

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные встречи по клубу "Топменеджмент" – 71032, 71052, 71035

СТР. 19

Главная тема: **СКРАМ**



Тарик Альхаурани



Вита Барышникова



Анна Бурова



Дмитрий Жирнов



Валерий Сидоренко



Андрей Устюжанин



УТ Регулярный менеджмент – достижимо ли это у нас и кому удалось?

*Д*огда я впервые услышал словосочетание «регулярный менеджмент», первой возникла ассоциация с «регулярным рейсом». И во многом, после погружения в тему, эта ассоциация подтвердилась. «Регулярный менеджмент» — это когда все понятно. А когда все понятно – нет необходимости в поиске новых решений. Это управление компанией, которая плывет в образе ледокола по регулярному рейсу, не реагируя бронированными бортами на льдины. Ледоколу нет необходимости лавировать и встраиваться в изменяющуюся ситуацию.

С другой стороны, регулярный менеджмент – это повышенная запланированность. Например, у одной российско-иностранной нефтяной компании случилась протечка нефти, на следую-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



щее утро, когда сотрудники пришли на работу, у каждого на столе уже лежал конверт с пошаговой инструкцией, что ему делать в этой ситуации. Т.е. компания проработала столько вариантов развития событий, что на каждый вариант для каждого сотрудника была инструкция. Таким образом, они готовы принимать вызовы, но в плановом порядке. Для этого требуется огромное количество ресурсов, и мы опять возвращаемся к образу компании-ледокола. При таком менеджменте у людей вырабатывается зашоренность, и попав в незапланированную турбулентность им трудно принимать решения.

Регулярный менеджмент полезный инструмент в перманентных операционных процессах на среднем и низшем уровне принятия управленческих решений, но в условиях неопределенности (нормальная предпринимательская ситуация) верхний уровень управления должен иметь достаточное количество степеней свободы.

УИ При ручном управлении организация колеблется между состояниями застоя и мобилизации? В чем минусы?

— Я бы не стал оперировать терминами «плюсы» и «минусы», есть «особенности». При ручном управлении организацией ключевая роль у личности. Т.е. нужно подобрать и лидера, и команду, которая может принять вызов и

мобилизоваться. Это сама по себе уже трудная задача. Вторая особенность ручного управления – под конкретную ситуацию может не оказаться человека с конкретной компетенцией для её решения, но и в случае с регулярным менеджментом – может не оказаться нужного алгоритма. В нестандартной ситуации при ручном управлении менеджеру проще принимать решения, т.к. не требуется ломать какие-то регулярные алгоритмы основной деятельности (в первую очередь, в своей голове).

УИ Почему в стране буксуют нацпроекты?

— Государство ждет от бизнеса 12 трлн. рублей на нац. проекты. Я думаю, малый и средний бизнес не инвестирует деньги в нацпроекты, потому что с предпринимательской точки зрения это им не выгодно. По оценкам экспертов нац. проекты будут приносить менее 10% доходности, это практически соизмеримо с банковским депозитом. Малый бизнес считает правильным инвестировать в собственное развитие (в рекламу, в тестирование новых гипотез, идей и т.п.). Свой бизнес им и понятнее, и прозрачнее и кажется менее рискованным. Малый бизнес в России очень молод и в большинстве своем закономерно стремится к скорейшему результату. Дальние перспективы ему не понятны и как следствие, не интересны.



Предприниматели не могут разглядеть у государства предпринимательского опыта и предпринимательских компетенций, и не спешат инвестировать в государственные проекты.

УП Обратное делегирование — управленческая ошибка. Как ее не допускать? Можно ли “вылечить” сотрудников которые привыкли работать только так, бегая к вам за советами?

— Человеку дали зону ответственности, ресурсы и возможность принимать решения в рамках зоны своей ответственности. А, он решения не принимает. Причины две: не может, или не хочет. Не может – это на уровне психологических установок. Это не профессиональные, а личные качества, которые трудно корректируются. Решение – замена сотрудника или его психологической установки на принятие ответственности. Какое решение рациональнее каждый руководитель определяет сам.

Вторая причина – не хочет. У каждого уровня ответственности есть своя


стоимость. Это может быть признание, деньги, самореализация или что-то еще. Дайте сотруднику то, что его мотивирует.

Какой вывод я сделал для себя. Регулярного менеджмента в организации должно быть столько, сколько требуется для обеспечения эффективной текущей операционной деятельности, в основном её циклических процессов, и столько, чтобы не мешать оперативно реагировать на вызовы и искать новые возможности. Задача регулярного менеджмента – высвободить ресурсы руководителя для стратегической работы, освободить его от микроменеджмента. По сути, регулярный менеджмент для организации можно сравнить с лекарством для организма. При передозировке можно снизить иммунитет. Поэтому внедрять регулярный менеджмент нужно под наблюдением «врача» – внешнего консультанта с опытом.

***Дмитрий Жирнов**, руководитель
Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

