

*Вайнштейн Л.А.  
Белорусский государственный университет, Минск*

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Наиболее характерной особенностью современного менеджмента является его последовательная психологизация. С развитием и углублением рыночных отношений в странах СНГ особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления. В условиях рынка экономическое благополучие организации во многом определяется его руководителем: во-первых, его способностью решать вопросы управления организацией и персоналом, во-вторых, его профессиональными знаниями и, в-третьих, способностью принимать эффективные управленческие решения. Причем управленческие решения в настоящее время должны все

больше иметь инновационный характер. 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 современной деятельности организации, оказывают решающее влияние на ее результативные и процессуальные характеристики. Однако, определяющее значение инновационных решений для развития организации, ее наивысший стратегический приоритет часто 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, относятся: а) наличие дефицита информации и времени, стимулирующих «борьбу» гипотез; б) наличие некоторой «неопределенности ситуации», определяющей борьбу мотивов у субъекта, принимающего решение; в) осуществление волевого акта, обеспечивающего преодоление неопределенности, выбор гипотезы, принятие на себя той или иной ответственности [1].

Условия принятия решения во многом зависят от степени неопределенности. Инновационные решения в большей степени, чем другие отличаются неопределенностью [2]. В этой связи выделяют следующие виды неопределенности: а) обусловленную большим числом объектов, включенных в ситуацию; б) вызванную недостатком информации в силу технических и иных причин; в) 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 характер.* Отдельно также можно выделить личностный аспект, связанный с влиянием мотивационно-установочной и эмоционально-волевой сфер на протекание информационных процессов у человека [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 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 ее построение, принятие решения (принципа и программы действий).

Рассмотренные операции могут рассматриваться с позиций функционально-динамических аспектов принятия управленческих решений, а также на основе формализованного описания процедур принятия управленческих решений.

*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: 1) количественного описания входных и выходных данных, 2) формализованного описания самих процессов.

При этом процесс принятия решений отличается индивидуальностью. 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 психологических аспектов принятия инновационных управленческих 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, студентов экономических специальностей БГУ: менеджер-экономист и «финансы и кредит». В соответствии с условиями проведения исследования, основанного на policy-capturing методологии и изложенной в работе L.L. Aiman-Smith, S.E. Scullen, S.H. Barr [4], был разработан ряд сценариев для предъявления респондентам. В исследованиях, основываясь на условии принципа комплексности [3], было выделено три типа инновационных решений по три вида оказываемого ими влияния в каждом – технические, социально-психологические и экономические.

Полученные результаты исследования были подвергнуты математическому анализу и сведены в лепестковые диаграммы распределения приоритетов по эффектам инноваций. При этом сравнивались показатели, полученные как при опросе, так и по результатам исследования.

На рис. 1 приведена 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%.

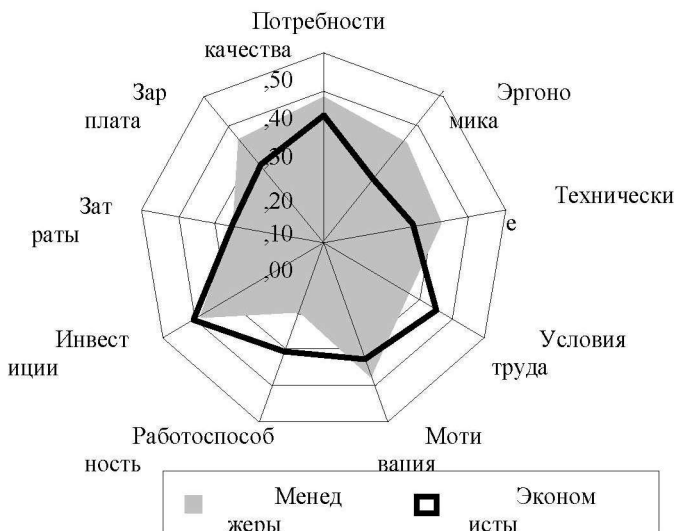


Рисунок 1 – Влияние различных эффектов инноваций на принятие инновационного решения молодыми специалистами (в %)

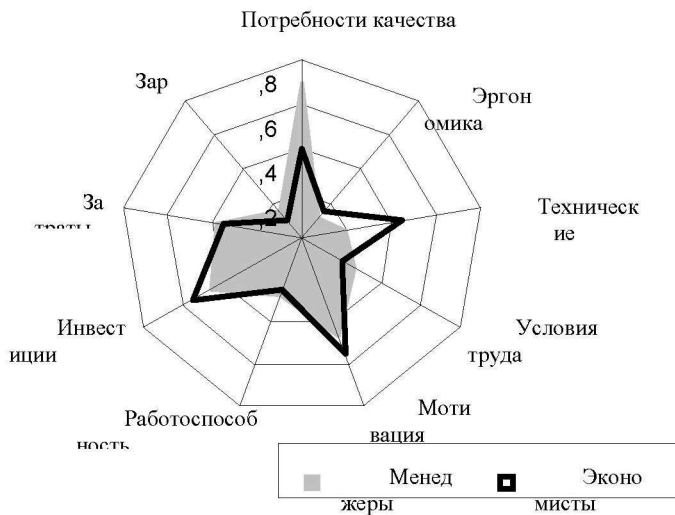


Рисунок 2 – Приоритеты эффектов инноваций по результатам опроса респондентов (в %)

На рис. 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 (рис. 2) по результатам опроса складывается интересная картина приоритетов эффектов инноваций, которые должны играть определяющую роль при принятии инновационных решений. Так, у студентов специальности «менеджмент» это: потребительские качества (69%), мотивация (46%) и инвестиции (46%). Для студентов специальности «финансы и кредит» это: техническая характеристика продукции (45%), мотивация персонала (55%) и инвестиции (55%).

Также очень важным в данной ситуации является то, что при принятии инновационного решения и те и другие студенты в сравнительно равной степени отдавали приоритет и другим эффектам инновации. Так, например, при опросе *эргономические* характеристики продукции находились на последних позициях в приоритете при принятии инновационного решения, а именно, 11% у менеджеров и 15% у экономистов. 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 приоритеты другим эффектам, а именно техническим характеристикам продукции.

Студенты экономических специальностей 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 психологии управления, эргономики, организации и управления кадровой политикой; в) нежелание молодых специалистов рисковать,

особенно после первых неудач, связанных с внедрением организационных инноваций.

Таким образом, результаты исследования показали, что в общем виде подготовка решения связана с функционированием механизмов информационного и информационно-эвристического поиска. При этом выработка решения определяется функционированием системы структурных, логических и вероятностных механизмов. Первые преобладают при реализации операций построения образов (моделей), их сопоставления, установления соотношения между ними.

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. Имея приоритет знаний данных студентов в одних областях (например, научно-технических, экономических), недостаточно уделяется внимания другим сферам, которые могут оказать влияние на внедрение той или иной инновации (например, эргономичности продукции). В этом случае 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. – 279 с.
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. – 518 с.
3. Хучек, М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 1992. – 312 с.
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. – P. 388-414.