

УДК 159.9:35

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА*

*Л.А. ВАЙНШТЕЙН, кандидат психологических наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента Белорусского государственного
университета*

Изложены результаты исследования принятия управленческих решений в инновационной деятельности менеджера. В условиях экспериментальной модели выявлены объективные и субъективные составляющие, а также приоритеты инновации при принятии управленческого решения в менеджменте организации для студентов экономических специальностей. Определена степень влияния воспринимаемой информации на принятие управленческого решения при организационных инновациях. Причем наблюдается приоритет знаний в одних областях (например, научно-технических, экономических), и не уделяется внимания другим факторам, которые могут оказать влияние внедрение той или иной инновации (например, эргономичности продукции). В этом случае игнорирование, данных эффектов (например, из-за отсутствия знаний эргономики) может привести к краху всего корпоративного инновационного проекта. Для разных специальностей выстраиваются свои приоритеты инноваций.

Ключевые слова: менеджер, инновации, управленческие решения, приоритеты инновационных факторов

MANAGEMENT DECISION-MAKING IN MANAGER'S INNOVATION

L.A. VAINSHTEIN, PhD in Psychology, Associate Professor

The results of the study of decision-making in the innovation manager. In the experimental model revealed the objective and subjective components, as well as priorities of innovation in management decisions in the management of the organization for students of economic specialties. The degree of influence of perceived information on the adoption of management solutions for institutional innovation. And there is the priority of knowledge in some areas (for example, scientific, technical, economic), and do not pay attention to other factors that may affect the implementation of any innovation (eg, ergonomics products). In this case, ignoring, these effects (eg, due to lack of knowledge of ergonomics) can lead to the collapse of corporate innovation project. For various disciplines aligned its priorities of innovation.

Keywords: manager, innovation, management decisions, priorities innovators

Наиболее характерной особенностью современного менеджмента является его последовательная психологизация. Одной из основных функций менеджера является принятие управленческих решений. Процедура принятия решения основана на использовании различных психологических механизмов, лежащих в основе формирования последовательности

целесообразных действий руководителя для достижения цели на основе преобразования некоторой исходной информации.

Важность изучения принятия инновационных решений определяется объективной ролью, которую они выполняют в организации деятельности и поведения. Инновационные решения занимают одно из центральных мест в структуре

* Статья поступила в редакцию 7 сентября 2012 года.

современной деятельности организации, оказывают решающее влияние на ее результативные и процессуальные характеристики. Однако, определяющее значение инновационных решений для развития организации, ее наивысший стратегический приоритет во многих случаях сочетаются с неэффективностью осуществляемых на практике методов принятия инновационных решений.

Процесс принятия решения характеризуется двумя составляющими: объективными и субъективными. К основным объективным и субъективным условиям, определяющим реализацию процессов решения в деятельности менеджера, относится [1]:

- о наличие дефицита информации и времени, стимулирующих «борьбу» гипотез;
- о наличие некоторой «неопределенностной ситуации», определяющей борьбу мотивов у субъекта, принимающего решение;
- о осуществление волевого акта, обеспечивающего преодоление неопределенности, выбор гипотезы, принятие на себя той или иной ответственности.

Условия принятия решения во многом зависят от степени неопределенности. Инновационные решения в большей степени, чем другие отличаются неопределенностью [2]. В этой связи можно выделить следующие виды неопределенности:

1. Обусловленную большим числом объектов, включенных в ситуацию.
2. Вызванную недостатком информации в силу технических и иных причин.
3. Порожденную слишком высокой или недоступной платой за определенность, вносимую субъектом, принимающим решение.

Очевидно, что процедура принятия решения и его качество в различных ситуациях неопределенности будет иметь разный характер. В зависимости от состояния исходной информации наблюдаются четыре вида решения: *интуитивное, детерминированное, вероятностное, предельное*.

Считается, что в любом случае в процессе принятия решения при внедрении инноваций на предприятии необходимо разумное снижение неопределенности [3].

С системных позиций проблема выработки и принятия решения имеет следующие основные аспекты: *логико-психологический, операциональный, функционально-динамический,*

формализованный. Отдельно также можно выделить личностный аспект, связанный с влиянием мотивационно-установочной и эмоционально-волевой сфер на протекание информационных процессов у человека.

С логико-психологической точки зрения процесс переработки информации и принятия решения (в рамках решения задачи) связан с формулированием задачи, поиском, накоплением и регулированием информации, необходимой для принятия решения; выявлением и оценкой проблемной ситуации; выделением (построением) системы гипотез; реализацией выдвинутой программы действий.

С операциональной точки зрения процедура принятия решения складывается из информационной подготовки и собственно принятия решения. В данном случае речь идет о системе преобразований с использованием определенных методов и приемов. Так, например, показано, что для деятельности менеджера в системах контроля и управления информационная подготовка принятия решения складывается из «внешнего» и «внутреннего» информационного обеспечения [1].

Основное содержание внешнего информационного обеспечения состоит из реализации двух проблем. Первая из них включает вопросы определения количества и качества информации, необходимой и достаточной для принятия решения в том или ином случае. Вторая проблема связана с вопросами оптимального представления этой информации оператору.

Внутренняя подготовка принятия решения сводится к процедурам, которые объединяются в две группы:

1. поиска, выделения, классификации и обобщения информации о проблемной ситуации;
2. построения текущих образов, или оперативных концептуальных моделей.

На основе изложенного, можно заключить, что процедура выработки самого решения условно может быть описана следующими операциями: а) предварительное выдвижение системы эталонных гипотез; б) сопоставление текущих образов (концептуальных моделей) с рядом эталонов и оценка сходства между ними; в) коррекция образов (моделей) и «сообразование» гипотез с достигнутыми результатами; г) выбор эталонной гипотезы или построение ее, принятие решения (принципа и программы действий).

Из сказанного видно, что рассмотренные операции также могут быть объединены в две группы: а) *структурного сопоставления текущих и эталонных образов (моделей) и б) их преобразования (построения)*.

Функционально-динамические аспекты принятия решения связаны с реализацией комплекса внутренних психологических механизмов. По-видимому, организация процесса принятия решения весьма сложна и требует взаимодействия различных психологических механизмов. Что же касается самого акта принятия решения, то он одномоментен, подчиняется некоторому универсальному, видимо, простому, но еще не выявленному закону [1].

Формализованное описание процедур принятия решения складывается из двух частных проблем:

- а) количественного описания входных и выходных данных,
- б) формализованного описания самих процессов.

Принятие решения весьма индивидуально. На основе выявления индивидуальных типологических различий людей предложена соответствующая классификация типов решений, в которой учитывалось соотношение процессов построения (А) и контроля выдвигаемых гипотез (К). В зависимости от этого различаются следующие типы решений [1]:

- $A \gg K$ – *импульсивные решения (процессы построения гипотез резко преобладают над контрольными процессами)*;
- $A > K$ – *решения с риском*;
- $A = K$ – *уравновешенные решения*;
- $A < K$ – *осторожные решения*;
- $A \ll K$ – *инертные решения (контрольные процессы резко преобладают над процессами построения гипотез, протекающими медленно и неуверенно)*.

Выявлено, что наиболее эффективными при наличии необходимых знаний оказываются специалисты, склонные к принятию решений с риском, но обладающие осмотрительностью [3].

Известно, что на процессы принятия решения большое влияние оказывает «эмоциональный феномен», благодаря которому обеспечивается снятие неопределенности на основе действия механизмов эмоций.

Для изучения принятия инновационных решений, как наиболее сложных и актуальных в настоящее время в деятельности менеджеров

при управлении организацией, проведено психологическое эмпирическое исследование. Целью исследования являлось выявление приоритетов инновации при принятии управленческого решения в менеджменте организации. В качестве инновационных факторов были приняты: потребности качества, технические характеристики, эргономика, затраты, инвестиции, условия труда, работоспособность, мотивация. Одновременно ставилась задача определения, как воспринимаемая информация влияет на принятие управленческого решения молодыми специалистами при организационных инновациях.

В исследовании участвовали 45 испытуемых, из них 26 студентов-экономистов ГИУСТ БГУ (специальность менеджер-экономист) и 19 студентов экономического факультета БГУ (специальность – финансы и кредит). В соответствии с условиями проведения исследования, основанного на *policy-capturing* методологии изложенных в работе L.L. Aiman-Smith, S.E. Scullen, S.H. Barr [4], был разработан ряд сценариев для предъявления респондентам.

В исследованиях реализовывался комплексный подход. Основываясь на условии принципа комплексности [3], было выделено три типа инновационных решений по три вида оказываемых ими влияния в каждом – технические, социально-психологические и экономические.

Была предложена легенда, которая исключала вопрос о некомпетентности респондента в оценке данных, представленных в сценариях исследования. После заполнения анкеты респонденты были опрошены с целью выявления того, как они сами определяют для себя приоритеты при принятии инновационного решения по оказываемым ими видам влияния. В последующем, результаты работы респондентов подвергались множественному регрессионному анализу.

Полученные результаты исследования были подвергнуты математическому анализу и были сведены в лепестковые диаграммы распределения приоритетов по эффектам инноваций. При этом сравнивались показатели, полученные при опросе и полученные по результатам исследования, как для разных специальностей, так и между специальностями. Эти данные приведены на рисунках 1 и 2.

На рисунке 1 приведена лепестковая диаграмма, на которой представлены эффекты инноваций в процентном соотношении их влияния

на принятие инновационных решений молодыми специалистами. При этом каждый блок (например, социально-психологические инновационные решения) рассматривается как 100%.

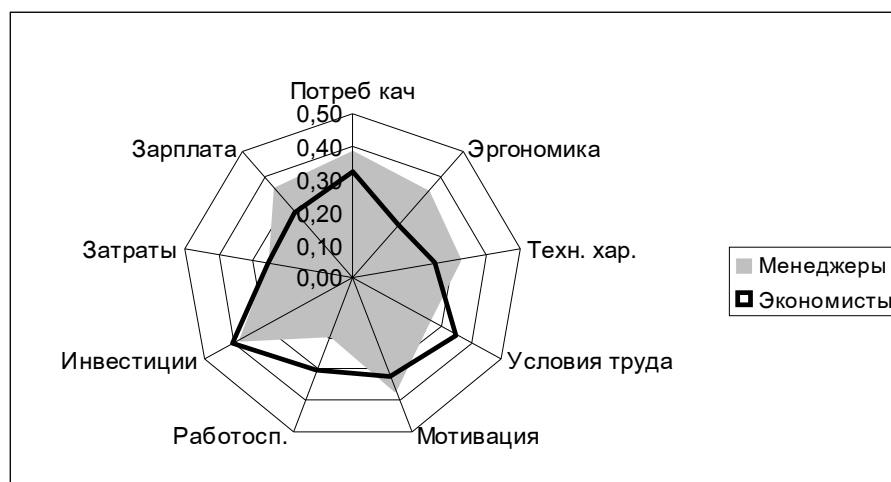


Рисунок 1 – Влияние различных эффектов инноваций на принятие инновационного решения молодыми специалистами (в %)

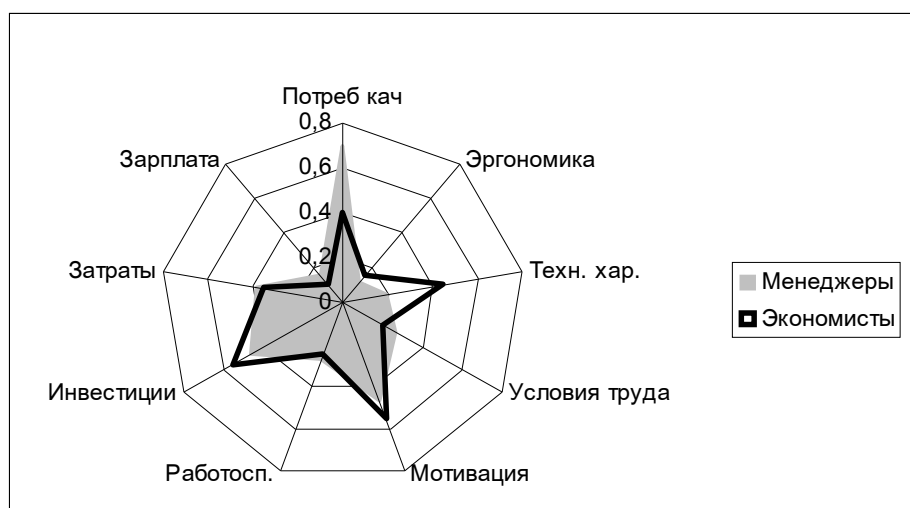


Рисунок 2 – Приоритеты эффектов инноваций по результатам опроса респондентов (в %)

На рисунке 2 представлены в процентном соотношении результаты опроса респондентов о том, какой вид эффекта инновации, на их взгляд, в большей степени определяет принятие ими инновационных решений. При этом каждый блок (например, технические инновационные решения) рассматривается как 100%.

Как можно видеть из данных (показаны на рис. 2) по результатам опроса складывается идеальная картина приоритетов эффектов инноваций, которые должны играть определяющую роль при принятии инновационных решений. Так, у студентов ГИУСТА специальности «менеджмент» это: потребительские качества

(69%), мотивация (46%) и инвестиции (46%). Для студентов БГУ отделения «финансы и кредит» это: техническая характеристика продукции (45%), мотивация персонала (55%) и инвестиции (55%).

Также очень важным в данной ситуации является то, что, как видно из показанных результатов исследования на рисунке 1, при принятии инновационного решения и те и другие студенты в сравнительно равной степени отдавали приоритет и другим эффектам инновации.

Так, если при опросе *эргономические* характеристики продукции находились на последних позициях в приоритете при принятии

инновационного решения, а именно, 11% у менеджеров и 15% у экономистов. То, как показало исследование, студенты давали большую вероятность (в 34% случаев у менеджеров и 21% – у экономистов) принятия инновационного решения тем сценариям, в которых присутствовала эффективность улучшения именно эргономических качеств. Это обусловлено тем, что студенты свою некомпетентность в данном вопросе пытаются компенсировать, отдавая бо́льшие приоритеты другим эффектам, а именно техническим характеристикам продукции. Хотя из-за того, что организационные решения не могут затрагивать одну какую-либо область работы компании и оставлять без внимания другие. То такие решения, все-таки, оказывают комплексное воздействие на весь процесс производства и, поэтому, респонденты вынуждены были осознанно либо неосознанно включать в область рассмотрения эффектов от внедрения инновации и другие ее виды влияния, кроме тех, на которые она была изначально тем или иным респондентом направлена.

Схожая картина наблюдается и с условиями труда, и с работоспособностью, и с заработной платой. Последние два заслуживают особого внимания. Во-первых, если при опросе респонденты считали, что лучше мотивировать персонал к работе, нежели просто увеличивать их работоспособность, и при этом разрыв между данными показателями был значительным, то по результатам исследования, этот разрыв сократился (например, у экономистов это составило 32% – мотивации и 30% – работоспособности). Во-вторых, эффект увеличения мотивации имеет обратное влияние, т.е. студенты давали меньшую вероятность принятия инновационного решения тем сценариям, в которых присутствовали такие виды эффективности. И это является неверным шагом со стороны респондентов, поскольку именно социальные цели проекта должны превалировать сегодня в формировании инновационной политики предприятия.

Рассматривая вопрос о заработной плате отметим, что здесь наблюдается та же тенденция. Студенты, по результатам исследования, не желают при принятии инновационного решения повышать уровень оплаты труда рабочему персоналу, – они, как видно из рисунка 1, в большей степени ориентируются на внешние инвестиции.

Стоит отметить, что и для условий труда наблюдается похожая картина, что, аналогично, не дает большой перспективы от внедрения любой инновации. Поскольку, во-первых, не происходит элиминирования возрастающей нагрузки на человека в результате перестройки и переоснащения системы функционирования предприятия. Во-вторых, также нет перехода на качественно новый уровень жизни персонала в результате роста материального благосостояния. В худшем случае, в данной ситуации, весь инновационный проект может провалиться и привести к значительному экономическому ущербу для предприятия.

Дальнейший анализ результатов исследования выявил различия между студентами-менеджерами и студентами-экономистами при принятии инновационного решения. Последние, в большей степени ориентированы на такие эффекты, которые оказывают большее экономическое влияние на итоговый результат от внедрения той или иной инновации – условия труда и работоспособность персонала. Именно эти два фактора приводят к более сильному экономическому эффекту при принятии инновационного решения, если же, конечно, нововведение на них изначально было направлено. Это мнение совпадает с данными М. Хучека [2].

Студенты-менеджеры же в большей степени нацелены при принятии инновационных решений на прикладной характер эффектов инноваций, а именно потребительские, эргономические и технические качества продукции. Однако, это тоже не даст большого эффекта без учета социально-психологических факторов. Схожее мнение изложено в работах А.К. Казанцевой, Л.Э. Миндели [2], М. Хучек [3].

Невысокая заинтересованность в организационных инновациях в сфере их социально-психологических эффектов со стороны молодых специалистов обусловлена, по нашему мнению, несколькими причинами:

- а) недостаточное количество литературы по проблематике организационных инноваций;
- б) недостаточные знания в области организации и управления кадровой политикой;
- в) нежелание молодых специалистов рисковать, особенно после первых неудач, связанных с внедрением организационных инноваций.

К сказанному можно также добавить недостаточность знаний молодых специалистов по психологии управления и эргономике.

Таким образом, результаты исследования показали, что в общем виде подготовка решения связана с функционированием механизмов информационного и информационно-эвристического поиска. Несомненно, что поисковые программы опираются на структурный анализ воспринимаемой информации. При этом выработка решения связана с функционированием системы структурных, логических и вероятностных механизмов.

Первые преобладают при реализации операций построения образов (моделей), их сопоставления, установления соотношения между ними. Среди них при переработке динамической информации особый интерес представляют механизмы, обеспечивающие сопоставление текущей информации с ранее запечатленной в кратковременной и долговременной памяти в целях ее оценки и коррекции.

Вероятностные механизмы преобладают при реализации априорных процедур, операций выбора и оценки гипотез в сложных условиях, в условиях риска. Однако резкой границы между сферами действия обеих групп механизмов нет; поскольку сами они нередко содержат эвристические компоненты. В целом же процессы принятия решений имеют детерминированно-стохастическую природу.

Далее установлено, что, к сожалению, нынешние молодые специалисты в области менеджмента

и экономики не полностью готовы к пониманию и осуществлению инновационной политики предприятия. При этом выявлено, что между этими двумя специальностями при принятии инновационных решений существуют некоторые различия. Однако, не смотря на приоритет знаний данных студентов в одних областях (например, научно-техническая, экономическая), совершенно не уделяется внимания другим, не менее значимым, сферам, на которые может оказать влияние внедрение той или иной инновации (например, эргономичности). В этом случае не учитывается и игнорирование, данных эффектов может привести к краху всего корпоративного инновационного проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства / Л.А. Вайнштейн. – Минск, ГИУСТ, 2008.
2. Казанцева, А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. / А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.
3. Хучек, М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 1992.
4. Aiman-Smith, L.L. Conducting Studies of Decision Making in Organizational Contexts: A Tutorial for Policy-Capturing and Other Regression-Based Techniques // Organizational Research Methods. / L.L. Aiman-Smith., S.E. Scullen, S.H. Barr. CA. – 2002. – Vol. 5. – No. 4.