

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №6, Том 10 / 2018, No 6, Vol 10 <https://esj.today/issue-6-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/65ECVN618.pdf>

Статья поступила в редакцию 24.11.2018; опубликована 21.01.2019

Ссылка для цитирования этой статьи:

Резник С.Д. Персональный менеджмент: как приступить к решению сложной задачи // Вестник Евразийской науки, 2018 №6, <https://esj.today/PDF/65ECVN618.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Reznik S.D. (2018). Personal management: how to start the solution of a difficult task. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(10). Available at: <https://esj.today/PDF/65ECVN618.pdf> (in Russian)

УДК 65.015

Резник Семён Давыдович

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия
Заведующий кафедрой «Менеджмент»
Доктор экономических наук, профессор
Заслуженный деятель науки Российской Федерации
E-mail: disser@bk.ru

Персональный менеджмент: как приступить к решению сложной задачи

Аннотация. Многие люди откладывают принятие и реализацию нужных решений по одной лишь причине – неуверенности в правильности своего решения.

Они думают, что все их решения должны и могут быть только правильными. Понятно, что роль принимаемых менеджером решений велика. Однако масса мировых аварий и катастроф происходили из-за боязни руководителей принять неправильное решение. В итоге нужные, правильные решения не принимались или принимались слишком поздно. Несвоевременность принятия решений – известная проблема в менеджменте, а порой и проблема номер один.

В статье рассматриваются подходы опытных менеджеров к решению сложных управленческих задач. Предложено пять принципиальных подходов к принятию решений по сложным проблемам: а) всестороннее овладение информацией по сути проблемы, которую предстоит решать; б) умение структурировать проблему, разложив её на более простые части на основе построения «дерева целей» и плана решения проблемы; в) повышение роли интуиции и здравого смысла в принятии решений; д) обобщение и использование не только своего, но и опыта принятия решений другими, особенно, успешными менеджерами; г) повышение готовности менеджеров работать в условиях риска.

Особое внимание уделено необходимости рисков и умению рисковать, готовности менеджера к принятию решений, а также упрощению сложной проблемы на основе её структурирования на более простые части.

Кроме того, рассмотрено значение и понимание менеджерами понятие инициативность.

Ключевые слова: решение сложной задачи; менеджер; учёт и целесообразность рисков; решительность; инициативность; смелость; структурирование и упрощение проблемы

Ловите каждый миг. Не медлите, если вы можете что-то сделать или полагаете, что сможете. Весь гений, сила и магия – в смелости

Иоганн Вольфганг Гёте, немецкий поэт

Вступление

Многие люди откладывают принятие и реализацию нужных решений по одной лишь причине – неуверенности в правильности своего решения.

Они думают, что все их решения должны и могут быть только правильными. Давайте поразмышляем. Реально ли это? Можно ли всегда знать как поступать правильно? Вспомним: кто побеждает на различных выборах? Тот, за кого проголосовали все 100 процентов избирателей? Нет, конечно. Нужно получить всего половину голосов и ещё один голос.

Понятно, что роль принимаемых менеджером решений велика. Масса мировых аварий и катастроф происходили из-за боязни руководителей принять неправильное решение. В итоге нужные, правильные решения не принимались или принимались слишком поздно. Несвоевременность принятия решений – известная проблема в менеджменте, а порой и проблема номер один.

Цель статьи – рассмотреть проблему принятия решений менеджера с разных сторон: бояться ли необходимости принимать решения, как и чем рисковать при этом, как упростить проблему, чтобы она не показалась такой сложной и, наконец, поразмышлять о роли инициативности в принимаемых менеджерами решениях.

В основу этих размышлений положен большой жизненный опыт автора, а также результаты его исследований по отдельным составляющим рассматриваемой проблемы.

1. Не бояться риска сделать ошибку

Ещё в далёком, 1966 году журнал «Наука и жизнь» опубликовал в переводе с английского памятку деловым людям «Как беречь время». Одним из главных в этой памятке было правило: «Научитесь быть решительным» [2]¹.

Действительно быть хорошим менеджером – это, на мой взгляд, совсем не значит все свои решения принимать правильно. Ведь мы живые люди, а не автоматы.

Важно, чтобы в целом, в конечном счёте, нас сопровождал успех.

Я, например, свои решения принимаю часто, опираясь на интуицию, на здравый смысл, и они меня во многих случаях не подводят. Конечно, для принятия правильного решения нужно прежде всего быть хорошо информированным. Замечу, что процесс подготовки нужной информации, обоснование своего решения можно растянуть на годы, а можно и сократить до минимума.

¹ Как беречь время // Наука и жизнь – 1966. – №9, С. 152-153.

Когда я откладывал принятие личных решений, например, обратиться к врачу, то сам себе создавал новые проблемы.

Наполеону Бонапарту приписывают мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить».

По роду моей управленческой деятельности и массы, вытекающих из неё обязанностей приходится одновременно контролировать не одну сложную задачу. Мне удалось избавиться от страха браться за сложные задачи достаточно простым методом. В течение многих лет я на каждые два предстоящих месяца на листе бумаги формата А4 составляю планы личной творческой работы. Указываю конкретные названия планируемых дел, статей, глав в книге и т. п., назначаю для себя сроки начала и окончания работы или её части. Стараюсь следовать этим срокам и этим задачам, то есть следовать принятым самим собою решениям. В конце каждого месяца выделителями отмечаю сделанное: красным – полностью сделанное, зелёным – частично (этап) сделанного. И пока задачу не выполню, не снимаю её с контроля и, если нужно, включаю в план своей творческой (личной) работы на следующие два месяца. Эти планы после окончания сроков не выбрасываю, а нанизываю на большую скрепку, подвешенную на ручку дверцы книжного шкафа, сверху – действующий план. Такой план сопровождает меня всюду. Стопочки этих планов вывешены в домашнем кабинете, в кабинете на работе и даже в дачном доме. И в служебную командировку копию такого плана на два месяца обязательно беру с собой. В результате, мне от моего плана, моих решений никуда не деться, план в хорошем смысле давит на меня, пока ту или иную задачу не решу.

Честно говоря, это и есть часть моей системы самоорганизации, поэтому никогда не жалею использовать на такое планирование и контроль часть своего бюджета времени [8].

2. С чего начать: сложную задачу нужно упростить

Мой менеджерский опыт заключается в следующем:

- а) заставляю стратегией моей жизни «держать себя в узде». Все мои действия нанизаны на неё, как те планы на скрепку;
- б) не упускаю возможности «ухватить» ещё что-то сделать своим достижением, частью профессиональной карьеры менеджера, какой бы сложной задача ни была;
- в) с каждым днём убеждаюсь всё больше, что без своей, проверенной жизнью системы самоорганизации ничего бы этого не получалось.

Итак, принятие решения... Хочу напомнить читателю, что важнейшей функцией менеджера, его продукцией является именно принятие решений. Менеджерам платят заработную плату за результаты его грамотных управленческих решений. Или за достижение цели в результате эффективного управленческого решения.

Что же часто мешает менеджерам? На самом деле, каждому из нас мешает что-то своё: один просто перестраховщик, боится малейших рисков, другой ждёт решения «сверху», третий всё ищет и ищет решение, и никак не находит его, потому что просто боится ответственности. Но чаще, как показывает опыт моей работы с управленцами, всё намного проще и, по сути, разгадка одна на все случаи: отсутствие нужной информации для принятия решения. Отсюда сомнения, страхи, «оттягивание решения».

Как быть? Ответ лежит на поверхности: нужно обеспечить себя полноценным потоком объективной информации. Конечно, будут трудности всегда: мы не умеем сделать поток

информации полноценным, не можем обеспечить его полноценную объективность, поступающая менеджеру информация отрывочная, неполная, субъективно искаженная. И речь не только, и не столько о цифрах (план, выручка, доход/расход), сколько о реальном состоянии дел в подчиненном персонале фирмы или структурном подразделении. Ведь решение прежде всего коснется людей, а не станков.

Не случайно, например, РОСАТОМ в последние годы резко усилил работу с персоналом именно по этому параметру, специально создав так называемые «информационные дни».

Нужно стараться владеть всей информацией о событии, состоянии дел, а не фрагментами. Это и есть «системное видение» – прямые и обратные связи, противоположные суждения: мир сегодня стал многополярным. И в любом в конкретном бизнесе тоже.

Ещё одна рекомендация: никогда не оправдывать своё решение указаниями сверху. Здесь и сейчас для подчиненных – вы один руководитель.

Но начинать, полагаю, нужно не с «лёту», не хватать «быка за рога», а подумав, разобравшись в сути проблемы. И здесь нам может помочь принцип: построй «дерево целей». Ведь любая проблема, как правило, – это совокупность более простых и более понятных для решения задач. Я подчёркиваю, любая проблема, хоть производственная, хоть семейная, хоть дачная, требует такого системного подхода.

Разложим свою проблему на две-три задачи, подпроблемы. Каждую из подпроблем разложим, в свою очередь, на свои 2-3 задачи и таким же образом будем двигаться дальше. Действуем так же, как при построении сетевого графика возведения сооружения, например, на строительство жилого дома.

В результате получим рисунок, очень похожий на ветвистое дерево, в котором основание, ствол – решение главной проблемы, а крупные ветки – уже более простые для решения задачи.

Если ветви (задачи) получившегося дерева (проблемы) распечатать в виде таблицы с поручениями исполнителям, определить этих исполнителей и сроки решения их задач, мы по существу получим план достижения своей цели, план решения стоящей перед нами проблемы, где каждая позиция такого плана уже не будет пугающей, а понятной.

Такой план – уже не далёкое и достаточно смутное представление о проблеме, а набор вполне понятных действий, план, заставляющий нас не ждать, не бояться, а решительно действовать.

3. Инициативность – всегда ли она в цене?

Если хотите добиться успеха, думайте. Думайте, пока не сломаете себе голову. Обсасывайте проблему до тех пор, пока от нее ничего не останется

*Лорд Томсон Флитский, президент
компании Thomson Organisation*

Менеджер, да и любой человек дела – это, очевидно, – всегда думающий человек. Он не сидит на месте, не прячется в тени, у него всегда рождаются идеи, которые ему хочется реализовать. Почему? Да потому что он всегда мыслит, творит, поэтому и готов предложить

нестандартное, новое решение, соответствующее складывающейся ситуации и людям, которые в ней участвуют.

Сделать что-то лучше или интереснее, чем делалось до меня, мне было всегда мало. Где бы я ни находился, в каких бы мероприятиях ни участвовал, всегда искал и находил что-то новое и полезное: для своих студентов, преподавателей, заведующих кафедрами и деканов, ректора университета, руководителей города и области, коллег по Учебно-методическому объединению вузов в области менеджмента.

Не думаю, что такая неуёмность всегда и всем нравилась, но по тысячам своих читателей, сотням коллег из вузов страны, коллегам в своём университете, в среде бизнесменов и менеджеров могу судить, что здравомыслящим и деятельным людям такая активность – думать, предлагать, реализовывать – по душе, они видят в ней пользу.

На самом деле, с точки зрения системы, речь идёт о трёх сторонах «пирамиды успеха»: инициативность, креативность, активность. Важно, чтобы инициативность не была разовой, единичной. Только если вы всегда активны, инициативность имеет смысл, иначе она просто умирает. А с точки зрения предпринимателя, нужна ещё и креативность, творчество, ведь старые идеи никому не нужны.

Вот и здесь проявились три вектора успеха: стратегическое видение, предпринимательская хватка и система всей деятельности – организовать, исполнить и продвинуть дело дальше.

Что по этому поводу полагает опытный бизнес-технолог, консультант по управлению Валерий Усов, человек, всегда отличающийся высокой креативностью [8, 9]:

1. *Креативность – наше будущее. Для воспитания креативных людей мы должны, прежде всего, её, креативность, «разрешить». На деле пока только лозунги. Заявляю это с полной ответственностью на основании тысяч встреч «с народом» в цехах.*

2. *Креативность – это способность, произрастающая только на чувствах. Её ещё никому не удалось вписать в свой еженедельник и ввести в действие с понедельника. Подчеркну: креативность никак не связана с благополучием или средой обитания. С.П. Королёв творил в застенках. академика А. Сахарова выселяли и гнобили нещадно, других примеров масса.*

Креативность – это состояние души, это «поток». Здесь я не могу сказать больше, но, если читателя это волнует, прочтите эти книги^{2,3,4} [6, 11].

3. *И ещё: креативность на наших предприятиях пока ещё больше похожа на нежелательную беременность.*

Ищите такую работу, где креативность будет желательной.

² Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. – М. Альпина-нонфикшн, 2012.

³ Чиксентмихайи М. Креативность. Поток и психология открытий и изобретений. – М.: Карьера Пресс, 2013.

⁴ Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. – М. Альпина Паблшер, 2011.

4. Рисковать нужно, но делать это умело

*Проблема в том, что, не рискуя, ты
рисуешь в сто раз больше*

*Эрика Йонг,
американская писательница*

Очень важным качеством менеджера является его способность принимая решения, рисковать.

В словаре В.И. Даля глагол «рисковать», имеющий французские корни, определяется так: «пускаться на удачу, на неверное дело, на удалую, отважиться, идти на авось, делать что-то без верного расчета, подвергаться случайности, действовать смело, предприимчиво, надеясь на счастье, ставить на кон, подвергаться чему-то, известной опасности, превратности, неудаче» [1].

Под ситуацией риска понимается ситуация, имеющая два возможных полярных исхода: негативный исход, несущий опасность или ущерб для личности, или благоприятный исход, в результате которого человек получает какую-либо выгоду.

Многие руководители полагают, что умение рисковать – это дело времени, что такие умения приходят с профессиональным опытом. Однако, этот период можно существенно сократить, если научиться управлять своим поведением с учётом рисков.

Основные факторы, тормозящие развитие умения рисковать, это: неготовность проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения; страх брать на себя ответственность; психологические проблемы в общении; неготовность к переменам и интенсивному труду; недостаточная экономическая и юридическая грамотность.

Готовность менеджера к риску как личностная черта определяется имеющимся у него набором и иерархией ценностей.

Менеджер, как и другие звенья общества, ограничен определенными рамками: правовыми, социальными, нравственными нормами. Менеджерская деятельность постоянно связана с необходимостью выбора действий, которые порой могут противоречить правовым, социальным или нравственным нормам. В таком случае менеджер рискует не только деловой репутацией, но и может понести значительные убытки. Нарушая юридические нормы, которые в некоторых случаях ограничивают менеджерскую деятельность, менеджер рискует понести административную или даже уголовную ответственность, что в итоге ведет к материальным убыткам в виде штрафов или лишению свободы. Нарушение социальных и нравственных норм может привести, в свою очередь, к потере деловой репутации, расторжению договоров, потере клиентов и деловых связей, что также может стать причиной материальных убытков.

Мы провели опрос менеджеров на тему «Умение рисковать и контролировать ситуацию» [3, 7]. В качестве экспертов опросили 100 руководителей и собственников бизнеса. Оказалось, что 60 % руководителей считают, что повлиять на ситуацию можно в 80 % случаев, 50 % считают себя по жизни успешными именно благодаря умению рисковать, 87 % руководителей отметили, что умение рисковать необходимо в себе развивать, лишь 13 % опрошенных считали это качество врожденным.

Неоправданные риски в представлениях опрошенных менеджеров связаны с ситуациями, в которых «подвергается опасности жизнь и здоровье как рискующего, так и окружающих людей» (50 %); «риск ради азарта, адреналина» (30 %); «поступки, которые приносят вред другим людям» (30 %); «бессмысленный риск», «ради спора» (20 %).

От начала функционирования «своего дела» и в течение всей своей деятельности деловой человек всегда находится в зоне риска. Это обстоятельство предполагает необходимость развития у него качеств, которые определяют успешность его действий в ситуациях риска. В зависимости от того, насколько эффективно мы будем управлять своими рисками и развивать в себе умение рисковать, настолько мы будем результативными и конкурентоспособными [4, 5].

Безусловно, риски можно проследить в трёх векторах деловых качеств – стратегическое мышление, предприимчивость и организованность [4].

Попробуйте сделать это самостоятельно, ответив на вопросы:

- Как можно увидеть, что в своей стратегии вы учли риски?
- Если вы их учли, то чем конкретно рискуете как менеджер?
- Какие организующие системы вы выстроили, чтобы снизить риски?

Валерий Усов полагает [8]:

Тема риска теоретически понятна, но практически всегда непредсказуема и сложна. Одно дело рисковать в стране с устоявшимся экономическим и правовым режимом, другое дело – рисковать в России во время экономических кризисов. Вряд ли можно «просчитать риски», когда на пороге появляются чиновники с проверкой только потому, что конкурент менеджера им больше по душе.

Как лучше понять, что такое «разумный риск» в непредсказуемой ситуации? Выход напрашивается один: ответственно просчитать свои личные возможности, продумать свою реакцию на нежелательные последствия. Учесть, естественно, свои знания, друзей, связи, деньги, неприкосновенный запас, резервы, запасные ходы и т. д.

На войне, как на войне. Не зря, наверное, в последние годы менеджеры многих стран мира стали активно изучать военную науку, опыт военных побед и поражений. Да и такие понятия, как «стратегия» и «тактика» – это понятия, взятые напрокат у военных. А любая война – это риски. Отсюда важность таких механизмов «просчитывания рисков», как стратегическая разведка, как разведка боем, как тылы, как материальная часть, как готовность командиров, как подготовка солдат, их вооружённость, преданность и т. д.

Небольшое отступление. Мы все восхищаемся нашими лётчиками, знаменитыми «Витязями». Вот уж где риски! В чём их секрет, если не заниматься игрой слов (в мастерстве, в слаженности и пр.)?

Секрет «Витязей» прост и поэтому гениален: в абсолютном соблюдении договорённостей, проработанных и достигнутых ещё на земле. Ведь цена их – жизнь людей.

А наши договорённости с коллегами, подчинёнными, клиентами тоже так работают? А их цена какая?

Менеджер, желающий разумно управлять своими рисками, может действовать следующим образом [7]:

1. *Идентифицировать свои риски.* Сюда мы относим этап планирования процесса управления рисками и этап идентификации факторов риска. Здесь необходимо сформулировать и составить перечень всех рисков, с которыми встречается менеджер в своей деятельности.

2. *Проанализировать риски.* На этом этапе следует провести анализ наиболее важных рисков и их последствий, установить зависимость риска от внешних и внутренних факторов, выделить наиболее значимые риски и их последствия.

3. *Оценить возможные угрозы, убытки и уязвимости.* После анализа менеджер дает оценку оправданности рисков. В зависимости от ситуации и последствий риска нужно понять следует ли идти на тот или иной риск.

4. *Продумать свои реакции на риски.* Менеджер всегда должен понимать, какими будут результаты в случае положительного и отрицательного исхода. В зависимости от ожидаемых итогов менеджер планирует свое поведение: какими будут его действия по предотвращению отрицательных результатов, а какими – для получения большего эффекта от положительного итога.

5. *Мониторить и контролировать риски.* Эти этапы нарабатываются с опытом. Менеджер, получая определенные результаты после рискованных ситуаций, формирует картину, какие риски повторяются, какие дают нужный эффект, какие оправданы, а какие наоборот. На этом этапе менеджер ведет контроль за рисками, чтобы понимать, когда предотвратить ненужный риск.

6. *Управлять рискованными ситуациями.* Это значит корректировать свое поведение, а также влиять на внешние и внутренние факторы рискованных ситуаций.

Заключение

1. Принятие решений и, конечно, ответственность за их последствия, являются основной задачей, в каком-то смысле «продукцией» любого менеджера.

2. Несвоевременность принимаемых управленческих решений многими специалистами считается проблемой номер один в менеджменте. Масса мировых катастроф являлась результатом запаздывания принятия необходимых решений.

3. Главными причинами запаздывания принятия многими менеджерами необходимых решений являются:

- маниакальная боязнь допустить ошибку;
- недостаточная информированность по решаемой проблеме;
- методологическая неготовность приступить к решению сложных проблем;
- недостаточный практический опыт менеджерской работы.

4. Принципиальными подходами к принятию решений по сложным проблемам могут стать:

- а) всестороннее овладение информацией по сути проблемы, которую предстоит решать;
- б) умение структурировать проблему, разложив её на более простые части на основе построения «дерева целей» и плана решения проблемы;
- в) повышение роли интуиции и здравого смысла в принятии решений;
- д) обобщение и использование не только своего, но и опыта принятия решений другими, особенно, успешными менеджерами;
- г) повышение готовности менеджеров работать в условиях риска.

5. Следует запомнить, что постоянный страх перед принятием решений несовместим с деятельностью менеджера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Даль В.И. Толковый словарь в четырёх томах. – М.: Русский язык, 1991.
2. Как беречь время. Перев. с англ. // Наука и жизнь, 1966, №9.
3. Конкуренитоориентированность и конкурентоспособность студенческой молодежи России: опыт, проблемы, перспективы / Резник С.Д., Коновалова Е.С., Сочилова А.А. – М.: ИНФРА-М, 2013.
4. Организационное поведение. Учебник / Резник С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2009.
5. Персональный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.
6. Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. – М.: Альпина Паблшер, 2011.
7. Резник С.Д., Сочилова А.А. Умение рисковать как важный фактор конкурентоспособности менеджера // Кадровик, 2015, №4. С. 75-90.
8. Резник С.Д., Усов В.Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018.
9. Усов В.Р. Мой бизнес – это я. Самоучитель игры на рынке. – Авторский центр «Nota Bene», – Пенза, 2010.
10. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах. – Пенза, 2008.
11. Чиксентмихайи М. Креативность. Поток и психология открытий и изобретений. – М.: Карьера Пресс, 2013.

Reznik Semen Davydovich

Penza state university of architecture and construction, Penza, Russia
E-mail: disser@bk.ru

Personal management: how to start the solution of a difficult task

Abstract. Many people postpone acceptance and implementation of the necessary decisions on only one reason – uncertainty in correctness of the decision.

They think that all their decisions have to and can be only correct. It is clear, that the role of the decisions made by the manager is big. However a lot of world accidents and accidents happened because of fear of heads to make the wrong decision. As a result the necessary, correct decisions were not made or accepted too late. Inopportuneness of decision-making – the known problem in management, and at times and a problem number one.

In article approaches of skilled managers to the solution of difficult administrative tasks are considered. Five basic approaches to decision-making on complex problems are offered: a) comprehensive mastering information in fact a problem which should be solved; b) ability to structure a problem, having spread out it to simpler parts on the basis of creation of "a tree of the purposes" and the plan of a solution; c) increase in a role of an intuition and common sense in decision-making; e) generalization and use not only the, but also experience of decision-making by other, especially, successful managers; d) increase in readiness of managers to work in the conditions of risk.

Special attention is paid to need of risks and ability to risk, to readiness of the manager for decision-making and also simplification of a complex problem on the basis of its structuring on simpler parts.

Besides, the value and understanding by managers a concept initiative is considered.

Keywords: solution of a difficult task; manager; account and expediency of risks; determination; initiative; courage; structuring and simplification of a problem