

Interim menedzsment: a szakértelem 21. századi modellje?

A tanulmány kísérletet tesz a menedzsmenttudományhoz kapcsolódó, Magyarországon új jelenség, az interim menedzsment bemutatására. Az volt a célunk, hogy a különböző szakirodalmi források, empirikus vizsgálatok és megfigyelések elemzése, valamint szintetizálása által létrejöjjön egy olyan tudásanyag, amely segít megérteni a menedzsmenttudomány e szakterületének alapvetéseit. A fogalom meghatározását követően megvizsgáljuk az interim menedzsment működési mechanizmusát, kialakulását, fejlődését és az egyes piacokra jellemző sajátosságait, továbbá azzal a kérdéssel foglalkozunk, hogy milyen indíttatás által vezérelve lesz valaki interim menedzser, milyen az interim életmód, és melyek a szükséges kompetenciák.

Kulcsszavak:

*interim menedzsment,
szakértelem, érzelmi
kompetencia,
változásmenedzsment,
tanácsadás*

AZ INTERIM MENEDZSMENT FOGALMA

Definíciótól a metaforáig

Az angol Executive Online Interim Reportjában (The interim report é.n.) található meghatározás szerint az interim menedzsment érett, professzionális, lényeges gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező menedzser biztosítása erőforráshiány átmeneti pótlása vagy speciális üzleti eredmény elérése céljából, meghatározott időtartamon belül. Az interim menedzser tehát olyan közép- vagy felsőszintű vezető, aki interim menedzsment szolgáltató közvetítésével vagy közvetlenül, határozott időre szerződve, konkrét jogosultságokkal és felelősséggel rendelkezve végzi el az előre megállapodott feladatot. Az interim menedzser beosztása nagyon sokféle lehet: vezérigazgatótól elkezdve a főkönyvelőn át valamennyi funkció (pénzügy, logisztika, humán erőforrás, informatika stb.) vezetőjéig bezárólag valamennyi közép- és felsőszintű vezetői pozíció előfordul. A magyar nyelvben a témával foglalkozó szakemberek nem szívesen fordítják magyarrá az interim szót, mivel az „átmeneti menedzser” megtévesztő lenne, és fülünknek rosszul cseng. Így ebben a tanulmányban is az interim menedzser (IM) kifejezést alkalmazzuk.

Az „igazi” interim menedzsment jellemzője, hogy két, egymástól elválaszthatatlan szerep fonódik össze benne: a mindennapos operációs feladatok (a szervezet vagy szervezeti egység operációs menedzsmentjének) elvégzése, és ezzel párhuzamosan a szerkezeti stratégiai változások levezetése és megvalósítása (változásmenedzsment).

Melyek az interim menedzsment típusai? A piaci sajátosságoktól és fejlettségtől függően erre a kérdésre némileg eltérő válaszokat kapunk. Mivel Hollandia az interim menedzsment bölcsőhelye, ezért nézzük először a holland Interim Menedzsment Tanács (RIM) álláspontját, amely az interim menedzsment öt kategóriáját különbözteti meg:

- krízismenedzsment,
- változásmenedzsment,
- projektmenedzsment,
- szakértői menedzsment,
- áthidaló menedzsment.

Magyarországon a Hungarian Interim Management Kft. (HIM) mint piacvezető hazai szolgáltató három típust sorol fel:

- *Hiánymenedzsment* (gap management): az interim menedzsmentnek az a típusa, amely vezetők tervezett vagy nem tervezett távozásakor keletkező hiány rövid távú megoldására szolgál.

- **Változásmenedzsment:** ebben az esetben a vállalat különböző okok (átszervezés, hitel- és kockázatitőke-kihelyezések stb.) miatt kialakuló krízishelyzete miatt van szükség átmenetileg, határozott időre interim menedzser szerződésére.
- **Projektmenedzsment:** informatikai, pénzügyi, logisztikai vagy egyéb szakmai projektek vagy jelentős növekedés, vállalati konszolidáció vagy cégek, üzleti egységek beindítása, felvásárlása, összeolvadása miatt szükséges külső vezetői szintű erőforrás bevonása határozott időre.

Most pedig, hogy még közelebb kerülünk a fogalom tisztázásához, nézzünk meg néhány metaforát az új-zélandi Kerr Inkson és szerzőtársai (2001) tanulmánya alapján!

A Raktár

A szolgáltató mindegyik potenciális interim menedzsert meghatározható képzettségek, képességek és tapasztalatok tárházának tekinti, amelyek mérhetőek, feljegyezhetőek, katalogizálhatóak és összeilleszthetőek az ügyfelek igényeivel. Egy számítógépes adatbázis tárolja az IM-ek kompetenciáiról az információt. Az ügyfél kérése alapján a szolgáltató

meghatározza az ügyfél projektjéhez szükséges képességgyűjteményt, és összepárosítja a hozzáférhető interim menedzserek tulajdonságaival. Eszerint az IM a szolgáltató számára egy virtuális raktárban tárolt kompetenciák tárháza. Ebben a metaforában elvész az egyén becsületessége és tisztessége. Továbbá ez a metafora megfosztja egyéniségétől az egyedi kompetenciákat, és az egyéneket nem annyira „emberinek”, mint inkább „erőforrásoknak” hangsúlyozza.

1. tábla

Az interim menedzsment alkalmazásának tipikus esetei

OPERATÍV ÜZLETMENET:	KÜLÖNLEGES VÁLLALATI HELYZET:	PROJEKT-MENEDZSMENT:
<ul style="list-style-type: none"> • átmeneti menedzserhiányok pótlása • speciális know-how bevitele • átmeneti pótlólagos erőforrás 	<ul style="list-style-type: none"> • cégalapítás • intenzív fejlesztési szakasz • krízis • reorganizáció • privatizáció • turn-around 	<ul style="list-style-type: none"> • kihelyezés (outsourcing) • cégeladás, -vásárlás • új piac(ok), új termékstruktúra • tőzsdei megjelenés előkészítése • minőségmenedzsment • IT-projektek

Forrás: saját szerkesztés

Tóth Tamás: *Interim management*. Budapest: 2007. május 30. előadása alapján

Érezhető, hogy az interim menedzsment, a vezetési tanácsadás és a változásmenedzsment között a határvonal nem mindig húzható meg élesen. A tanulmány további részében többször hivatkozunk az Executive Online interimmenedzsment-piacról szóló független tanulmányára. A kutatás alapján az e szakmában tevékenykedők elég rugalmasan értelmezik pozíciójukat. A megkérdezettek 28 százaléka ugyanis úgy nyilatkozott, hogy a munka fajtájától függően lehetnek interim menedzserek vagy tanácsadók. További 25 százalékuk azt mondta, hogy ők az ügyfél kérésének megfelelően váltanak a két kategória között. A megkérdezettek mindössze 42 százaléka nevezte magát tisztán interim menedzsernek és csupán 5 százaléka tanácsadónak.

Steiner László szerint (Mártonffy 2007), aki Magyarországon az interim menedzsment egyik elismert szakértője és a HIM egyik alapítója, az interim menedzser tulajdonképpen három szerepet lát el egy személyben: *operatív menedzser*, aki a napi üzletmenetet irányítja; mellette *tanácsadó menedzser*, aki elemzi a helyzetet, és a meghatározza a jövőre szóló új irányokat; végül pedig *változáskezelő menedzser*, aki a szervezetben kezdeményezi a szükséges fordulatokat, amelyeket véghezvisz és ellenőriz.

A Magányos

Az IM-életformát választva az egyénnek szembe kell néznie a „projektről projektre élés” bizonytalanságával, és egyúttal hiányként élheti meg azt az intézményi fókuszot, ami a hagyományos alkalmazásban álló személynek megadatik. Az IM-megbízások lehet, hogy nem kapcsolódnak össze sem a szervezet hosszú távú javulásával, sem az IM személyes fejlődésével, és mind a szervezet, mind az egyén kielégítetlenül és alapvetően változás nélkül zárja a munkát. Ide tartozik az egyéni fejlődés kérdése is. Igen, az IM-ek valóban fejlődnek a tapasztalatok változatossága által. De vajon mi van a formális fejlődéssel, az olyan lehetőségekkel, mint az egyetemi munkák, a tréningek és a fejlődési programok? Nyilvánvalóan az ügyfelek vannak azok, akik támogatni az interim menedzsereket, akikkel olyan szerződésük van, hogy a beruházás csak az IM és a következő ügyfelek javára válik.

A Méh

Az IM definíciójánál fogva szervezetközi munkás. A „méh” metaforában az interim menedzser tudással porozza be a szervezeteket. Több kutatás, így az új-zélandi szerzőké is megerősítette, hogy az ügyfelek

számára lényegi előnyt jelent az interim menedzserek által hozott, a korábbi megbízásaikból nyert tudás és tapasztalat. Ugyanakkor az állítás másik oldala is igaz: az IM-ek határozottan állították, hogy mind jelenlegi, mind pedig korábbi munkáikból tanultak. Ez a metafora a foglalkoztatási mobilitás tágabb értelemben vett előnyeit hangsúlyozza. Ugyanakkor kulcsfontosságú szervezeti vagyónként a pollent (tudáserőforrás/knowledge resources) azonosítja, nem pedig a méhet (tudásterjesztő/knowledge transmitter).

A Mesterlövész

Ki ne emlékezne a westernfilmek egyik alapművére, a „Hét mesterlövészre”? A tárgyilagos, szerződéses alkalmazásban álló zsoldoskatona archetipikus képzetét Yul Brynner és a többi mesterlövész adja, amint belovagolnak a békés mexikói faluba, amelynek lakói nem tudják magukat megvédeni egy rablóbandától. Brynnernek és társainak mesterlövészként nincsenek hosszú távú érdekei ügyfelükkel kapcsolatban, bár elkerülhetetlenül, amint az akció halad előre, kialakul bennük a lojalitás úgy ügyfelük, mint egymás iránt. Végezetül, a három túlélő különböző irányokba lovagol el új feladatokat, megbízásokat keresve. Ez a metafora a sikeres interim menedzsert „bárhova tehető” profiként mutatja be, akinek a fő vagyónát az előző projektek során szerzett képességei jelentik. Az IM megtartja professzionális függetlenségét az ügyfél cégtől, de ugyanakkor felismeri az adott munkában rejlő tanulási és fejlődési lehetőségeket, amelyeket jövőbeli megbízásainál tud tőkésíteni.

A fenti metaforák jól szemléltetnek számos IM-jellemvonást, amelyek egyre több karriert jellemezhetnek, amint haladunk előre az új évezredben. A „Mesterlövész” és „Méh” koncepció felvetik annak a lehetőségét, hogy az interim menedzsereket a 21. századi munkás prototípusának tekintsük.

Működési mechanizmus

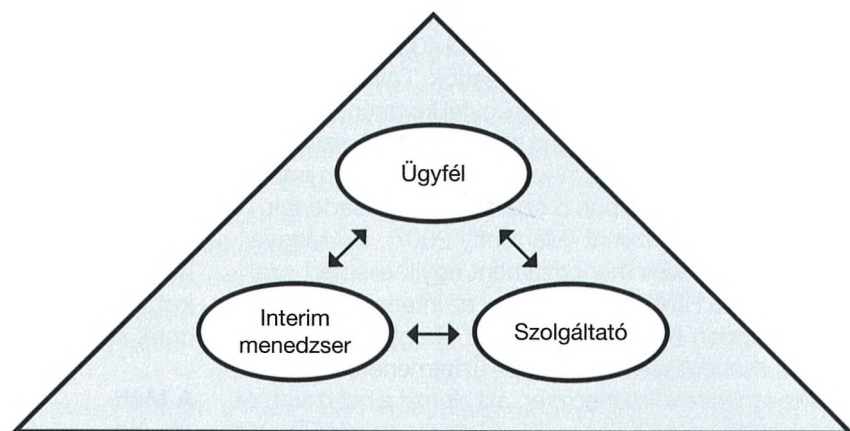
Klasszikus esetben egy háromszög-konstrukcióról van szó, amelynek szereplői az ügyfél, a szolgáltató és az interim menedzser. A szolgáltató szerepe hasonló, mint bármilyen más iparágban vagy akár a hétköznapi élet különböző területein, de ki kell emelni, hogy kapcsolatrendszerének kiemelkedő szerepe van, továbbá projektmenedzseri feladatokat is

ellát. Természetesen működik az interim menedzsment kétszereplős modellje is, amelyben az ügyfél és az interim menedzser a szolgáltató kihagyásával teremtenek kapcsolatot és kötnek üzletet.

A háromszereplős modell esetén az ügyfél megkeresi a szolgáltatót, és megbízza interim menedzszer keresésével egy konkrét feladatra. A szolgáltató vagy saját adatbázisából, vagy pedig egyéb keresési módszerekkel kiválaszt több jelöltet, akik megfelelnek az ügyfél és a célzott projekt elvárásainak. A szolgáltató bemutatja a jelölteket az ügyfélnek, aki az interjú után választ közülük. Ezt követi a szerződések megkötése. Szerződés kötődik egyrészt az ügyfél és a szolgáltató között, amely alapján a teljes napidíjat a szolgáltató leszámllazza az ügyfélnek a teljesített napok után. Ugyanilyen tartalmú, de már csökkentett napidíjú szerződés jön létre a szolgáltató és az interim menedzser között. A szolgáltatók általában a kialakított napidíj 30 százalékát tartják meg költségeikre és fejlesztéseikre. Az ügyfél és az interim menedzser között titoktartási szerződés jön létre, mert természetes elvárás az IM felé, hogy maximálisan bizalmasan kezelje ügyfele üzleti titkait. Fontos kiemelni, hogy a fentiekben leírt folyamat nagyon gyorsan lezajlik. A szolgáltató pár nap alatt kiválasztja saját jelöltjeit, és kész azok bemutatására. Az ügyfél és a szolgáltató első találkozásától számítva néhány héten belül mindegyik szerződést aláírják, és az IM elkezd dolgozni az ügyfél cégnél. Az interimmenedzsment-megoldás egyik fő motívuma, a gyorsaság ebben a kiválasztási és döntési folyamatban is megnyilvánul.

1. ábra

Az interim menedzsment 3 szereplős modellje



Forrás: saját szerkesztés (2008)

A kétszereplős modell esetén az IM lemond a szolgáltató szolgáltatásairól, kapcsolatrendszere által biztosított projektlehetőségekről, viszont cserébe a kialakított napidíjat teljes mértékben megtartja magának. Mindkét modell esetében az interim menedzsernek saját céggel kell rendelkeznie, hogy üzleti szolgáltatását direkt vagy indirekt módon le tudja számlázni.

Az ügyfél

Sokféle ok indokolhatja IM igénybevételét. Russam (2005) úgy véli, hogy az interim menedzsereket stratégiai erőforrásként használják. Míg 20 évvel ezelőtt az interimeket válság esetén és hiányok betöltésére használták, napjainkban a progresszív, modern menedzsmentek az interim menedzsment előnyeit sokkal inkább az üzletmenetet erőteljesen támogató és megerősítő, mintsem egy védekező és reaktív eszközének látják. Egyre több üzleti folyamatot olyan projektként vagy feladatként kezelnek, amelyet a cég kulcscsapatán kívülre lehet helyezni, és ezt a rövid távú több-leterőforrással való ellátottságot nagyon hatékony és jogos megközelítésnek tartják. Véleményét Charles Russam a Russam GMS által 2003-ban készített felmérésre alapozza.

Az Executive Online felmérésében az ügyfelek értékelhették az interim menedzsment előnyeit. Eszerint az ügyfelek az interim menedzserek alkalmazásának lehetséges előnyei között legnagyobb jelentőséget egyrészt a feladat- és problémaorientációjuknak tulajdonítottak, akárcsak a sebességnek, amellyel már az első naptól kezdve nekilátnak feladatuknak. Szintén magas pontszámot kapott az, hogy ismereteiket képesek másoknak átadni, továbbá, hogy tárgyilagosságok. A költséghatékonyságot és a létszám folyamatosan alacsonyan tartását az ügyfelek kevésbé fontos előnyként értékelték.

Érdekes, hogy az interim menedzserek más tényezőket jelöltek meg igénybevételük előnyeként. Ezek közül a legfontosabbak voltak: átfogó tapasztalataik, pártatlanságuk és tárgyilagosságuk. A válaszadók több mint fele említette ezeket az előnyöket. Az interim menedzserek speciális szaktudását, a feladatok kéz-bentartását és a friss hozzáállását a válaszadók egyötöde sorolta fel előnyként.

A fentiekkel kapcsolatban hangsúlyozni kell, hogy a fejlett brit piacról van szó, tehát a felmérésekből nyert megállapítások nem feltétlenül általánosíthatóak, sokkal inkább egy lehetséges fejlődési irányt jeleznek.

Interimenedzsment-szolgáltatók

Az interim menedzsment szolgáltatást nyújtó cégek két nagy csoportra oszthatók. Az egyik csoportba

tartoznak azok a szolgáltatók, amelyek kizárólag csak ezzel a szolgáltatással foglalkoznak. A másik csoportban a vegyes portfóliójú cégek találhatóak:

- Vannak olyanok, amelyek eredetileg IM-szolgáltatás nyújtására jöttek létre, de később a fejtudást is felvették profiljukba.
- Működnek olyanok is, amelyek eredendően fejtudással foglalkoztak, csak az interim menedzsment térnyerése arra ösztönözte őket, hogy ezzel a szolgáltatással is elkezdjenek foglalkozni.
- Ezenkívül bizonyos vezetési tanácsadással foglalkozó cégek profiljában is megtalálható az interimenedzsment-szolgáltatás.

Ez a szolgáltatói struktúra már megelőlegezi azt a problémát, hogy nehéz, szinte lehetetlen világos statisztikát kapni a kizárólag interimenedzsment-szolgáltatás forgalmi adataira vonatkozólag. A vegyes portfólió alighanem fogalmi zavart okozhat az ügyfeleknél és az interimenedzsment-jelölteknél is, azaz felmerül a szolgáltatások közti világos megkülönböztetés problémája. A szolgáltatók között hatalmas különbségek vannak, piaciszegegens-specializációjuk, működési területük vagy szintjük tekintetében. Az olyan interimenedzsment-szolgáltatók, amelyek már tagjai egy tanácsadó vagy egyéb területen szolgáltató szervezetnek, a meglévő tudásuk és szakértelmük révén könnyen fordíthatják figyelmüket a munka minőségi javítására.

A nemzetközi kapcsolatok vonatkozásában fontos megemlíteni a Senior Management Internationalt (SMI), amely egyedülálló szövetség. Tagjai az Egyesült Államok, Franciaország, Németország, Szlovákia, Olaszország, Svédország, Nagy-Britannia és Magyarország interimenedzsment-szolgáltató cégei. Az SMI elsődleges célja egy nemzetközi interim bázis (pool) létrehozása annak érdekében, hogy a megbízó cégek az interim menedzserek legszélesebb köréből válogathassanak.

KEZDETEK ÉS PIACI SAJÁTÓSÁGOK

Az interim menedzsment kialakulása

Az interim menedzsment először Hollandiában eresztett gyökeret az 1970-es években, ahol az amszterdami székhelyű Boer & Croon kezdte el ezt a tevékenységet, szolgáltatást az ügyfelek igényeire reagálva. Azóta az interim menedzsment sokat fejlődött, és elterjedt az egész Benelux régióban. Oldfield (2000) szerint az interimenedzsment-ipar Nagy-Britanniában majdnem „véletlenül” kezdődött a 80-as években. Akkortájt két dolog történt: egyrészt elbocsátási hul-

lám volt, ami a munkaerőpiacon növelte a magasan kvalifikált vezető beosztású emberek kínálatát; másrészt privatizálták a közművállalatokat, ami viszont keresletet gerjesztett az olyan marketing- és pénzügyi tudással rendelkező szakemberek iránt, akik képesek előkészíteni ezeknek az állami cégeknek a magán-szektorban való megjelenését. Egy újabb egész napos állás irányába való elmozdulás helyett sok vezető beosztású menedzser felismerte a rövid távú pozícióban rejlő lehetőséget az olyan cégeknél, amelyek számára létfontosságú volt a tudásuk. Mindazonáltal időbe tellett, amíg a kereslet és a kínálat azzá a gyorsan fejlődő iparágá formálódott, amivé napjainkra az interim menedzsment vált.

Az angol fejlődéstörténetből általánosíthatunk is a keresleti és kínálati oldal jellemzését illetően. Az interim menedzsment kialakulásának keresleti oldalát az jelentette és jelenti a mai napig is, hogy cégek – különböző okok miatt – igényt tartanak ideiglenes jelleggel, vagyis meghatározott időre tapasztalt, nagy tudással rendelkező menedzserekre. Az interim menedzsment keresleti oldalát jelentősen motiválta az a tény, hogy a cégeknek másképp kell működniük. Ahelyett, hogy nagy létszámú állandó csapattal dolgoznának, a trend abba az irányba mutat, hogy a stratégiai irányításért felelős menedzserek relatíve kis csoportjához kívülről hoznak embereket a szűkséget szerinti speciális feladatok elvégzésére.

Az interim menedzsment kínálati oldalán kényszerből vagy önként megjelent egy olyan menedzseri réteg, amely tapasztalt, nagy tudással rendelkezik, sok mindent látott már az üzleti életben, és hajlandó arra, hogy projektszerűen vállaljon munkákat; továbbá elfogadja, tudomásul vegye, hovatovább örüljön annak, hogy az évnél csak egy részében kell dolgoznia. Ezek a vezetők „zsoldosként” vethetők be.

Rugalmasság, gyorsaság, projektlátásmód: ezek a kulcsszavai ennek a piacnak. Az üzleti életnek ez a szegmense jól érzi a 20. század végén elkezdődött és az új évezred elején egyre erősödő gazdasági nyomást és a kor üzenetét; vagyis azt, hogy nagyon megváltoztak a feltételek, új módszerekre van szükség, és már csak a változás állandó és biztos.

Piaci sajátosságok

A legtöbb menedzsmenttörténet és technika az Egyesült Államokból származik, és aztán onnan terjed el a világ többi részén is. Érdekes módon ennek pont az ellenkezője igaz az interim menedzsmentre. Ennek valószínű oka, hogy az Egyesült Államokban a legtöbb menedzsmentpozíció de facto interim.

Amint arról már szó volt, az interim menedzsment Hollandiában született, ahol a menedzsmentkultúra

elismert részévé vált. Rotterdam élenjáró az európai menedzsmentiskolák között az interim menedzsmenteknek szóló kurzusok tekintetében. Ma Európában Nagy-Britannia mondhatja magáénak a legnagyobb interimmenedzsment-piacot, amely 2006-ban elérte az 550 millió angol font összeget. 1995 óta ez a piac évi 20 százalékos növekedést mutat. Az interim menedzsmentek számát 6–10 ezer főre lehet becsülni a különböző források alapján. Számukat nehéz pontosan meghatározni a tanácsadó és interim menedzsment fogalom keverése, valamint párhuzamos öndefiníciója miatt. Az Ashton Penney cég adatai alapján 300-nál több IM-szolgáltató működik a piacon, amelyeknek nagy része fejedelmek cég.

Az interim menedzsment jól fejlődik Észak-Európában, de ez nem mondható el Franciaországról és Dél-Európáról. Kivülről behozni – ez a szemlélet kevésbé elfogadott ezeknek az országoknak az üzleti kultúrájában. Mindazonáltal az attitűdök változnak, és néhány nagyobb nemzetközi IM-ügynökség irodát nyitott Olaszországban, és már olasz cégek is a piacra léptek. Jelenleg mintegy fél tucat ügynökség tevékenykedik a lassan fejlődő olasz piacon.

Németországban 2005-ös adat szerint 6000 interim menedzsment működik, és 90 százalékuk közvetlenül, ügynökség kihagyásával lép kapcsolatba az ügyféllel. Átlagosan 750-3000 euróig terjed a napi honoráriumuk. Gazdasági felmérések szerint már a közép-, sőt a kisvállalati szféra is erőteljesen kezdi igénybe venni az új menedzsment típus munkáját.

A magyar piac

Magyarországon az akkor még ismeretlen interimmenedzsment-szolgáltatás honi bevezetését és elterjesztésének programját 2003-ban hirdette meg Fekete István, a Henkel Magyarország korábbi elnöke, Steiner Lászlóval, a Rába és a Lear Corporation volt vezérigazgatójával, valamint Tóth Tamással, a Neumann fejedelmek cég korábbi igazgatójával. Ők alapították meg a Hungarian Interim Management Kft.-t (HIM). A három partner dolgozta ki az általuk jegyzett cég szolgáltatásainak rendszerét, azok minőségbiztosítási hátterét. Többek között az angliai Ashton Penney Interim Management cég vezetőjétől, Bill Penneytől tanulták a szakmát, aki felhívta a figyelmüket arra, hogy ennek az új üzletágnak az alapszintű megismeréséhez négy év szükséges. Ez be is igazolódott. Bár az alapítás óta évente duplázódott a forgalom, ami normális fejlődésnek mondható, a fordulópont 2007-ben volt, amikor is Magyarországon komoly mértékben megnövekedett a megbízók köre, másrészt egyre több vezető választotta az IM-pályát és -karriert. A Hungarian Interim Management Kft. a szolgáltatás

első évében még csak 4-5 projektet, 2007-ben pedig már közel 30 projektet bonyolított le.

Tóth Tamás szerint: „*Nemzetközi kapcsolataink és együttműködéseink alapján úgy látjuk, hogy Magyarországon 3-4 éves 'lemaradás' tapasztalható az interim menedzsment területen a fejlett, elsősorban angol-szász országokhoz képest.*” (Dinamikusan...2008) Magyarországon tehát 2007-ben növekedésnek indult az interim menedzserek hálózata. Ez egyrészt a vállalatok részéről felélénkülő projektorientációs törekvéseknek tudható be. Az interim szakma piaci térnyerésének másik ösztönzője, hogy egyre többen készek az interim menedzserek életstílusára áttérni. Munkakörüket tekintve HR-vezetők, minőségügyi és logisztikai vezetők, termelési igazgatók és főkönyvelők ismerik fel egyre inkább a jelentkező piaci igényt, és váltanak az állandó munkakörrel az interim megbízások irányába.

Magyarország nemcsak a piaci résztvevők számában tér el a fejlettebb országoktól, hanem abban is, hogy nálunk szép számmal akadnak „benragadt” interim menedzserek. A hazai gyakorlat szülte kifejezés azt jelenti, hogy a szakemberek – munkájuk végzetével – a megbízó cégnél maradnak. Fekete István (Interim menedzsment...2007) szerint ez nálunk azért fordul elő, mert sokan kényszerből válnak interim menedzserré. Mivel állásukat otthagynak nem tudnak hagyományos munkaviszonyban elhelyezkedni, ezért kipróbálják magukat a számukra új területen. E munkaformát azonban maguk sem tervezik hosszú távra, sokkal inkább az a céljuk, hogy az első adandó alkalmat megragadva visszakerülhessenek az alkalmazotti munkaviszonyba. A magyarországi menedzsment-kultúrát tekintve azt gondolhatnánk, hogy IM-munkát csak férfiak vállalnak, azonban Tóth Tamás véleménye szerint (Mészáros 2008) a náluk dolgozó interim menedzserek 30-40 százaléka nő. Ezt azzal magyarázzák, hogy az igényelt területeken (pl. emberi erőforrás) egyébként is túlnyomó részben nők dolgoznak.

Ennek a szolgáltatásnak az anyagi oldalát tekintve a HIM vezetői azt állítják, hogy hozzávetőleg 15-20 százalékkal olcsóbb interim menedzsment igénybe venni, mint állandó vezetőt alkalmazni. A magasabb pozíciók esetén 250-260 ezer Ft a napi díjazás, alacsonyabb pozícióknál 125-130 ezer Ft, átlagban 170 ezer Ft (Mészáros 2008).

A piac méretére vonatkozólag nagyon nehéz pontos információt találni a korábban is említett szolgáltatói vegyes portfólió miatt. Továbbá Magyarországon az interim menedzserek „üzleti tanácsadás” szolgáltatásként számlázzák le tevékenységük ellenértékét a szolgáltató vagy az ügyfél felé a konstrukció típu-

sától függően, így az elhatárolás nem megoldható. Magyarországon az interim menedzsment-megoldást már igénybe vevő ügyfelek között találhatjuk a következő cégeket: RTL Klub, Schiller Opel, Gondrand, Schering-Plough, Ratiopharm, E-ON Hungária, Opel Csősz, Gulyás Nagykereskedelem. A hazai piacon a piacvezető Hungarian Interim Management Kft.-n kívül más cégek is foglalkoznak interim menedzsment-szolgáltatással, például a Hammel & Hochreiter International Consulting Ltd., a TTT Csoport Vezetői Tanácsadó Kft. és az SLP Kft.

2003-ban létrejött a Magyar Interim Menedzsment Egyesület (MIME), amelynek tagjai magánszemélyek és cégek, többek között a már sokszor említett Hungarian Interim Management Kft. A MIME kiemelt feladatai közé tartozik, hogy meghatározó szerepet vállaljon az interim menedzsment, mint szolgáltatás magyarországi bevezetésében és terjesztésében; továbbá, hogy kifejlessze, alakítsa és érvényesítse a hazai interim menedzsment-iparágban a standardokat, az értékeket és a minőségi követelményeket.

KIK AZ INTERIM MENEDZSEREK?

Kezdjük egy lényeges tényezővel, az életkorral. Amikor az interim menedzsment elkezdte térhódítását, az 50 év felettiek világa volt ez. Az elmúlt 15 évben egy fiatalodási hullámnak vagyunk tanúi Magyarországon és az egész világon egyaránt. Ma már a 30-as éveik végén járó menedzserek is képesek arra, hogy interim menedzsersként dolgozzanak. Az életkor fontos (szükséges, de nem elégséges) feltétele az interim menedzsersi létnek, mert miközben a 40 év felettiek általában nehezen tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon, ebben a szakmában pont ez az életkor az elvárás, hiszen 40 körül már olyan tapasztalathalmazzal rendelkezhetnek a menedzserek, ami különböző vállalati helyzetekben jól hasznosítható.

Motivációk

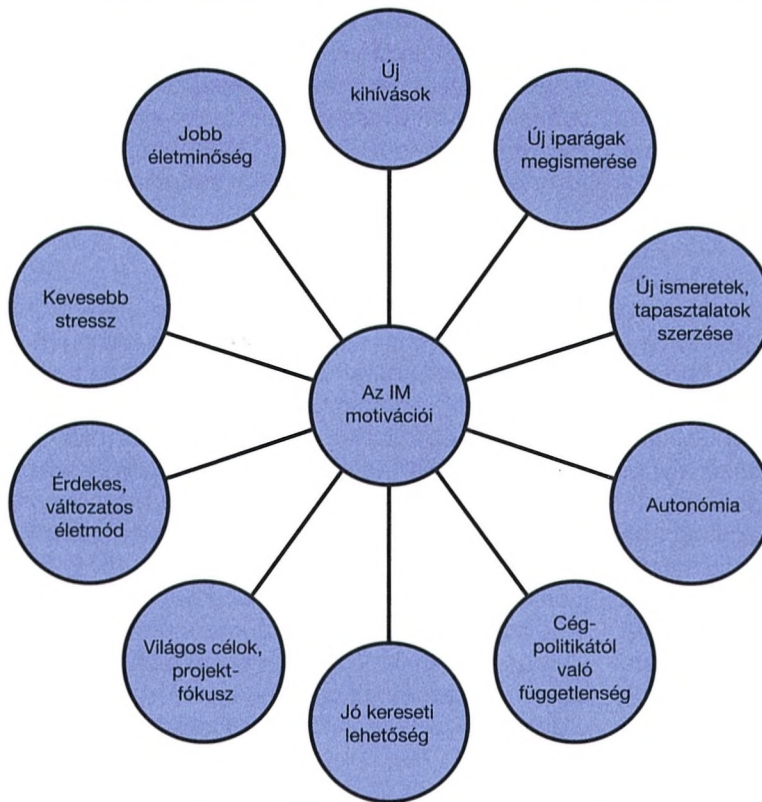
Miért lesz valaki interim menedzser? Az egyik lehetséges válasz, hogy egy érett, idősebb menedzser kényszerpályán mozog, mert leépítések, összeolvadások vagy más ok miatt elvesztette az állását, és az interim menedzsment munkalehetőségként csillan fel számára. Valószínűsíthető, hogy az ebbe a csoportba tartozó interim menedzserek nagy része az első lehetőséggel visszatér az alkalmazotti lét stabil, biztonságos keretei közé. Másik csoportba tartoznak azok, akik áthidaló megoldásnak tekintik az interim életmódot. Ezek a menedzserek nem elégedettek aktuális munkájukkal, és amíg új, jobb állást keresnek, illetve találnak maguknak, addig interim menedzsersi pozíciókat

vállalnak el. Végül elérkeztünk a harmadik csoport-hoz, amelynek tagjai – véleményünk szerint – hosszú távon magas színvonalú interim menedzseri munkát tudnak végezni: ők azok, akik karrierjük adott pontján, már tapasztalt vezetőként tudatosan választják az interim életmódot.

Melyek azok a tényezők, amelyek vonzóak ezeknek a menedzsereknek a számára az interim életmódban az alkalmazotti munkával szemben? Az interim menedzserek motivációinak a tárházát a 2. ábra mutatja.

2. ábra

Az interim menedzserek motivációs képlete



Forrás: saját szerkesztés (2009)

A fenti pozitívumok közül külön kell foglalkozni az interim életmód anyagi oldalával. Amint arról korábban is volt szó, az interim menedzser a saját cégén keresztül számláz közvetlenül az ügyfélnek vagy a szolgáltatónak. Vagyis nem személyijövedelemadó-köteles fizetést kap, hanem üzleti árbevételre tesz szert, ami után társasági adó és egyéb járulékok fizetendők. Természetesen közvetlenül nem lehet összehasonlítani a két összeget. Alkalmazottként még egyéb, nem készpénz jellegű juttatások is részét képezik a kompenzá-

ciós csomagnak, IM esetében a bruttó árbevétel adók és egyéb költségek terhelik. Ezen korrekciók után is egyértelmű, hogy kedvezőbb jövedelmet biztosít az interim menedzseri konstrukció. Amennyiben azt feltételezzük, hogy éves szinten ugyanannyi nettó jövedelmet jelent az interim munka, mint amit a menedzser alkalmazottként megkereshetett, akkor is kedvezőbb az interim életmód a fent említett – pénzben ki nem fejezhető – előnyök miatt, amelyek közül elég csak azt kiemelni, hogy ugyanazt a jövedelmet az IM jóval kevesebb munkanap alatt keresi meg.

Életmód

Tévedés lenne azonban azt hinni, hogy az interim menedzser élete csupa fény és ragyogás. Igaz, munkáját, szakértelmét nagyon jól honorálják anyagilag. Igaz, jóval több szabadideje van a projektmentes időszakban, mint egy alkalmazottnak. De ezeknek a nagyon fontos előnyöknek ára van. Egyetértünk Bill Penneyvel, aki szerint az interim menedzser karrier nem egy „lágy opció” (Penney 2000, 60). Vajon mindenki tudná-e vállalni, hogy hátat fordít az alkalmazotti lét kínálat biztonságának? Azoknak az embereknek nagy kulturális sokkot jelent egyedül dolgozni, akik életüket nagyvállalatoknál töltötték. Az interim menedzser mindent egyedül csinál, és mindenért egymaga felelős. Mindent tudnia kell a legegyszerűbb technikai kérdésektől kezdve egészen addig, hogy el kell magát adnia, újabb és újabb IM-megbízásokat kell szereznie. Alázat kell ahhoz, hogy az ember tudomásul vegye, ezzel az életmóddal az is együtt jár, hogy például

a számítógép meghibásodása esetén maga javíttassa meg, és ha a kocsija elromlik, ő fogja szervizbe vinni. Az otthoni kis iroda elhagyatottságában ülve bizony sokkal vonzóbbnak tűnik a „rég” iroda nyüzsgése, mint amilyenek akkoriban tűnt.

Az interim életmód egyik fontos meghatározója a bizonytalanság. Annak, aki a karriernek ezt az útját választja, olyan kiegyensúlyozott személyiségnek kell lennie, aki jól tűri a bizonytalanságot. Bírni kell azt lelkiileg és anyagilag, hogy nem tudja, mikor

lesz újra munkája. Nyilvánvaló, hogy ezt az életmódot csak egy adott egzisztenciális szint felett lehet vállalni.

A bizonytalanság és a magányosság elviselése mellett van még egy fontos jellemzője ennek az életmódnak. Az IM a projekt nélküli szakaszban „csupán” egy IM, vagyis nem vezérigazgató vagy valamilyen egyéb vezető beosztású cím hordozója. Ezt, valamint az alkalmazotti vezető kötelező státuszszimbólumainak, mint például egy elegáns vállalati autónak a hiányát el kell tudni viselni. Továbbá: az első ránézésre pozitívnak tűnő több szabadidőnek van egy másik nézete, mégpedig az, hogy a szóban forgó személynek nincs munkája, amihez negatív képzettársítás kapcsolódhat. Az interim menedzsernek el kell tudni viselni a beosztás, cím nélküli „üresjáratokat” is. Aki ezt teherként éli meg, azt nyomasztani fogja ez az életmód, és számára ez nem jó választás.

Az interim menedzser karrierje rugalmasságot, mobilitást, feszültségtűrést és állhatatosságot igényel. A „hosszútávú magányossága” nem való mindenkinek. Bár nem egy könnyű út, aki ezt választja, kipróbálja, és alkalmas is rá, megszereti. Minden egyes megbízatás új, izgalmas kihívása ösztönzi az interim menedzsert.

Kompetenciák

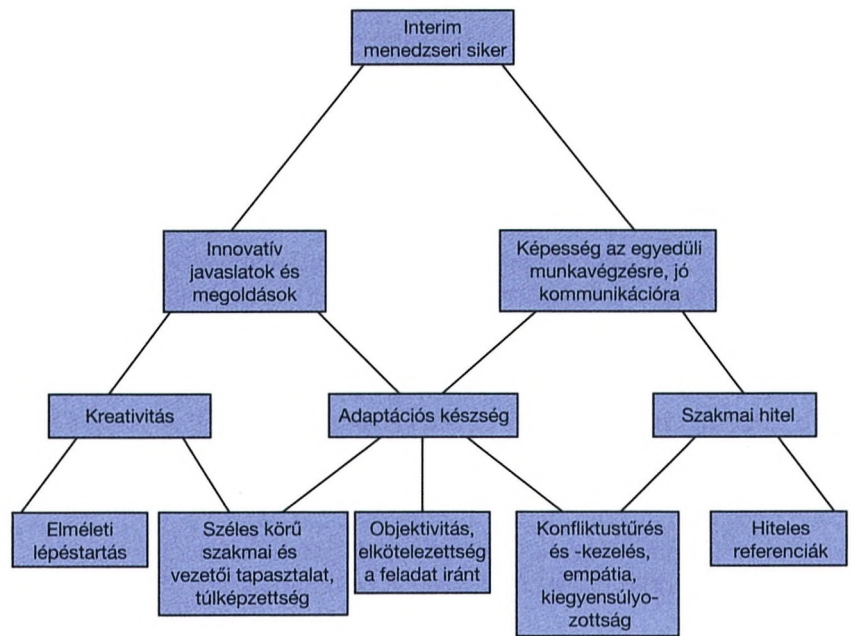
Goleman (2000, 43) definíciója szerint a kompetencia olyan személyiségvonás, amely hatékony vagy kiemelkedő munkavégzéshez vezet – vagyis olyan képesség, amely a munkáját végző személy erőfeszítéseinek gazdasági értéket ad.

Goleman vezette be az érzelmi intelligencia fogalmát, és rávilágított arra, hogy az üzleti életben, az eredményes munkavégzésben ennek a tényezőnek kiemelkedő jelentősége van. Az interim menedzserek kompetenciáit illetően és eredményes munkájuk okait keresve fontosnak tartjuk az érzelmi intelligencia figyelembevételét, az érzelmi kompetenciák vizsgálatát. Az érzelmi kompetencia olyan, érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt

eredményez (Goleman 2000, 52). Senki nem tökéletes érzelmi kompetenciák terén (sem): mindannyian erősségek és gyengeségek sajátos profiljával rendelkezünk. Goleman kutatásai azt bizonyították be, hogy a kiemelkedő teljesítményhez mindössze az szükséges, hogy egyrészt bizonyos számú készségben (általában legalább hatban) erősek legyünk, másrészt azt, hogy erősségeink az érzelmi intelligencia mind az öt területén arányosan jelenjenek meg. Ez pedig azt jelenti: sokféle út vezet a kiválósághoz.

3. ábra

Az interim menedzser sikerkritériumai



Forrás: saját szerkesztés (2009)

Az interim menedzserré váláshoz, akárcsak más szakma esetében is szükség van szakkompetenciára és érzelmi kompetenciára. A két kompetencia-terület együtt hatékony. Goleman (2000, 49) véleménye szerint minél összetettebb a munka, annál inkább számít az érzelmi intelligencia – már csak azért is, mert annak hiánya hátráltathatja azon szakértelem és intellektus kibontakozását is, amellyel a személy amúgy rendelkezik. Mivel az interim menedzserek munkája rendkívül összetett, ez a meg-

állapítás rájuk is vonatkozik. A különböző típusú interim megbízások különböző kompetenciakombinációkat igényelnek.

Ericsson és szerzőtársai (2007) az „Így készül a szakértő” című tanulmányukban azt állítják, hogy a kiemelkedő teljesítmény nem velünk született tehetség vagy képesség kérdése, hanem éveken át tartó tudatos gyakorlás eredménye. Az interim menedzserektől elvárt tudás és tapasztalat és az oda vezető út jól alátámasztja gondolatmenetüket. Nem az számít, hány diplomát gyűjtött be az illető, és van-e MBA-végzettsége vagy nincs. Az interim menedzser is azáltal válik szakértővé, hogy a vezetői létet és munkát hosszú éveken át gyakorolja. Különböző vállalati helyzetekben edződik, megtapasztalja a problémák sokféleségét és azok megoldási lehetőségeit. Az interim menedzser a megbízásai során tudatosan gyakorol. Egyrészt meglévő képességeit fejleszti, másrészt képességeinek határait is kiterjeszti. Az interim menedzsernek minden egyes projekt során ki kell lépnie abból a zónából, ahol kényelmesen meg tudja oldani a feladatokat. Ehhez óriási motivációra és áldozatkészségre van szükség, és ezek nélkülözhetetlenek az elmozduláshoz, a fejlődéshez. A folyamatos gyakorlás teszi lehetővé, hogy az interim menedzser kompetenciái egy olyan halmazra „érnek össze”, amely a kiemelkedő teljesítményéhez szükséges hatékony kombinációt hoz létre.

Az interim menedzserei karrierhez szükséges kompetenciáknak a fentiekben elemzett, a szakmai munkához kapcsolódó kompetenciacsoportján kívül, úgy vélem, van egy másik dimenziója is. Ez pedig az interim életmód sajátosságai által támasztott kritériumoknak való megfelelés, ami az érzelmi érettséggel és tudatossággal van összefüggésben.

A szaktudás, az érzelmi kompetenciák fejleszthetők, tanulhatók. Senki nem születik interim menedzsernek, de azzá válhat tudatos készülés, gyakorlás, tanulás révén, és sokat segíthet ebben a folyamatban egy mentor vagy coach. Amint arról korábban már volt szó, 40 éves korára válik valaki arra alkalmassá, hogy – ha úgy dönt – interim menedzser legyen belőle. Optimálisan addigra következik be az addigi tanulási, gyakorlási és fejlődési folyamat eredményeképpen az *érettség*. Természetesen e folyamat nem ér véget, élethosszig tart.

HIVATKOZÁSOK

Dinamikusan növekszik az interim szakma
http://www.mfor.hu/cikkek/Dinamikusan_novekszik_az_interim_szakma_.html (2008.07.08.)

Eljött az ideje egy teljesen új HR-specializációnak
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=46754> (2008.08.09.)

Ericsson, K.A., Prietula, M.J., Cokely, E.T.(2007-2008), „Így készül a szakértő”, Harvard Business Manager , 9-10 12-1, pp.95–101
Goleman, D. (2004), *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*, Budapest: Edge 2000 Kiadó

Golzen, G. (2000), „How did we get here?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 11-15

Inkson, K., Heising, A., Rousseau, D.M. (2001), „The interim manager: Prototype of the 21st-century worker?”, *Human Relations*, 54 3, pp.259-284

Interim menedzsment

<http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2007/02/interim-menedzsment> (2008.07.08.)

The interim report [é. n.], London: Executives Online

Kölcsönzött menedzserek

<http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2003/12/kolcsonzott-menedzserek> (2008.07.08.)

Mártonffy Attila: Átmeneti jelleggel

<http://www.it-business.hu/files/pdf/ITB2007/48/20-21.pdf> (2008. 08. 09.)

Megalakult és a napokban bejegyzésre került a Magyar Interim Menedzsment Egyesület <http://www.interimmanager.hu/index.php?page=4> (2008.08.19.)

Mészáros Etelka: Bevetésen az interim menedzserek

<http://www.napi.hu/articleprint.asp?nID=363750> (2008. 04. 25.)

Oldfield, C. (2000), „What is interim management?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 6-10

Penney, B. (2000), „What makes a good interim manager?”, in: *Interim management*, London: Caspian Publishing Ltd., 57-60

Russam, M. C. (2005), „Flexible resourcing: the strategic case for interim management”, *Strategic Change*, 14 2, 157-163

Tóth T.: *Interim management. Előadásanyag*. Budapest, 2007. május 30.

*Farkas Ferencné CSc egyetemi docens,
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetési Tanácsadás Tanszék*

Magyari Éva

INTERIM MANAGEMENT: A 21ST CENTURY MODEL OF PROFESSIONALISM?

This paper tends to introduce interim management, which is a new phenomenon in Hungary. To understand the establishment of this field of management our aim was to create knowledge by analysing the international literature, empirical researches and observations. Having defined interim management, we examine the working mechanism, development and market characteristics of interim management afterwards we discuss the motivations of interim managers, the lifestyle of them and the necessary competencies.

Zsuzsanna Farkas – Éva Magyari