



## boyden Какво е Междинен или Interim Management?

---

**Кои са основните разлики с консултанта, каква е ролята на междинния мениджър и какви са тенденциите разказва, Калина Петкова, Управляващ Партньор, Бойден България**

Светът се променя, и то със скорост, която не ни оставя време за дълбоки анализи и адаптация. Нагласите на хората към уседналост, общуване или заетост далеч не са това, което определяше нас или нашите родители само преди няколко години. Нужни са ни нови понятия, нова подготовка, нова наука. И, макар някои напредничави мислители вече да ни подават отговори, програмите в университети не могат да се осъвременят, а достъпната информация е твърде хаотична и разнопосочна.

В бизнеса промените са толкова много, толкова бързи и с такъв мащаб, че можем да говорим не просто за промяна, а за революционни изменения, чиито свидетели сме в реално време.

Промяната на средата изисква промени и в компаниите

Ясната структура и длъжности на работното място, които ни даваха толкова сигурност, предсказуемост и планируемост, са вече архаични. Самото работно място е доста разтегливо понятие, а работното време и неговата гъвкавост са вече „придобивка“ и конкурентно предимство за да сме актуални и атрактивни на пазара на труда. Позицията е условна и формална, а ролята ни вече е променлива или проектна, организационните структури са цели, социални или матрични, но далеч отвъд йерархията. Холокрацията заменя меритокрацията, а отделите по „Човешки ресурси“ са в неспирна адаптация на процесите по оценка, възнаграждение или задържане... Всяка организация, от всеки сектор, се налага светкавично да се промени, за да не остане зад борда.

Един от отговорите на променящите се изисквания към висшето управление на компаниите е Interim management или Междинен мениджмънт. Избрахме да го наречем така, за да го

разграничим от временен (изпълняващ) или проектен мениджър, което обикновено е организационно решение с вътрешни ресурси в търсене на конкретен резултат, без продължение.

### **Какво представлява Междинният мениджмънт?**

Междинният мениджмънт е вид заетост, която носи ефективност и спешност в разрешаването на организационни проблеми като промяна в стратегията, излизане от криза, стартиране на нов бизнес или сблъсък с непредвидена ситуация. Тогава, когато е необходима рядка експертиза, особено висока квалификация или различни от стандартните за бизнеса компетенции - те обикновено не са налични или са скъпи за поддържане в организацията, но могат да бъдат достигнати и наети чрез executive search консултант.

### **Какъв опит и умения се изискват?**

Междинният мениджмънт представлява предоставяне на ефективни бизнес решения от независим мениджър/директор, който обикновено е на ниво борд и който има определен мандат. Тези мениджъри често са с широк опит в множество сектори и дисциплини и/или носители на рядка (и скъпа) експертиза. Те подпомагат разрешаване на комплексни бизнес ситуации в стратегически, оперативен и тактически план.

### **Как се уреждат взаимоотношенията с компанията?**

Междинният мениджър предоставя своите умения, квалификация и експертиза без да нарушава организационната рамка и политики по заплащане в дългосрочен план и без допълнителни разходи и пречки, свързани с назначаването на договор. Администрирането и заплащането се извършва от executive search агенцията, която го намира и наема. Съответно, професионалните междинни мениджъри са независими и необременени от фирмената политика и влияния и могат сравнително лесно да бъдат добавяни или безболезнено отделяни от основния екип на организацията.

### **Какви цели има Междинният мениджмънт?**

Обикновено междинният мениджър има цели, отговорности и заплащане, които са обвързани с постигане на конкретен резултат, предварително уговорен в писмена форма между страните. Това може да е конкретен проект/програма, нов продукт, технология или пазар, достигане на определено ниво на EBITDA или листване на борса например. В този смисъл периодите на наемане са различни и варират от 6 месеца до около 2 години, според предмета на договаряне. В други случаи междинният мениджър може временно да изпълнява длъжност непредвидено овакантирана, като по този начин позволява на организацията да намери най-подходящия постоянен кандидат за позицията, без да е екстремно пресирана от фактора време.

### **Предимствата**

Съществена полза от привличането на Междинен мениджър е наследството, което той/тя оставя в организацията по формата на ноу-хау, умения, компетенции или дух.

Той/тя планира, консултира, съветва, въвежда оперативно и предава уроците на екипа, след което безболезнено излиза от организацията, туширайки по този начин различни стратегически и тактически усложнения. От индивидуална гледна точка е ключова възможността да поемеш риска да си самонает, което носи известна доза несигурност и непредсказуемост, но и предимства като гъвкавост, свобода и обективност.

Компаниите, които предоставят тази услуга, трябва да имат капацитета, опита и базата от професионалисти, с техните портфолия, които често се достигат през мрежата от международни офиси.

### **Къде е популярна услугата?**

Услугата по предоставяне на Interim management е доста разпространена в Западна Европа и Съединените Щати, а напоследък набира популярност и в нашия регион. Това не е случайно, т.к. този ръст е свързан с определена зрялост на бизнеса, разглеждане на нови подходи и осъзнаване на нуждата и ползата от междинния мениджмънт.

Не случайно, в световен мащаб броят на назначенията на междинни мениджъри расте, като очакванията са за все по-интензивно търсене на такъв тип експертиза и заетост, които да носят различен поглед и гъвкавост, ключови за успеха на всеки един бизнес.

### **Какви са тенденциите е междинния мениджмънт?**

Според проучване на Бойден в световен мащаб, проведено в края на миналата година, 75% от лидерите в бизнеса, ползвали тази услуга, вярват, че временно назначените правят компаниите по-конкурентни и смятат да продължат да ползват такива услуги в следващите години.

Друга актуална тенденция, е присъединяване на все повече жени към общността на Междинните мениджъри (32% според The IMA). Тази промяна е в подкрепа на търсенето на равен достъп на жените до висши мениджърски позиции и придобиването на съответстващата експертиза и се очертава да запази положителния си ръст.

Друго интересно наблюдение е, че средната възраст на Междинните мениджъри намалява – според Executives Outline report 78% от анкетираните от тях Междинни мениджъра са на възраст от 40 до 59 години. Този процент е безспорно повлиян от скоростта, с която трупаме знание, опит и посрещаме предизвикателства, за да надградим до степен, до която да се почувстваме уверени да сменим корпоративния с предприемаческия живот и да направим бизнес от това.

Ролята на междинния мениджър също се променя в последното десетилетие. Все по-често освен за справяне с кризи, реструктуриране или негативни резултати, междинният мениджмънт се ползва за повеждане на промяна – вътрешна реорганизация, адаптация на стратегията, иновация – в продукт или технология, бизнес развитие – нова бизнес линия или пазар, стартиране на нов проект или програма.

Съпътстващите оптимизационни програми или търсене на повече ефективност запазват своето жизнено значение, но са по-често поверени на мениджмънт консултанти, носители на определен мениджмънт подход, секторна експертиза или аналитичен модел.

**Ето и основните разлики между консултант и междинен мениджър:**

Междинен мениджър	Консултант
Вярва в организационните ценности и култура; той/тя е част от структурата и духа на компанията. Той/тя е лоялен/а към бизнес целите без да има лични подбуди.	Консултантът е част от културата на компанията, която го наема; взаимоотношенията с него/нея се обуславят от параметрите на договорената сделка.
Продава знание - бързо постигане на значителна по мащаб и ефект промяна, фокус върху вашата полза.	Продава услуга - консултантът изпълнява задачата, за която е нает, като продава и допълнителни услуги.
Междинният мениджър не само съветва и формира стратегии, той/тя се въвлича оперативно в работата, като цели да довърши всичко докрай.	Консултантът предлага стратегия и модел на работа. Изпълнението е в ръцете на вашия екип.
Междинният мениджър се интегрира и помага да се открият добрите практики и да остане стойност за цялата организация.	Мениджмънт консултантът работи по доказано ефективен и стандартен начин, с по-малко гъвкавост и импровизации.
Оптимален при: стартиране на нов продукт, услуга, пазар; търсене на нов поглед, подход, технология; бърз икономически и/или финансов резултат, листване на борса, структуриране/	Оптимален при: оптимизационни проекти, организационно реструктуриране, одити и проверки на съответствие, повишаване на производителност, търсене на ефективност, реорганизация и др.

Калина Петкова е Управляващ Партньор на Бойден България. Boyden Global Executive Search е американска компания специализирана в намиране и привличане на висши мениджърски кадри, междинен мениджмънт и консултиране в областта на човешките ресурси за най-различни бизнес индустрии. Основана е през 1946 и има международно присъствие с над 70 офиса в повече от 40 държави. За повече информация, посетете [boyden.com](http://boyden.com).