:¹⁹

- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- rosnące zapotrzebowanie na efektywność, skuteczność podejmowanych działań,
- dążenie do ograniczenia ryzyka związanego z wypracowanym zyskiem,
- nacisk na innowacyjność.

Interim manager ma wieloletnie udokumentowane doświadczenie w swojej branży i w danej dziedzinie aktywności zawodowej. Menedżer do zadań specjalnych zostaje wynajęty przez przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego projektu w określonym czasie. Jest rozliczany w zależności od powodzenia realizowanego projektu i realizacji ustalonych wyników. Interim management to rozwiązanie, po które sięga się w sytuacjach kryzysowych, wymagających bardzo trudnych decyzji, głównie związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że menedżer do zadań specjalnych bierze bezpośrednią odpowiedzialność za efekty wykonanej pracy. Bierze również na siebie ryzyko osiągnięcia zamierzonego celu uzależniając swoje wynagrodzenie od jego osiągnięcia.

Mogą jednak wystąpić czynniki, na które interim manager nie miał wpływu, a zatem konstrukcja umowy z pracodawcą musi mieć element elastyczności w tym zakresie.

Doświadczenie uczy, że największym zagrożeniem dla powodzenia realizowanego projektu przez interim managera jest brak współpracy lub niekonsekwencja w działaniu zarządu przedsiębiorstwa. Można również temu zaradzić umocowując odpowiednio interim managera co do zakresu kompetencji w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. W końcu nie mamy tutaj do czynienia z konsultingiem wykonywanym przez wynajętą osobę, a z kupieniem człowieka z określoną wiedzą i doświadczeniem po to, aby przyniósł wartość dodaną.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że, aby funkcjonować jako interim manager nie wystarczy realizować projekty z zakresu zarządzania. Konieczne jest przewartościowanie swojego podejścia do kariery zawodowej, realizowanych zadań i pracodawcy, który od tej pory jest dla nas klientem. Konieczna jest również niezależność finansowa, zapewniająca bezpieczeństwo ekonomiczne sobie i rodzinie. Interim managerem nie może być każdy, chociażby ze względu na ponoszone ryzyko. Wiemy, że zysk płynący z unikania ryzyka jest często mniejszy niż to, co mógłbyś osiągnąć, podejmując ryzyko.

¹⁹ Buchajaska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer..., op.cit., s. 22.

Interim manager powinien charakteryzować się określonym podejściem i osiągnięciami:²⁰

- mieć doświadczenie, co umożliwi zastosowanie u klienta sprawdzonych metod,
- być ustabilizowaną życiowo osobą, dzięki czemu stanie się mniej podatna na różnego typu zachowania,
- poszukiwać wyzwań, gdyż interim manager wynajmowany jest tam, gdzie kompetencje etatowego menedżera już nie wystarczają,
- być otwarty na nowe zadania i cele, co pozwala na zwiększenie skuteczności ich realizacji,
- odczuwać satysfakcję z efektu, aby pełnić funkcję nie tylko dla władzy,
- móc szczycić się sukcesami zawodowymi.

Pożądane cechy interim managera (kolejność ważności według autora):²¹

- komunikacja,
- wiara w siebie i własne możliwości,
- odporność na stres,
- zdolność do zmian,
- samodyscyplina,
- podejście projektowe,
- wiedza i doświadczenie,
- skuteczność w działaniu.

Należy podkreślić, że rynek interim managementu w Polsce rozwija się powoli.

Do podstawowych powodów tej sytuacji możemy zaliczyć:²²

- brak wśród potencjalnych klientów świadomości istnienia takiej formy usług,
- brak standardów określających zasady współpracy i oczekiwania interim managera i kupującego usługę,
- brak interim managerów oferujących usługi na wysokim poziomie.

Rozwój gospodarczy kraju powoduje, iż ta forma usług zaczęła się rozwijać głównie z powodu:²³

- strukturalnych zmian ekonomicznych,
- restrykcyjnego prawa pracy,
- wysokich obciążeń podatkowych,
- wzrostu zainteresowania pracą projektową wśród pracodawców i pracowników.

²⁰ Wendt R.: Zrozumieć..., op.cit., s. 32-35.

²¹ Opracowanie własne na podstawie Wendt R.: Zrozumieć..., op.cit., s. 36.

²² Ibidem, s. 39-40.

²³ Ibidem, s. 40-42.

Czynniki hamujące rozwój interim managementu to między innymi: brak informacji i świadomości co do istnienia tego typu rozwiązania, brak gotowości do zaakceptowania innowacyjnego produktu, złożony system prawny, niejednoznaczne przepisy podatkowe, wysokie ryzyko, które musi zostać zaakceptowane przez obie strony.

Doświadczenie i wiedza interim managera pozwalają ocenić kompetencje pracowników, możliwości realizacji projektu własnymi siłami przedsiębiorstwa. Jego szerokie kompetencje w zakresie przede wszystkim zarządzania projektami, kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów, przepływów pieniężnych pozwalają na bardziej elastyczne podejście oraz możliwość szybszego przewidywania potrzeb, które wynikają z realizacji nowych zadań. Zarządzanie projektami jest ściśle związane z zarządzaniem projektem interimowym. Jego ważną częścią jest stały monitoring zaawansowania realizacji projektu.

Czy interim manager będzie mieć posłuch w przedsiębiorstwie? Będzie pod warunkiem odpowiedniego umocowania jego osoby w zależności od charakteru realizowanego projektu. Zatrudnianie interim managerów zazwyczaj odbywa się na podstawie umów cywilnoprawnych, tj. umowy zlecenia. Interim manager to człowiek od „brudnej roboty”, który pozwala zarządowi przedsiębiorstwa na zrzucenie na niego części odpowiedzialności, wynikającej z podejmowania niepopularnych decyzji, dotyczących chociażby redukcji zatrudnienia. W procesie realizowanych projektów niezwykle istotne jest wyszkolenie następcy, bo gwarantuje kontynuację wybranego kierunku tym bardziej, iż następca nie jest dla interima zagrożeniem, gdyż jego rola jest tylko czasowa. Zatem interim manager może przy okazji wypełnić lukę kompetencyjną w przedsiębiorstwie²⁴.

5. Podsumowanie

Zarządzanie czasowe koncentruje się na innowacyjności. Tworzy *innowację wartości* będącą strategią, obejmującą cały system działań przedsiębiorstwa, a udoskonalenia mogą być dokonywane również na poziomie poszczególnych obszarów działalności.

Zarządzanie czasowe przedsiębiorstwem opiera się na metodzie zarządzania projektami, polegającej na przyjęciu zasady rozpatrywania przedsiębiorstwa w podziale na „autonomiczne” projekty, wyposażone w pełną efektywnościową charakterystykę.

Współczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem powinno opierać się na przedsięwzięciach krótkookresowych, odradzających się często z nagromadzonych kapitałów w innej formie, korzystających z zasobów obcych i z pracy wykonywanej przez podmioty przede wszystkim z otoczenia, a nie z wnętrza przedsiębiorstwa.

²⁴ Rytka E.: Nowość w zarządzaniu, [w:] Buchajska-Wróbel M., Wenddt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011, s. 46-55.

Przedstawione rozwiązanie pozwala również na przyjęcie strategii dającej możliwość różnicowania wartości pozwalającej na zdobywanie przewagi konkurencyjnej w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które mogą być traktowane jako autonomiczne jednostki biznesowe.

„Wybranie drogi bezpieczeństwa może Cię kosztować utratę szans, które mogą być o wiele większe niż potencjalne straty, jakie mogą Cię spotkać na bardziej ryzykownej ścieżce”²⁵.

„Trzymanie się strategii z przeszłości często może być szkodliwe dla interesów. Świat nieustannie się zmienia – myśl o dzisiaj i jutrze zamiast o wczoraj”²⁶.

„Poszukiwanie bardziej dynamicznego zarządzania staje się zatem koniecznością. W panujących obecnie warunkach, w których mamy do czynienia z czynnikami dużej niepewności, zapotrzebowanie na planowanie strategiczne jest, zwłaszcza w wydaniu scenariuszowym, bardzo istotne”²⁷.

Umiejętne zarządzanie wiedzą, wybranie informacji najistotniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, będzie decydowało o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. O sukcesie przedsiębiorstwa decydują dzisiaj przede wszystkim wybitne jednostki, zdolne do wykorzystywania szans i potrafiące zarządzać zasobami.

Bibliografia

1. Brackman L., Jaffe S.: Żydowska mądrość w biznesie. Jak odnieść prawdziwy sukces dzięki lekcjom z Tory i innych starożytnych tekstów. Helion, Gliwice 2011.
2. Bratnicki M.: Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
3. Bolesta-Kukułka K.: Świat organizacji, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997.
4. Buchajska-Wróbel M., Wenddt R., Rytko E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011.

²⁵ Brackman L., Jaffe S.: Żydowska mądrość w biznesie. Jak odnieść prawdziwy sukces dzięki lekcjom z Tory i innych starożytnych tekstów. Helion, Gliwice 2011, s. 23.

²⁶ Ibidem, s. 32.

²⁷ Falshaw J.R., Glaister K.W., Tatoglu E.: Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance. „Management Decision”, Vol. 44, 2006, p. 9-30; Leggio K.B., Bodde D.L., Taylor M.L. (eds.): Managing Enterprise Risk. What the Electric Industry Experience Implies for Contemporary Business. Elsevier, Oxford, Amsterdam 2006, p. 16-32.

5. Czakon W.: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
6. Falshaw J.R., Glaister K.W., Tatoglu E.: Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance. „Management Decision”, Vol. 44, 2006.
7. Kaplan R.S., Norton D.P.: Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników. ALIGNMENT. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
8. Nogalski B., Rutka R.: Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007.
9. Jędralska K.: Kontekst niepewności w procesie zarządzania strategicznego. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania. Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej profesora Jerzego Rokity. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
10. Longenecker C.O., Aros S.S., Creating competitive advantage through effective management education. “The Journal of Management Development”, Vol. 21, No. 9, 2002.
11. Leggio K.B., Bodde D.L., Taylor M.L. (eds.): Managing Enterprise Risk. What the Electric Industry Experience Implies for Contemporary Business. Elsevier, Oxford, Amsterdam 2006.
12. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006.
13. Nogalski B., Rutka R.: Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007.
14. Rokita J.: Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym, [w:] Rokita J., Grudzewski W.M. (red.): Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2006.
15. Rytka E.: Nowość w zarządzaniu, [w:] Buchajska-Wróbel M., Wenddt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011.
16. Wendt R.: Zrozumieć interim management, [w:] Buchajska-Wróbel M., Wenddt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K.: Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Helion, Gliwice 2011.
17. Ziemięwicz K.: Od Taylora do postmodernizmu. “Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2007.

Abstract

Crisis management focuses on innovativeness. It creates *value innovativeness*, which is a strategy that encompasses every single action of the company, while improvements can also be performed from the level of particular areas of the business activity.

Interim management of a company is based on a project management method that involves perceiving the company as a set of “autonomous” projects, enjoying full effectiveness.

Modern approach to company management should be based on short-term enterprises, recreating themselves in other forms from accumulated capital, making use of external resources and activities performed by persons from the company’s environment and not from the inside of the company in question.

The solution presented herein allows to adopt a strategy that facilitates the differentiation of values, whereas the said values promote achieving the competitive edge in particular areas of the company’s activity, which areas might be treated as autonomous business units.

Your competitor is not your real enemy – it is fear. Choosing a safe path can cost you a loss of opportunities, which opportunities might be much greater than potential losses that you might face on your risky path²⁸. Sticking to strategies from the past can be, more often than not, detrimental to businesses. The world is changing constantly – think of today and tomorrow instead of thinking of yesterday²⁹.

It is becoming necessary to seek a sort of more dynamic management. Present circumstances, laid with factors of highly uncertain character, result in the fact that strategic planning, especially in its scenario version, has become of significant importance³⁰.

Achieving the competitive edge will be dependent on sound knowledge management and a selection of information critical for a company. A success of a company is nowadays determined by outstanding individuals, able to make use of opportunities and skilled at managing resources.

²⁸ Brackman L., Jaffe S.: op.cit., s. 23.

²⁹ Ibidem, s. 32.

³⁰ Falshaw J.R., Glaister K.W., Tatoglu E.: Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance. „Management Decision”, Vol. 44, 2006, p. 9-30; Leggio K.B., Bodde D.L., Taylor M.L. (eds.): Managing Enterprise Risk. What the Electric Industry Experience Implies for Contemporary Business. Elsevier, Oxford, Amsterdam 2006, p. 16-32.