

УДК 33.02
ББК 65.2/4

DOI 10.24411/2618-9852-2019-14304

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ПОДГОТОВКИ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена аспектам подготовки процесса реализации управленческих решений. В работе акцентируется внимание на особенностях подбора исполнителей для реализации решения. В статье обозначены методы, которые могут быть использованы при выборе исполнителей решений. Даны рекомендации для руководителей по оптимальному подбору исполнителей для успешной реализации решений.

Ключевые слова: *управление, управленческие решения, реализация решений, подбор исполнителей.*

FEATURES OF THE PREPARATION THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the aspects of preparation of the process of implementation of management decisions. The work focuses on the features of the selection of performers for the implementation of the solution. The article outlines the methods that can be used in the selection of decision makers. Recommendations for managers on the optimal selection of performers for the successful implementation of decisions are given.

Keywords: *management, management decisions, implementation of decisions, selection of performers.*

Решения являются центральным звеном управленческой деятельности. Эффективность управления во многом зависит от результатов решений. Результативность управленческого решения становится очевидной только после его выполнения. Для эффективного разрешения проблемы на основе подобранной альтернативы необходима тщательная подготовка процесса реализации решения, которая включает в себя процедуры подбора и отбора исполнителей, их мотивирование и организацию деятельности.

Важнейшим этапом в процессе подготовки реализации решения является подбор исполнителей. От того, каким образом проведен подбор, какие сотрудники будут отобраны в результате на его основе для осуществления тех или иных полномочий, зависит все последующее функционирование организации в целом.

Изучение и оценка возможностей и способностей конкретных исполнителей, их детальное сопоставление с личностными качествами, сравнение претендентов в исполнители между собой и выбор наиболее подходящих кандидатов

с точки зрения требований к выполнению высококачественного решения является одной из главных управленческих функций руководителя организации.

Существуют два распространенных взгляда на процесс подбора исполнителей. С одной точки зрения, подбор исполнителей рассматривается как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия уровня его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника [6]. По другому мнению, считается, что при подборе исполнителей в первую очередь следует обращать внимание на уровень квалификации, опыт, организаторские навыки, авторитет, а также отношение к делу и общий настрой сотрудника.

Сопоставление профессиональных способностей, деловых, моральных, нравственных и личных качеств, а также политических взглядов, знаний, умений и навыков конкретных кандидатов — первостепенная задача руководителя при подборе исполнителей для реализации решений. Выявление особенностей исполнителей приведут к успешному и эффективному выполнению поручений и обязанностей, сведут к минимуму риск неисполнения или некачественного выполнения управленческого решения.

В должностных инструкциях подчиненных, составляющих основу рабочего процесса, содержатся основные требования к знаниям законодательных актов, приказов, инструкций, различных руководящих и методических документов, но не учитываются характеристики определенных претендентов (место обучения и полученные специальности, прошлый опыт работы) и их личные качества (отношение к различным политическим событиям, к социальным процессам, патриотизм, общительность, преданность выполняемому делу, инициативность, требовательность к себе и окружающим, самокритичность, умение слушать и слышать, соглашаться и убеждать, чувство личной ответственности, целеустремленность, работоспособность, организованность, дисциплинированность, активность, принципиальность, самостоятельность, справедливость, вежливость, тактичность, добросовестность, искренность, чувство юмора) [11].

В арсенале руководителя имеются методики для подбора исполнителей для реализации решения: методика неформальной беседы, профессиональные и психологические тесты, биографические тесты, деловые игры, блиц-игры [3].

Независимо от выбора методики подбора исполнителей, этот процесс состоит из нескольких стадий: подготовка, создание атмосферы доверия, основная часть, заключение, оценка и анализ полученных результатов [3].

На подготовительном этапе руководителю следует проанализировать всю информацию о потенциальном исполнителе, доступную организации, а также выбрать методику подбора исполнителя, подготовить вопросы и критерии оценки кандидата. На этапе создания атмосферы доверия в начале процесса подбора исполнителей на плечи руководителя ложится задача создания естественной обстановки, которая сведет к минимуму волнение и напряжение кандидата, ведь они могут помешать ему раскрыть свои способности в полном объеме [2]. В процессе основного этапа руководитель, используя ту или иную методику подбора исполнителей, собирает всю необходимую информацию о кандидате: факты из его жизни, предыдущий опыт работы, заинтересованность и желание исполнителя в реализации решения, его мнение о поставленной задаче.

Одной из наиболее используемых методик подбора исполнителей является оценка личных ценностей и качеств через личную неформальную беседу. На основе всего объема информации, получаемой из беседы руководителей с исполнителями, от руководителей требуется внимательный и вдумчивый подход, который должен быть строго персонализирован. Используя данную методику, руководителю следует выяснить мнение самого исполнителя о себе: видит ли он свои достоинства и недостатки, стремится ли к самосовершенствованию и саморазвитию, готов ли он исполнить поставленную руководителем задачу, есть ли у него на то достаточные ресурсы, желание, способности, мотивация или исполнитель отстранен от активной деятельности и безразличен к своему положению, тогда следует поинтересоваться, что мешает и что способствует низкой эффективности сотрудника, и приложить максимум усилий для его заинтересованности в общем деле [1].

Кроме этого, в оценке профессиональных и личностных качеств исполнителей не последнюю роль играют профессиональные и психологические тесты. Профессиональные тесты помогут оценить способности и навыки, покажут слабые места и укажут направление, в котором следует поработать над собой исполнителю. В процессе прохождения такого теста претенденты максимально приближаются к выполнению задач, которые в скором времени станут входить в их повседневные профессиональные обязанности. Итоги тестирования наглядно покажут руководителю, на какие конкретные виды работ

способен исполнитель. Данный вид оценки на основе профессиональных тестов отличается высокой надежностью и помогает быстро сориентироваться руководителю в имеющихся навыках исполнителей.

Но далеко не всегда профессионал своего дела легко вливается в коллектив и может в нем срабатываться, поэтому руководитель обязан уделить внимание данному аспекту и заранее позаботиться о проведении психологического тестирования. Изучение характера, стиля мышления, способностей, эмоций, потребностей и других свойств человеческой личности, а также ожидаемое поведение исполнителя в коллективе и совместимость работы в команде — на это направленно психологическое тестирование.

Использование биографических тестов при подборе исполнителей для реализации решений заключается в оценке и анализе личных, семейных отношений, особенностей интеллекта и мышления, интересов и хобби, уровня общительности и коммуникации. Вопросы в таких тестах связаны с фактами из жизни исполнителя и его прошлым опытом работы.

Хорошие результаты могут быть получены с помощью различных деловых игр, применяемых в интересах диагностики исполнителей. Как отмечает в своей работе Д. Е. Мякушкин, «деловая игра — форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной работы исполнителя, моделирования тех систем отношений, которые свойственны для данной деятельности, моделирования профессиональных проблем, задач, реальных противоречий и затруднений, испытываемых в типичных профессиональных проблемных ситуациях» [6]. Впервые этот метод появился в сфере управления. Во время деловой игры проблемные ситуации обычно сопровождаются спонтанным обсуждением проблемы, а поиск их решения представляет большой интерес в плане совершенствования личности, а также развивает стрессоустойчивость [5].

Плюсами использования такого метода оптимального подбора исполнителей для реализации решений в форме деловой игры являются:

- дополнение представления о потенциальном исполнителе более полной информацией;
- возможность спрогнозировать поведение исполнителя в реальных рабочих ситуациях;
- проведение периодических собраний с целью создания активизирующих условий для высокоэффективной служебной деятельности исполнителей. Этими способами активизации могут быть:

- детальное разъяснение значимости и важности должностных обязанностей,
- показ возможных перспектив продвижения по карьерной лестнице,
- непрерывное информирование руководителя о результатах выполняемой деятельности, в том числе плановых заданий и разовых поручений,
- поддержка со стороны руководства даже самой незначительной инициативы;
- возможность подобрать для исполнителя индивидуальные мотиваторы, что повысит эффективность работы в выполнении поставленной задачи;
- возможность выявить исполнителя, чьи личностные особенности не соответствуют целям и задачам, направленным на реализацию решения;
- возможность выявить исполнителя, чьи личностные особенности заведомо не соответствуют работе в коллективе;
- минимизация рисков неисполнения или некачественного исполнения решений исполнителями.

Менее распространённым, но эффективным методом подбора исполнителей, являются блиц-игры — «это разновидности игровой подготовки, данный метод содержит некоторые элементы деловых игр, анализа определенных обстоятельств, с которыми рано или поздно столкнутся сотрудники, разыгрывания ролей и «мозгового штурма». Блиц-игры отличаются некоторыми особенностями:

- «мгновенность» проведения метода и получения результатов;
- привлекательность и легкость формы подбора исполнителей;
- неожиданность и нестандартность содержания блиц-игры;
- минимальный набор ролей;
- обязательность оценки приобретенных навыков и результатов (качественных или же количественных) [6].

Однако руководителю следует не забывать о личном примере. Показывать глубочайшие профессиональные качества, выступать образцом трудолюбия, преданности, заинтересованности в общем деле, организованности, лояльности, целеустремленности и инициативности, ответственности, справедливости, сдержанности, порядочности и честности.

На этапе подбора исполнителей имеет смысл применение методов убеждения, стимулирующих ответственность сотрудника, осознанность, а также дисциплину. Убеждение — важнейший метод воздействия. С помощью влияния на личность и сознание сотрудника есть большая

вероятность в достижении его заинтересованности в успешной реализации решения. Метод убеждения реализуется на основе следующих этапов: информирование, разъяснение, аргументация, опровержение. В основе метода должна быть убежденность руководителя в правильном понимании морально-психологического состояния исполнителя, его временных возможностей и готовности взяться за реализацию общей цели и понести ответственность за результат ее выполнения.

Мероприятие по отбору исполнителя для реализации решения не должно затягиваться на долгое время и отвлекать сотрудников от рабочего процесса. На заключительном этапе по окончании процедуры отбора исполнителя руководителю следует быть доброжелательным, поблагодарить кандидата за уделенное время и внимание, объяснить ему дальнейшие действия и сроки рассмотрения его кандидатуры.

На этапе оценки потенциального исполнителя в процессе анализа и сопоставления полученных результатов по данным методикам следует привлекать самих же исполнителей, проходивших какие-либо испытания, которым не безразличны их результаты и дальнейшая деятельность в организации. Таким образом, у исполнителей появляется увлеченность предстоящей подготовкой реализации решения и стимул активно в ней участвовать, не ограничиваясь пассивным присутствием. Оценивать кандидата следует сразу после проведения мероприятия по отбору исполнителей, чтобы не упустить никаких важных деталей [2].

При оптимальном подборе исполнителей следует руководствоваться некоторыми правилами и рекомендациями:

- использовать в процессе анализа конкретного исполнителя всю имеющуюся в распоряжении информацию, в том числе и в случае, если она считается противоречивой и взаимоисключающей;
- не разглашать коллективу приобретенные данные об исполнителях при тестированиях;
- заинтересованность исполнителя. Надлежащее выполнение порученного решения невозможно без заинтересованности исполнителя, как в сущности поручения, так и в его своевременном и грамотном исполнении;

- наличие необходимой квалификации;
- отбор исполнителя с учетом функциональных обязанностей, навыков, а также индивидуальных психологических особенностей;
- производительность труда исполнителей. Субъект должен иметь достаточный объем времени, чтобы грамотно и эффективно исполнить порученное задание;
- надежность исполнителя. Личные деловые качества исполнителя должны соответствовать характеристикам поручаемого ему задания [4].

Но следует заметить, что не только грамотный подбор исполнителей исключает риск неисполнения или некачественного выполнения решения. Высококачественному исполнению решения содействует подробный инструктаж исполнителей. Как правило, инструктаж проводит непосредственный руководитель учреждения, который глубже других осознает проблемы учреждения, его цели, задачи, обстановку, текущие мероприятия, а также функциональные обязанности сотрудников.

Методы и предложенные правила и рекомендации подбора исполнителей позволят исключить такие проблемы, как конфликты в распределении полномочий, обязанностей, несвоевременное исполнение заданий, разногласия при работе в коллективе, давление со стороны руководителя. Подходящие профессиональные требования (объем необходимых знаний, навыков и умений) и квалификационные характеристики (опыт, мастерство, общий стаж работы и стаж работы в данном учреждении) не являются гарантией успешного выполнения порученных задач исполнителем.

Таким образом, руководитель должен быть способным распознать психологические особенности исполнителей и позаботиться о личностных характеристиках работника, привлекая их к решению определенных задач. В условиях рыночных отношений своевременный и правильный подбор исполнителей руководителем определяет жизнеспособность организации. Менеджеру необходим помощник, освобождающий его от нерациональных затрат его времени. Таким помощником и станет исполнитель, подобранный с учетом как профессиональных, так и личных, моральных и психологических качеств.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жигарь, О. В. К вопросу о процессе разработки решений в органах управления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского государственного университета. — 2013. — № 3. — С. 26—30.
2. Жигарь, О. В. Об эффективности муниципального управления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2004. — № 1. — С. 31—36.

3. Жигарь, О. В. О подходах к определению качества и эффективности управленческих решений в органах местного самоуправления / О. В. Жигарь, Е. Н. Семенчук // Вестник Челябинского университета. Сер. 8. Экономика. Социология. Социальная работа. — 2004. — № 1. — С. 75—79.
4. Жигарь, О. В. О проблемах оценки качества и эффективности решений в органах государственного управления / О. В. Жигарь // Общество, экономика, управление. — 2019. — № 2. — С. 16—22.
5. Жигарь, О. В. Условия и факторы качества управленческих решений органов местного самоуправления / О. В. Жигарь // Вестник Челябинского университета. Сер. 7. Государственное и муниципальное управление. — 2005. — № 1. — С. 25—33.
6. Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты / М. С. Козырев. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435807 (дата обращения: 12.02.2019).
7. Морозова, Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты / Н. И. Морозова. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie-aspekty> (дата обращения: 12.03.2019).
8. Начкебия, М. С. Теоретические аспекты исследования управленческой культуры в систему муниципальной службы / М. С. Начкебия. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-upravlencheskoj-kultury-v-sistemu-munitsipalnoy-sluzhby> (дата обращения: 16.02.2019).
9. Оценка эффективности управленческих решений. — URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/818.pdf> (дата обращения: 12.02.2019)
10. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения / В. Б. Ременников. — URL: <http://log-in.ru/books/upravlencheskie-resheniya-remennikov-v-b-menedzhment/#read> (дата обращения: 16.02.2019).
11. Салихов, Ф. Н. Критерии и методики оценки качества управленческих решений на предприятиях сферы услуг / Ф. Н. Салихов. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metodiki-otsenki-uslug> (дата обращения: 12.02.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Zhigar' O.V. K voprosu o processe razrabotki reshenij v organax upravleniya [The question of the process of developing solutions in the management bodies]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk state University], 2013, no. 3, pp. 26—30. (In Russ.).
2. Zhigar' O.V. Ob effektivnosti municipal'nogo upravleniya [On the effectiveness of municipal government]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. Series 7. State and municipal administration], 2004, no. 1, pp. 31—36. (In Russ.).
3. Zhigar' O.V. O podkhodax k opredeleniyu kachestva i effektivnosti upravlencheskix reshenij v organax mestnogo samoupravleniya [On approaches to the definition of the quality and efficiency of managerial decisions in local self-government bodies]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 8. Ekonomika. Sociologiya. Social'naya rabota* [Bulletin of Chelyabinsk University. Series 8. Economy. Sociology. Social work], 2004, no. 1, pp. 75—79. (In Russ.).
4. Zhigar' O.V. O problemah otsenki kachestva i effektivnosti reshenij v organah gosudarstvennogo upravleniya [On the problems of assessing the quality and effectiveness of decisions in public administration]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, economy, management], 2019, no. 2, pp. 16—22. (In Russ.).
5. Zhigar' O.V. Usloviya i faktory kachestva upravlencheskix reshenij organov mestnogo samoupravleniya [Conditions and factors of quality of management decisions of local governments]. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 7. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie* [Bulletin of Chelyabinsk University. Series 7. State and municipal administration], 2005, no. 1, pp. 25—33. (In Russ.).
6. Kozыrev M.S. *Prinyatie i ispolnenie gosudarstvennyx reshenij: metodologicheskie i processual'no-pravovy'e aspekty* [Adoption and execution of state decisions: methodological and procedural-legal aspects]. Available at: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435807, accessed 12.02.2019. (In Russ.).
7. Morozova N.I. *Prinyatie upravlencheskix reshenij: eticheskie aspekty* [Management decision-making: ethical aspects]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-eticheskie->, accessed 12.03.2019. (In Russ.).

8. Nachkebiya M.S. *Teoreticheskie aspekty' issledovaniya upravlencheskoj kul'tury' v sistemu municipal'noj sluzhby'* [Theoretical aspects of the study of management culture in the system of municipal service]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-upravlencheskoj-kul'tury-v-sisteme-munitsipalnoj-sluzhby>, accessed 16.02.2019. (In Russ.).

9. *Ocenka e'ffektivnosti upravlencheskix reshenij* [Evaluating the effectiveness of management decisions]. Available at: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/818.pdf>, accessed 12.02.2019. (In Russ.).

10. Remennikov V.B. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Management solution development]. Available at: <http://log-in.ru/books/upravlencheskie-resheniya-remennikov-v-b-menedzhment/#read>, accessed 16.02.2019. (In Russ.).

11. Salixov F.N. *Kriterii i metodiki ocenki kachestva upravlencheskix reshenij na predpriyatiyax sfery' uslug* [Criteria and methods for assessing the quality of management decisions in the service sector]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metodiki-otsenki-uslug>, accessed 12.02.2019. (In Russ.).