

НАПРЯМ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Сорока Олександра Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Одеського національного економічного університету

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-13>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РЕСУРСУ ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖЕРІВ

Ефективною відповіддю на виклики часу для багатьох зарубіжних компаній став тимчасовий менеджмент (Interim Management).

Інтерім – походить від латинського «ad interim» – тимчасово виконувати обов’язки. Інтерім-менеджмент (за визначенням Британської Асоціації Тимчасових Керуючих) – це оперативне практичне вирішення бізнес-проблем шляхом залучення досвідчених висококласних керівників вищої ланки на короткий термін. Ключовим фактором в інтерім-менеджменті, як у вигляді управлінської діяльності, є досягнення певного результату, вирішення поставлених раніше завдань, а не тимчасовий надання послуг. Тобто інтерім-менеджер – це не просто консультант, який деякий час проконсультував компанію з критичних питань та пішов, а фахівець, який допоможе досягти довгострокової вигоди для бізнесу.

Такий тип послуг як інтерім-менеджмент уперше виник у 80-х роках минулого століття в Голландії в період економічної

кризи. У ті часи інтерім-менеджмент справді виконував лише одну функцію – допомога компаніям у кризовий період, порятунок бізнесу від розвалу. Згодом ця послуга почала набувати все більш широкого функціоналу і на даний момент сприймається як зовнішня допомога компанії, у якої справи йдуть добре, для більш якісного розвитку.

Зараз лише у Великій Британії налічується близько 15 тисяч тимчасових менеджерів. З 2000 року їх кількість зросла в 7–8 разів, що наголошує на актуальності цієї теми.

Інтерім-менеджер займає реальну позицію в організаційній ієрархії (перший рівень або рівень, що безпосередньо наступає за першим). Він реально бере на себе відповідальність за реалізацію оперативних завдань. В аспекті влади він діє так само, як і будь-який інший менеджер: він приймає рішення щодо всіх можливих питань – фінансових, найму та звільнення персоналу, взаємодії з клієнтами тощо.

Тимчасові керівники, виконують такі завдання:

- Управління змінами. Це охоплює широкий спектр ситуацій зміни бізнесу, запланованих чи ні. Там, де відбуваються зміни, найімовірніше, тимчасовий керівник зможе допомогти. Тимчасові співробітники, які звикли до неоднозначних ситуацій, можуть впоратися з несподіваними ситуаціями змін, чи то всередині організації, чи то проблемою зовнішнього ринку. Тимчасові співробітники також часто наймаються для допомоги в управлінні програмами змін усіх видів.

- Відновлення, реструктуризація та антикризове управління. Тимчасові керівники часто залучаються до реалізації змін, коли організація стикається з кризою та реструктуризацією. Як об'єктивні аутсайтери, які не чекають кар'єрного зростання, тимчасові працівники повністю зосереджені на тому, що ефективно для організації.

- Зміна лідерства. Коли лідери та вище керівництво звільняються, чи то раптове чи заплановане звільнення, тимчасові

керівники можуть допомогти в управлінні переходом. Це дає організаціям час, щоб визначити, який тип постійного керівника їм знадобиться наступного разу.

– Бізнес-перехід. Коли організації переростають власну команду, швидко проходять етапи зростання або змінюють стратегічний курс, тимчасові керівники стають ідеальним ресурсом для допомоги в управлінні цим переходом бізнесу. Вони можуть зайняти лідируючі позиції та підтримувати розвиток бізнесу або згладити перехід до нового керівництва.

Залежно від цілей можна виділити такі 6 типів інтерімів (таблиця 1).

Таблиця 1

Типи інтерім-менеджерів

Типи інтерім-менеджерів	Особливості
1	2
<i>Інтерім-прогресори</i>	Агенти змін, які внаслідок своєї діяльності, запускають прогресивні зміни та реструктуризацію компанії. Вони проводять ребрендинг, реінжиніринг бізнес-процесів, методів роботи та, головне, змінюють курс у стратегічному напрямку.
<i>Інтерім-терапевти</i>	Їхня мета – налагодження роботи в слабкій ланці, «вилікування» певних підрозділів або функцій з подальшою передачею керівництва постійному менеджеру. В результаті їхньої діяльності певні ділянки бізнесу перестають «хворіти» і виходять на новий рівень системної роботи.
<i>Інтерім-підмінники</i>	Мета: тимчасова заміна відсутніх керівників. Їм ставиться завдання-підтримати управління на певному рівні до моменту передачі іншому менеджеру. Певного роду «підхоплення управління», щоб процес не зупинявся і найчастіше прогресував, оскільки експертиза тимчасового менеджера дозволить покращити процеси.

Продовження Таблиці 1

1	2
<i>Інтерім-дизайнери</i>	Редизайн – основна мета цих фахівців. Наприклад, зміна зовнішньої привабливості компанії під час підготовки бізнесу до продажу; під час підготовки до публічного розміщення акцій; для залучення інвестицій тощо
<i>Інтерім-чистильники</i>	Мета: усунути негативні чинники, що заважають функціонуванню бізнесу. Наприклад, необхідно, звільнити компанію від людей, котрі «не тягнуть», не сприймають зміни, займаються прихованим саботажем, є джерелами конфліктів тощо. Таке «розчищення завалів» є підготовкою ґрунту до подальшої реорганізації бізнесу.
<i>Інтерім-могильники</i>	Їхнє завдання – професійно «згорнути» діяльність підприємства, або закрити філію, або відсікти якийсь вид бізнесу. Інтерім як людина зовнішня, незалежна, не залучена ні в які соціальні та політичні зв'язки всередині підприємства, має вирішити всі питання з мінімумом втрат, юридично та психологічно грамотно.

Джерело: складено автором за [1]

Особливості співпраці з інтерім-менеджером:

1. Тимчасовий фахівець працює за своїм власним фіксованим гонораром.

2. Інтерім-менеджер діє як індивідуальний підприємець, співпраця з яким оформляється окремим договором або як представник інтерім-компанії, яка надає свого фахівця за договором аутсорсингу або лізингу. Тобто, приймати в штат компанії і платити податки за такого працівника не вимагається.

3. Інтерім-менеджмент і кризовий менеджмент – це різні поняття. Перший вид управлінської діяльності набагато ширше, ніж другий, оскільки кризовий-менеджемент – це одна зі складових інтерім-менеджементу.

Тимчасовий менеджмент має низку переваг:

- швидкість залучення: ціна помилки не така висока, відповідно, рішення може бути прийняте швидко - за кілька днів;
- кваліфікація: тимчасовий менеджер може мати надмірну кваліфікацію по відношенню до поточної ситуації, але, незважаючи на деякі завищені витрати на його оплату, ці витрати є тимчасовими, а надмірна кваліфікація дозволяє очікувати швидкого та менш ризикового вирішення проблемних завдань та отримання негайного ефекту;
- важливий у цій ситуації і людський чинник, коли тимчасовий менеджер із високим авторитетом практично усуває «протидію недовіри» персоналу до змін;
- об'єктивність: необтяженість попереднім залученням у діяльність організації, відсутність історичних зв'язків, симпатій та переваг дають тимчасовому менеджеру свободу дій, рішень та дозволяють сконцентруватися на пріоритетах бізнесу як такого;
- вимірність: тимчасовий менеджер зацікавлений у отриманні реально вимірного результату і здатний досягти його більшою мірою, ніж залучений консультант;
- ефективність: діючи на рівні вищого керівництва, тимчасовий менеджер отримує значні важелі впливу і карт-бланш на проведення більш значних і радикальних змін у компанії - на протигагу співробітнику компанії, тимчасово призначеному заміщати вакансію, що звільнилася або виникла;
- мотивованість: тимчасові менеджери зазвичай націлені на тимчасову кар'єру - з моменту підбору відповідної постійної кандидатури тимчасовий менеджер, як правило, втрачає інтерес до займаної посади. З іншого боку, тимчасовому менеджеру критично необхідний позитивний і доказовий результат, відповідний найкращим світовим стандартам, оскільки його кваліфікаційний рівень великою мірою оцінюється за результатами останньої роботи.

Ключові компетенції тимчасових управлінців наведено на рис. 1.



Рис. 1. Ключові компетенції тимчасових управлінців

Джерело: складено автором

Використання технології тимчасового управління дозволить Україні вирішити проблему якісного управління, ефективності навчання менеджерського складу (інтерим-менеджер передає новому керівникові здорову, конкурентоспроможну організацію та навчає методам ефективного управління).

Управлінський ресурс інтерім-менеджменту дозволяють організації швидко провести необхідні зміни та підвищити свою конкурентоспроможність в умовах швидко мінливого зовнішнього бізнес-середовища.

Література:

1. Interim Management – это.. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm126.html> (дата звернення: 06.05.2023).