

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 17-е)

УДК 658.012.4-057.177.02\*17

Суслова И.М.

## Принятие решений

Сущность и значение процесса принятия решений и влияющие на них факторы.

Согласно исследованиям Г. Минцберга, управленческие роли менеджера образуют три комплекса<sup>1</sup>. В школе библиотечного менеджера нами уже рассмотрены первый, связанный с межличностным общением, отраженным в таких ролях руководителя, как лидер, связующее звено, и второй, воплощающий информационные роли менеджера, который принимает, распространяет, предоставляет информацию.

Сегодня мы приступаем к третьему комплексу — менеджер, принимающий решения. Не умаляя значения первых двух комплексов, подчеркнем базовый и всеобъемлющий характер именно третьего. По сути вся деятельность руководителя, и информационная, и связанная с установлением межличностных контактов, — это принятие решений. Формулирует ли менеджер цели библиотеки, планирует ли ее работу, обдумывает ли новую структурную организацию или возможность расширения библиотечных услуг — он принимает решения. И это касается не только сложных комплексных проблем, подобных перечисленным, но и повседневных, мелких вопросов: как спланировать конкретный рабочий день, когда назначить совещание, какие меры принять к нерадивому сотруднику. В управлении (в отличие от частной жизни) процесс принятия решений носит более систематизированный характер и связан с большей ответственностью руководителя за последствия, поскольку он определяет не только направления развития библиотеки, но и судьбы ее работников. Например, решение об увольне-

<sup>1</sup> Минцберг Г. Природа управленческого труда. Нью Йорк, 1973. Цит. по: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1991. С. 37.

нии, справедливое по формальным критериям, может сломать всю дальнейшую карьеру молодого сотрудника.

Особенно велика ответственность руководителей, возглавляющих крупные библиотеки. Подчас их решения, определяющие библиотечную политику, влияют на судьбы сотен людей, поэтому они не вправе принимать необдуманные, спонтанные решения. В современных условиях динамичности и нестабильности общественной жизни руководителям библиотек приходится сталкиваться с возрастающей сложностью, разнообразием задач и нести все большую ответственность за принятые решения. Опыт и интуиция часто оказываются не в состоянии обеспечить принятие удовлетворительного и тем более наилучшего решения. Для этого необходимо знать принципы решения сложных задач. Исследования в данном направлении привели к формированию новых самостоятельных научных дисциплин — теории принятия решений и решения проблем, особенно быстро развивающихся в последние несколько десятилетий.

Понятие "решение" стало столь обыденным и привычным, что мы практически не задумываемся над его содержанием. В научной литературе оно трактуется по-разному: процесс, акт выбора или результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований<sup>2</sup>. Как один из видов мыслительной деятельности, проявления воли человека решение характеризует прежде всего возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет решения. Не случайно авторы американского учебника по основам менеджмента так и определяют: "Решение — это выбор альтернативы"<sup>3</sup>. Кроме того, как и для любой категории менеджмента, для решения характерно наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается в качестве решения.

Примерами употребления решения в значении "результат выбора" могут быть планы работы библиотеки, варианты программы и т. п.

Чаще всего термин "решение" характеризуется как процесс, протекающий во времени и осуществляемый в несколько этапов.

<sup>2</sup> Голубков Е. П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). М.: Экономика, 1990. С. 3.

<sup>3</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1991. С. 195.

Для рационального решения проблем ученые предлагают упорядочить технологию принятия решений в виде различных логических схем. Последовательность действий по целенаправленному выбору лучшего варианта решения из выявленного множества, а также фактическое число этапов определяются самой проблемой. Так, американцы предлагают пятиэтапный процесс решения проблемы (рис.1).

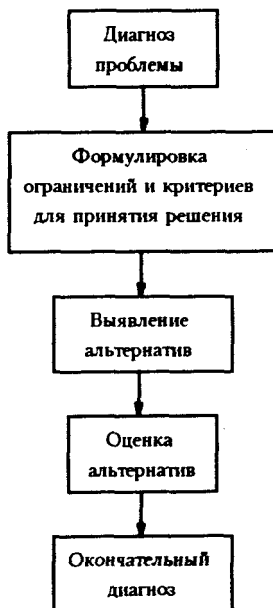


Рис. 1. Этапы рационального решения проблем в "Основах менеджмента" М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури (М., Дело, 1991, с. 203)

Аналогичная схема с большей детализацией представлена в книге Е.П. Голубкова (рис.2).

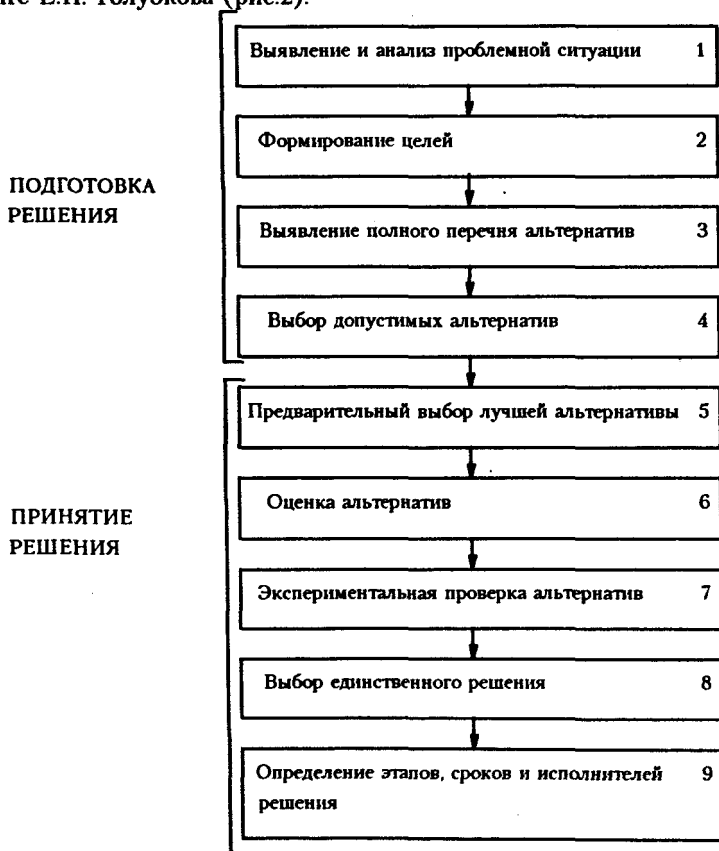


Рис. 2. Этапы рационального решения проблем [Е.П. Голубков "Какое принять решение?" (Практикум хозяйственника). М.: Экономика, 1990. С. 9]

Этапы рационального разрешения проблем — диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор — обязательно должны быть дополнены системой обратной связи, которая при-

звана подтвердить факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

Думается, что представление решения как процесса, состоящего из совокупности взаимосвязанных этапов, позволит руководителю проанализировать и четко осмыслить принимаемое и принятое решение.

После столь подробного анализа дефиниций и содержания понятия "решение" целесообразно обсудить его виды. Многоаспектность управленческой деятельности вызвала к жизни самые разнообразные виды решений. Их классифицируют по различным признакам: по срокам действия и степени воздействия на будущие решения — оперативные, тактические и стратегические; по виду субъекта, принимающего решение, — индивидуальные и коллективные; по степени уникальности — рутинные, нетворческие и уникальные, творческие; по степени полноты информации — решения в условиях определенности, в условиях риска (вероятностной определенности) и в условиях неопределенности. Существуют и другие классификации решений. Например, по содержанию решения делятся на социальные, экономические, организационные, технические, технологические и т. п. в зависимости от того, к какой области управленческой деятельности относится конкретная задача. Так, если заведующий библиотекой распределяет обязанности между подчиненными или реорганизует структуру методического отдела, он принимает организационное решение. Конечно, границы разделения решений на виды по содержанию признаку достаточно условны, поскольку одно и то же решение относительно реорганизации структуры выступает одновременно и организационным, и социальным (касается условий работы), и экономическим (затрагивает вопросы оплаты труда), и технологическим (изменяет перечень рабочих процессов).

Организационные решения можно разделить на запрограммированные и незапрограммированные. Это деление отражает классификацию решаемых проблем, предложенную лауреатом Нобелевской премии Г. Саймоном, который разделил проблемы на три класса: структурированные, неструктурированные и слабоструктурированные. Термин "запрограммированные" заимствован из языка компьютерной технологии для описания решений, в высокой мере структурированных. Они — результат четко определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, здесь число возможных альтернатив ограничено и выбор

должен быть сделан в пределах норм и правил, действующих не только в библиотеке, но и в группе однотипных библиотек. К примеру, норматив обслуживания читателей в публичной библиотеке автоматически определит решение о численности штата библиотечарей. Результатом выполнения инструкции "Путь книги в процессе обработки" явится соответствующее технологическое решение по управлению данным процессом. Стандарт по аналитическому описанию журнальной статьи будет основанием решения об оформлении библиографической записи. Таким образом, программирование — важное вспомогательное средство в принятии эффективных организационных решений: оно экономит время, снижает вероятность ошибки.

Незапрограммированные решения принимаются для неструктурированных и слабоструктурированных задач. Они отличаются новизной, преобладанием не количественных, легко учитываемых, а качественных факторов, нечеткостью и многовариантностью перспектив. К незапрограммированным можно отнести проблемы разработки планов развития библиотеки, совершенствования ее структуры, усиления мотивации сотрудников, улучшения библиотечного обслуживания. Именно для этих проблем характерны большая размерность, когда число факторов влияния (а среди них есть и случайные, и временные) превышает несколько десятков, и сложные взаимосвязи между элементами проблемы.

Например, для модернизации обслуживания читателей необходимо не только расширить перечень библиотечных услуг, но и повысить уровень комплектования, наладить массовую и индивидуальную работу, обеспечить кадрами соответствующей квалификации и т. п. В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. Одновременно руководитель располагает множеством вариантов выбора, где определение оптимальной альтернативы представляется весьма сложным. Вероятно, излишне говорить, что современному руководителю приходится решать сложные незапрограммированные, слабоструктурированные задачи. Специально проведенные исследования показали, что примерно 90% выявленных проблем принадлежат к классу слабоструктурированных, две трети из них связаны с внутренними факторами, обусловленными стилем руководства, организационной структурой, социально-психологическим климатом, и носят, как правило, долгосрочный характер. Обращает на себя внимание и тот факт, что хорошо структурированные проблемы вообще не являются предметом основного внимания руководи-

лей высшего уровня и даже не оказывают заметного влияния на развитие организации в целом. Характерно, что в большинстве случаев руководители осознают потенциальные проблемные области интуитивно, а также путем неформальной коммуникации<sup>4</sup>.

Развивая эту мысль, в статье "США: новый этап в автоматизации управления" ["Проблемы теории и практики управления". 1984. № 2], Г. Кочетков отмечает, что все достаточно сложные решения являются результатом многочисленных встреч, обменов мнениями, переговоров, выявлений позиций и т. п. Решение вырабатывается в ходе сложного коммуникационного процесса. Исследования показали, что такого рода деятельность занимает до 95% рабочего времени руководителей и до 70% — специалистов.

В наших рассуждениях о степени структурированности задачи уже промелькнуло понятие интуиции. Называйте это как угодно: шестое чувство, озарение или та же интуиция, но нельзя не согласиться, что принятие решения — не только наука, но в значительной мере искусство. Как часто решение принимается только на основе ощущения того, что оно единственно правильное! Руководитель не взвешивает различные доводы, не выявляет факторы, не нуждается даже в понимании ситуации, он просто делает выбор.

Близки к интуитивным по подходу решения, основанные на суждениях. В данном случае руководитель принимает решение на базе накопленного опыта, собственных знаний о том, что предпринималось в сходной конфликтной ситуации ранее. Опираясь на здравый смысл, он выбирает решение, принесшее успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения довольно эффективно, ведь повседневная деятельность библиотеки имеет тенденцию к повторяемости. Вот почему столь большое значение, особенно при назначении на руководящую должность, придается опыту. Дополнительными факторами, повышающими эффективность данного вида решений, выступают быстрота и экономичность — ведь решения, основанные на суждениях, созревают в голове руководителя.

И наконец, каждому руководителю (это можно сказать со всей уверенностью) приходится сталкиваться с решениями-компромиссами. Очевидно, что сложное, комплексное решение, затрагивающее интересы нескольких подразделений, не может быть хо-

---

<sup>4</sup> Эти данные обобщаются в книге С. В. Хайниша "Нестандартные ситуации: практикум для хозяйственных руководителей". М.: Экономика. 1992. 206 с.

рошим для всех, приносящим лишь благо. Возьмем наш расхожий пример о реорганизации методического отдела в отдел маркетинговых исследований и инноваций. Ясно, что такое решение вряд ли придется по нраву немолодым, опытным методистам, для которых современные нововведения подчас представляются совершенно чуждыми библиотеке. В подобных ситуациях руководитель призван проявить волю и решительность, чтобы не позволить "похоронить" перспективную идею из-за мелких временных неудач. Как известно, лучшее — враг хорошего. Именно поэтому целесообразно принимать, может быть, и не самое оптимальное решение, но наиболее желательное с точки зрения конечных результатов при учете всех имеющихся факторов. При этом ученые не советуют принимать решение незамедлительно, если вскоре должна поступить дополнительная информация, а время не является критическим фактором.

В заключение этого занятия, которое можно рассматривать как вступительное к сложной теме управленческих решений, мне хочется остановиться на различных факторах, оказывающих влияние на принятие таких решений. Их довольно много: объем имеющейся информации, временной фактор (желательность быстрого принятия и реализации решения, пока информация и другие критерии, на которых оно основано, остаются релевантными и точными), степень взаимозависимости решений и т. д.

Некоторые из влияющих факторов, например уровень риска, зависят от обстоятельств. Так, комплектование по планам издательств совсем недавно могло служить примером решения в условиях определенности, поскольку книги, сроки, стоимость были известны или могли быть установлены с высокой точностью. Сейчас это пример решения, принимаемого в условиях риска. Другой характерный пример — решение о введении той или иной платной библиотечной услуги. Руководитель вовсе не уверен, даст ли услуга прибыль библиотеке и какую. Но статистика применения этой услуги в других библиотеках показывает вероятность ожидаемой прибыли. Руководство обязано учитывать уровень риска как важнейший фактор. Многие даже прогрессивные начинания проваливались из-за неумения директоров наших библиотек самостоятельно прогнозировать вероятность того или иного результата в силу многолетней привычки слепо следовать вышестоящим указаниям. В некоторых случаях при отсутствии достаточной информации для объективной оценки ситуации большую роль играют опыт и интуиция руководителя, а также его аналитические спо-



способности. В самом деле, можно ли с высокой степенью достоверности предсказать результаты реорганизации методического отдела в маркетинговый, если нет достаточно релевантной информации?! Неопределенность вообще характерна для современных решений, принимаемых в динамично меняющихся ситуациях. Здесь можно посоветовать менеджеру активно использовать наработки в смежных отраслях, информацию о зарубежном опыте и, конечно, собственный опыт, аналитические способности и интуицию.

Понятие "среда" как фактор влияния на принятие решений может трактоваться широко. В него обязательно включаются социально-психологический климат в библиотеке, сплоченность коллектива, устремленность к единой цели, организационная культура, связанные с этим личные пристрастия и барьеры восприятия информации, а также авторитет и влияние руководителя.

Самый главный фактор — личный (роль руководителя в принятии решений) мы оставили на завершение статьи. Функции руководителя в процессе решения выражаются:

- в управлении процессом выработки решения;
- выдвижении задачи для решения, ее конкретизации, выборе оценочных критериев;
- выполнении сложной работы по самому принятию решения;
- организации выполнения решения.

Можно констатировать, что современные представления о роли руководителя в процессе решения задач управления, о его возможностях и ограничениях значительно отличаются от прежних. В определенные периоды с развитием электронной техники чрезвычайно заманчивой казалась идея опереться на формализованные, рационалистические подходы, базирующиеся на количественном анализе и в значительной мере лишающие процесс принятия решений личной окраски. Однако авторы широко известной у нас книги, анализируя деятельность наиболее процветающих американских фирм, утверждают, что их руководители действуют в рамках новой парадигмы управления<sup>5</sup>. Ее суть — изменение в направлении от "рационального" к "социальному", когда во главу угла ставится человеческий фактор со всеми его имманентными свойствами — эмоциональностью, неоднозначностью, противоречивостью, иррациональностью и т. д. В силу этого по-

---

<sup>5</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 423 с.

вые подходы отличаются гибкостью, адаптивностью, ситуативностью, ориентацией на качественный характер представления используемых данных. В них делается акцент на синтетические, внелогические аспекты человеческой деятельности. Приоритетное значение здесь приобретает система ценностей руководителя, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Очевидно, если библиотечная работа — смысл жизни заведующего, при всей доброжелательности и мягкости характера, он будет весьма жестким в решениях по отношению к нерадивым сотрудникам, создающим сложности в обслуживании читателей. В то же время именно эти жизненные ценности сформируют восприимчивость заведующего к инновациям, стремление внедрить в библиотеке интересные методы и формы работы. Как следствие — цикл решений о создании дифференцированной системы повышения квалификации.

На следующем занятии будут рассмотрены методы принятия решений.