

3.6. Основные мотивы деятельности руководителя

3.6.1. Мотивы как возможные причины поступков руководителя

Ранее было отмечено, что основные черты личности руководителя и особенности его деятельности в значительной мере определяются теми мотивами, которыми он руководствуется. Здесь под мотивом мы будем понимать побуждения человека к деятельности, направленной на удовлетворение его некоторых потребностей. Следует отметить, что мотивы различаются не только по содержанию, но и по силе.

Изучение мотивов деятельности человека позволяет объяснить причины (внутренние и внешние) его поступков. В основе всех форм направленности деятельности человека лежат мотивы деятельности. Они проявляются в таких формах, как влечение, стремление, интерес, склонность, идеал, мировоззрение и убеждение.

Поэтому систему факторов, определяющих поведение человека, называют мотивацией деятельности (рис. 3.12). Важнейшими из этих факторов являются:

- потребности, определяемые инстинктами человека;
- потребности, которые отражают необходимость получения человеком определенных материальных или моральных продуктов;
- интересы, связанные с желаниями удовлетворения потребностей, в том числе в познании объектов, в некоторых случаях они могут переходить в склонность;
- стремление, которое отражает желание человека добиться чего-либо;

- желание, которое отражает осознанное влечение человека к чему-либо вполне определенному;
- влечение, которое отражает неосознанную или недостаточно осознанную потребность – идеал, который отражает то, к чему человек стремится, на что ориентируется.

Как было отмечено выше, мотивы, определяющие причины тех или иных поступков, вытекают из необходимости удовлетворения некоторых потребностей человека (осознаваемых или неосознаваемых). К неосознанным потребностям можно отнести мотивы, обусловленные инстинктами человека (инстинкты жизни и смерти, инстинкт любопытства и бегства, инстинкт стадности, драчливости, репродуктивный (родительский) инстинкт и инстинкт отвращения, и т. п.).

Мотивы и потребности человека определяют цели, задачи его деятельности. Любая задача, которую решает человек, включает в себя:

- цели, которые надо достичь;
- условия, требования, при которых происходят решения задачи;
- искомое неизвестное, которое надо найти, чтобы достигнуть цели.

Цель – желаемый результат, на достижение которого направлено действие человека, а задача – это заданная в определенных условиях цель деятельности.

Важным в формировании мотивов деятельности человека являются его интересы – проявляющиеся в его тяге к тому или иному виду деятельности. В некоторых случаях этот интерес может переходить в склонности, т. е. устойчивой потребности в той или иной деятельности.

В конечном итоге система мотивов, побудившая человека поступать в соответствии со своими взглядами, принципами,

мировоззрением, становится совокупностью его убеждений. Со временем ведущие мотивы становятся чертами личности.

Совокупность побуждений человека (желания, цели, намерения, стремления и т. п.) и процесс формирования мотивов человека, направленных на удовлетворение его потребностей, определяет поведение, деятельность человека.

Мотивы (осознанные и неосознанные) побуждают человека к деятельности, направленной на удовлетворение его желаний (осознанных потребностей), его влечений к чему-либо определенному, стремлений достичь определенных целей.

Мотивы и цели деятельности (к чему человек стремится) в ряде случаев могут не совпадать.

Неосознанные мотивы включают: обеспечение биологической жизни человека, влечения (в том числе сексуальные), инстинкты, гипнотическое внушение, установки, фрустрацию.

Обеспечение биологической жизни человека определяется потребностями, удовлетворение которых поддерживает жизнедеятельность человеческого организма.

Влечения – это недостаточно осознанная потребность, которая может или угаснуть, или перейти в осознанную потребность.

Гипнотическое внушение – это искусственно созданная потребность, которая может оставаться неосознанной длительное время.

Установки – это готовность воспринимать окружающее без объективного его анализа и действовать по правилам, вытекающим из личного опыта или опыта других людей. Установки бывают отрицательными или положительными в зависимости от нашего отношения к тому или иному человеку, событию, явлению, и в этом проявляется субъективизм человека.

Фрустрации – это неосознанный фактор, который способствует выработке человеком определенных устойчивых форм реагирования в той или иной ситуации. Степень фрустрации зависит от того, как человек владеет методами саморегуляции, восстановления эмоционального равновесия. В условиях, когда

человек сталкивается с препятствиями в достижении его целей (нехватка сил и средств, потери которые нельзя компенсировать, противодействие других людей и т. п.), действие фрустрации усиливается.

К осознанным мотивам человека относятся цели, интересы, желания, стремления, убеждения и т. п.

Важнейшая цель жизни – это адаптация человека, коллектива, (человечества) к изменяющимся условиям жизни. Она позволяет человеку жить в условиях различного рода изменений, т. е. мотивы сохранения и продолжения жизни, мотивы стремления к успеху, удовольствиям, власти и т. п.



Рис. 3.12. Мотивация деятельности

3.6.2. Стремления и потребности человека

Под термином «стремление» будем понимать желание, побуждающее к действию, направленному на удовлетворение потребностей человека.

Следует отметить, что **любые мотивы человека определяются его первичными и вторичными потребностями:**

1. Первичные потребности человека – это его потребности в сохранении и развитии жизни, его потребности в еде, питье, сне, обеспечении безопасности (своей, коллектива, человечества), создание и обеспечение условий по продолжению рода, в физическом и психологическом здоровье, познании окружающего мира, общении, умении жить в коллективе, стремлении получать удовольствие от жизни и т. п.

2. Вторичные потребности человека (материальные, духовные) – это потребности, которые формируются под действием воспитания, условий его жизни в обществе, его практической деятельности с учетом действия первичных потребностей.

Основными из вторичных потребностей будут:

- стремление человека к успеху в жизни, знаниям, умениям к познанию окружающего мира, овладения знаниями, навыками профессии, стремление к преодолению трудностей, стремление в достижении целей, целей своей деятельности, успеху, власти, признанию, стремление к лучшим условиям жизни;
- стремление человека к свободе и независимости личности, потребности человека в самопознании и развитии.

3. Стремление человека к организации «дела» и успешному управлению «делом».

4. Социальные потребности человека:

- жизнь в обществе;
- общение с другими людьми;
- соблюдение норм морали и нравственных ценностей;
- потребности в доброте, внимании к другим людям и внимании со стороны других людей;
- стремление к уважению себя со стороны окружающих.

Следует отметить, что большинство из этих потребностей взаимозависимы и влияют друг на друга.

В конечном итоге человек стремится:

1. К обеспечению благоприятных условий жизни (обеспечение физического и психологического здоровья, безопасности, комфорта, условий разумной деятельности и т. п.).

2. К продолжению своего рода (половая активность, рождение и воспитание детей) и продолжению жизни человечества.

3. К объективной оценке условий жизни и деятельности и рационального использования имеющихся ресурсов, к прогнозированию будущего и принятию упреждающих мер по обеспечению жизни и деятельности в этих условиях.

4. К обеспечению выживания всего человечества при всей совокупности текущих и прогнозируемых внешних и внутренних факторов.

5. Жить интересами, проблемами общества, вносить свой вклад в жизнь общества, устанавливать справедливые отношения с другими членами общества, поддерживать других людей, знать возможности и способности каждого члена коллектива.

6. К достижению успеха, получению удовольствия от своей деятельности, от своего морального облика, от объективной самооценки своей деятельности.

Мотив получения удовольствия от своей деятельности предполагает: стремление человека получить высокую материальную и духовную оценку своей деятельности в соответствии со своими моральными и нравственными установками, добиться интересных результатов, обеспечить благоприятные условия своей деятельности, исключить проявление негативных факторов.

Следует отметить, что не только результаты, но и сам процесс труда при определенных условиях является достаточно сильным мотивом активной деятельности человека, что особенно характерно для творческих, увлекающихся натур.

Достижение желаемого уровня успеха в деятельности человека зависит от уровня притязаний человека.

Уровень притязаний – это результат, на достижение которого рассчитывает человек.

Следует отметить, что в случае, когда уровень притязаний не соответствует реальным, у человека может проявиться **мотив отвержения** – боязнь человека быть неправильно оцененным, непонятым.

У людей, ориентированных на достижение успеха, имеющих 60–70 % успешных решений задач, преобладают реалистические самооценки, и они активны в стремлении добиться успеха. Когда успех наблюдается менее чем в 30–50% случаев, уверенность снижается, и человек недостаточно активен.

Сочетание успехов и неудач, преобладание одного над другим формирует самооценку человека как оценку его возможностей, качеств, достоинств и недостатков, определяет общую направленность деятельности человека (рис. 3.13).

Самооценка человека в значительной мере формируются за счет самоконтроля, позволяющего человеку определить причины его поведения. С самооценкой личности связана и мотивация его деятельности, отражаемая в его желаниях, стремлениях, интересах, идеалах, убеждениях (устойчивых мотивах, ориентирующих деятельность).

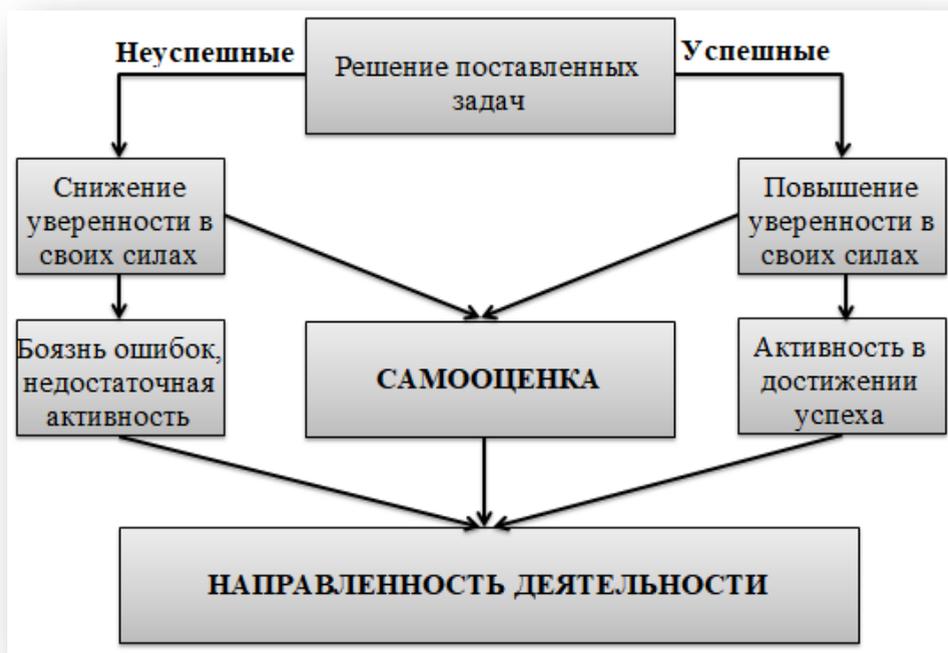


Рис. 3.13. Влияние самооценки на направленность деятельности человека

3.6.3. Мотивы (стремления) человека к власти

Мотив стремления к власти является одним из важнейших мотивов деятельности личности.

Значимость властной личности заключается в том, что она является важнейшим элементом системы управления организацией, обществом, государством, обеспечивая возможности целенаправленного, рационального решения задач, стоящих перед ними. При этом человек, наделенный властными полномочиями, несет персональную ответственность за успех дела, обладая властью, которая позволяет ему управлять другими людьми, коллективами.

Властная личность (руководитель) определяет замыслы, цели деятельности организации и в соответствии с этими целями и задачами направляет деятельность подчиненных на их решение (опираясь на свои юридические права). Человек, обладающий властью, принуждает других людей поступать в соответствии со своими интересами, устанавливает для них правила и законы деятельности, оценивает их деятельность, наказывая и поощряя тех или иных сотрудников.

Стремление человека к власти может быть обусловлено различными причинами:

- стремления реализовать свои амбиции, замыслы, знания;
- благородные цели, достижение значимых общественных или производственных результатов и получение удовольствия от достигнутых результатов;
- получение удовольствия от возможности повелевать людьми, что при расстройствах психики руководителя может привести к печальным последствиям;
- получение руководителем материальной, моральной, психологической выгоды.

Реальное достижение успеха СУ, возглавляемой человеком, определяется уровнем его компетентности, нравственности, физического и психологического здоровья. Если руководитель обладает такими качествами, то СУ способствует успех, если он не обладает этими качествами, СУ будет решать свои задачи плохо.

Субъективизм человека, необъективные оценки и самооценки его качеств обуславливают то, что стремление к власти продиктовано, прежде всего, личными интересами, а не интересами дела.

Признаками, отражающими стремление человека к власти, являются его эмоциональные переживания в связи с трудностями оказывать влияние на других людей, нежелание подчиняться другим людям, получение удовольствия от подчинения, победы над другим человеком. Такой человек стремится принуждать других людей поступать в соответствии со своими интересами.

Фактически это обуславливает наличие в деятельности человека скрытых мотивов стремления к власти.

МОТИВ ВЛАСТИ – ЭТО ПОЛУЧЕНИЕ ВЛАСТНОЙ ЛИЧНОСТЬЮ УДОВОЛЬСТВИЯ ОТ ПРЕВОСХОДСТВА НАД ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ, ОТ ПОДЧИНЕНИЯ СЕБЕ ЛЮДЕЙ, КОНТРОЛЯ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ ИМИ.

Мотив власти в силу субъективизма человека может мотивировать его деятельность как на благо человека, людей, руководимой организации, так по злему умыслу или без него приносить вред человеку, людям, организации. Упоение властью, отсутствие у властной личности высокой нравственности, бесконтрольность ее деятельности со стороны общества приводит к тому, что властная личность в ряде случаев может встать на путь преступлений в отношении своего народа, прикрывая эту преступную деятельность государственной целесообразностью. При этом каждая властная личность стремится добиться общественной поддержки в СМИ, телевидении, Интернете, стремится иметь последователей и преемников.

Это характерно и для Петра I (в одночасье казнил 200 стрельцов), и Николая II (расстрелявшего мирную демонстрацию), для И. В. Сталина и его окружения, которые порушили жизни сотен тысяч безвинных людей, для Б. Н. Ельцина (расстрелял законоизбранный парламент и практически задарма раздал большую часть общенародной собственности «нужным людям»).

Реально забывая о своем субъективизме и своих недостатках, руководитель может думать о том, что он «гений», что его деятельность рациональна и приносит пользу. Однако при этом он опирается в оценке своих действий не на общественное мнение, данные объективного контроля, а на мнение близкого, преданного

окружения. Такой лидер может принести вред и людям и организации, как произошло при реорганизации РАО, господином Чубайсом. Единая и лучшая в мире компания электроэнергетики (по надежности, тарифам) была раздроблена на части во имя инвестиций, что в конечном итоге привело к неуправляемому росту тарифов и снижению надежности. При этом топ-менеджеры на такой реорганизации заработали около 500 млн долларов.

Для создания благоприятных условий по достижению успешных результатов руководитель должен стремиться добиваться расположения управляемых людей, обеспечить возможности сотрудничества с ними. Чтобы обеспечить устойчивость власти, ее преемственность, руководитель стремится иметь последователей. Мотив власти – может обусловить то, что деятельность компетентного, высоконравственного, физически и психологически здорового человека может обусловить успешное развитие общества и государства, приносить благо, благополучие людям.

3.6.4. Мотивы агрессии

Обычно под словом «агрессия» понимаются разнообразные действия, которые проводит человек с целью нанесения другому человеку или группе лиц материального, физического, психологического ущерба или противодействие их интересам (вплоть до уничтожения).

Понятие агрессии распространяется на действия одного человека (индивидуальное агрессивное действие), действия группы лиц, организаций и государств (групповая агрессия) и предполагает проявление инициативы со стороны агрессора.

В настоящее время термин «агрессия» применяется для обозначения самых разнообразных видов и форм поведения – от реплик и элементов пародий до применения различных мер физического воздействия.

В международном праве определение агрессии принято в резолюции Генеральной Ассамблеи ООН 14 декабря 1974 года. В основу этого определения положен факт первенства (инициативы) в применении вооруженной силы.

Агрессия (лат. aggressio – нападение) – незаконное с точки зрения международного сообщества прямое или косвенное применение вооруженной силы одним государством против политической независимости или территориальной целостности другого.

Конечно, в борьбе с такими антисоциальными явлениями, как терроризм, мафия, захват заложников, знание психологических особенностей формирования агрессивного действия может помочь, но оно не решит самой проблемы, поскольку такие явления есть результат социального неблагополучия совсем иного рода, чем то, которое приводит к свершению индивидуального агрессивного действия.

Приводимые ниже данные в основном относятся к индивидуальному агрессивному действию, которое принципиально отличается от групповой агрессии.

Мотивы агрессии, присущие какому-либо человеку, отражают его стремление нанести вред другому человеку, группе лиц, организации (моральный, физический, материальный). Агрессия человека всегда направлена на удовлетворение его некоторых потребностей. Она может проявляться наиболее часто у людей, которые психически и физически недостаточно здоровы и имеют искаженные представления о добре и зле, мораль которых искажена, и в ней нет места добру, состраданию, благородству и т. п.

Анализ возможных мотивов агрессии показывает, что основными из них будут:

- агрессивная реакция человека на несправедливое, по его мнению, отношение к нему со стороны другого человека, группы лиц, организаций;
- агрессивная реакция человека на текущие или прогнозируемые угрозы его интересам, безопасности, благоденствию со стороны другого человека, группы лиц, организаций;
- агрессивная реакция человека ввиду его искаженного понимания добра и зла и других моральных ценностей;
- агрессивная реакция человека ввиду отсутствия видения альтернативных компромиссных выходов из кризисной ситуации, отстаивания своих прав;
- патологические отклонения психики человека;
- негативное эмоциональное состояние (гнев, ненависть);
- получения человеком удовольствия от агрессии.

Агрессия характеризуется последствиями – детская ссора и войны, упреки и убийство, наказание и бандитское нападение.

Агрессия может носить социальный характер. Например, реакция на несправедливость в обществе. В этом случае человек, совершая агрессивное действие, как правило, не просто реагирует на какую-либо особенность ситуации, а оценивает намерения других людей и последствия собственных поступков.

Поскольку многие (хотя и не все) виды агрессивных действий подлежат регуляции моральными нормами и социальными санкциями, исследователю еще приходится принимать в расчет многообразные заторможенные и завуалированные формы агрессивного действия.

Как и в случае других социальных мотиваций, человек, совершая агрессивное действие, как правило, не просто реагирует на какую-либо особенность ситуации, а оказывается включенным в сложную предысторию развития событий, что заставляет его оценивать намерения других людей и последствия собственных поступков.

Социальное неблагополучие первого рода в основном определяется господствующей в обществе системой ценностей. Если в обществе явно или неявно поощряется (остается безнаказанным или всячески рекламируется) стремление подчинить себе людей, то такие явления, как мафия, – это только доведение до логического конца принятой в обществе системы ценностей, смена которой возможна лишь в результате радикальных социальных преобразований, а не вследствие изучения особенностей агрессивного действия.

В случае же **индивидуального агрессивного действия** дело обстоит принципиально иначе. Такое действие может свершаться не благодаря, а вопреки принятой системе ценностей и быть свидетельством социального неблагополучия не общества в целом, а самого индивида или его непосредственного окружения, как, например, в случае детской агрессивности. И знание психологических особенностей формирования такого действия – одно из средств борьбы с ним.

При рассмотрении в предшествующей главе мотивации власти, мы обнаружили одну характерную для нее особенность: чтобы направить другого на достижение нужных субъекту целей, в ней могут использоваться все мотивационные процессы, релевантные другим мотивам, значит, и агрессия также. Однако это не меняет того факта, что мотивационные цели деятельности власти и враждебной агрессии были и остаются совершенно различными.

Следует отметить, что человек, который оценивает многие ситуации, действия людей как угрожающие его благополучию, стремится ответить другим людям собственными агрессивными поступками. Если человек оценивает свои агрессивные действия как

нежелательные, вызывающие сожаления, то в его действиях видна тенденция к подавлению агрессии.

Мотивы агрессии (рис. 3.14):

- установление и закрепление личной власти;
- агрессия как защита своих интересов;
- агрессия как средство получения материальных благ;
- агрессия как протест против существующих порядков.

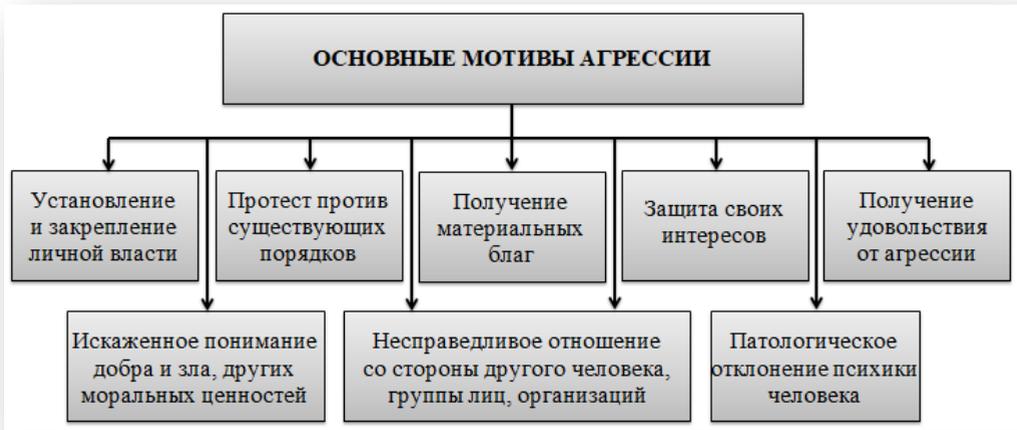


Рис. 3.14. Основные мотивы агрессии

Способы уменьшения агрессивности человека:

- не реагировать сразу, не разобравшись в причине;
- вести переговоры, добиваться понимания;
- компромисс, шаги к примирению;
- время;
- собственное покаяние;
- переключение внимания на другие события.

Мотивы агрессии человека могут проявляться в следующем:

- искаженный моральный и нравственный облик человека;
- оправдание агрессии в отношении другого человека по идеологическим, религиозным и другим соображениям;
- оправдание собственного агрессивного акта, исходя из недостатков человека, ставшего жертвой агрессии;
- отрицание своей личной ответственности за совершенную агрессию;
- снятие с себя части ответственности за агрессию ссылками на внешние обстоятельства, давление других лиц и т. п.;
- компрометированные жертвы и обоснование на базе этого агрессии, как необходимого акта;
- постепенное снижение агрессором своей вины за счет нахождения новых аргументов в обосновании необходимости проведения агрессии.

3.7. Решения, принимаемые руководителем

Деятельность руководителя базируется на принятии эффективных информационных решений и рациональных решений по использованию сил и средств.

Решения – это форма управленческой деятельности, которая выступает как содержание труда руководителя.

Они являются основным продуктом управленческой деятельности и включают в себя:

- оценку и уточнение решаемых задач, возможностей своих сил и средств, внешней обстановки (информационные решения);
- принятие организационных решений по использованию сил и средств Ор, их совершенствованию, развитию;

В зависимости от своего содержания все решения, как отмечалось ранее, принимаемые руководителем, можно разделить на информационные и решения по организации и использованию сил и средств.

Информационные решения.

Информационные решения являются необходимым условием эффективного решения всех задач управления.

Эти решения должны обеспечить достоверность, своевременность, полноту:

- оценок показателей эффективности деятельности Ор и ее СУ,
- оценок целей, задач Ор, проблем потребностей собственника, «потребителя», Государства, коллектива и степени удовлетворения этих потребностей;
- оценок существенных внешних факторов, влияющих на решение поставленных задач;
- оценок состояния, возможностей сил и средств Ор по решению поставленных задач;
- оценок возможностей СУ Ор по обеспечению эффективного решения информационных задач;
- оценок результатов хода решения информационных задач и контроль хода их решения;
- оценок влияния субъективных факторов на решение задач СУ и Ор и минимизации этого влияния.

Эффективность принятия информационных решений будет определяться:

- компетентностью руководителя и сотрудников СУ и Ор;
- моральными, нравственными качествами руководителя и сотрудников;
- владением руководителем и сотрудниками СУ системными методами анализа, методами распознавания объектов, ситуаций и методами выделения и анализа их признаков, характеристик, признаков объектов, ситуаций и процедур принятия эффективных решений;
- эффективностью организации получения достоверных, полных, представительных выше названных характеристик, признаков;
- организацией эффективной структуры СУ и функций ее элементов, распределением функций между ее элементами;
- минимизацией влияния на процессы распознавания субъективных факторов, присущих человеку.

Факторы, влияющие на эффективность информационных решений и их содержание, представлены на рис. 3.15.

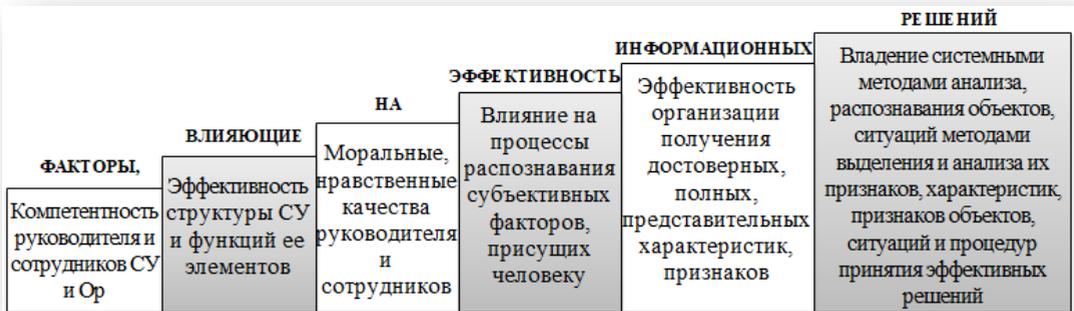


Рис. 3.15. Факторы, влияющие на эффективность информационных решений

Решения по использованию сил и средств.

Организационные решения принимаются на базе информационных решений. Они должны обеспечить необходимую эффективность деятельности Ор с учетом действия всей совокупности внутренних и внешних факторов, текущих и прогнозируемых потребностей потребителя, собственника, коллектива. Для этого **организационные решения включают:**

- определение и уточнение показателей эффективности, по которым оценивается эффективность Ор и ее СУ;
- уточнение и оценку решаемых Ор задач, требований потребителя, собственника и коллектива, Государства;
- анализ текущего и прогнозируемого состояния и возможностей сил и средств Ор;
- анализ влияния текущих и прогнозируемых внешних факторов;
- разработку и реализацию вариантов организации и рациональных вариантов использования сил и средств Ор, которые в складывающихся условиях обеспечивают достижение максимальной (рациональной) эффективности решения поставленных задач.

Анализ показывает, что для обеспечения эффективной деятельности СУ, рационального использования сил и средств Ор необходимо следующее:

1. Руководитель понимает его задачи, возможности и ответственность.
2. Руководитель обладает высоким уровнем компетентности, высокими нравственными и моральными качествами.

3. Руководитель и сотрудники СУ владеют диалектическими методами познания, системными методами анализа, теорией распознавания, позволяющими комплексно оценить эффективность вариантов использования Ор и выбирать наиболее рациональные.

4. Уровень компетентности сотрудников, и прежде всего руководителей, позволяет эффективно использовать возможности сил и средств Ор в текущей обстановке, будущем и чрезвычайных ситуациях, минимизирует возможные потери эффективности за счет действия неблагоприятных субъективных факторов.

5. Организация СУ, распределение функций между ее элементами обеспечивают реализацию эффективных процедур принятия текущих, планово-перспективных решений по управлению Ор.

6. Возможные потери за счет действия неблагоприятных факторов минимизируются за счет контроля хода выполнения работ и оказания помощи в их выполнении.

Следует отметить, что неблагоприятное влияние субъективных факторов может проявляться в следующем:

- в несоответствии истинных (а не заявленных) знаний, опыта руководителя, его заместителей, помощников, что может проявиться в том, что их компетентность будет недостаточной для решения поставленных задач Ор;
- в наличии у руководителей скрытых мотиваций, которые не соответствуют интересам Ор, последнее может проявиться в том, что принимаемые информационные, организационные решения будут в ряде случаев преднамеренно искажены;
- в неумении быстро принимать необходимые решения и брать всю полноту ответственности на себя, что в ряде случаев полностью обесценивает принимаемые решения в силу их несвоевременности.

3.7.1. Информационные решения

Информационное решение, как отмечалось ранее – это модель объекта, ситуации, явления, события для текущего или прогнозируемого отрезка времени.

Модель синтезируется на основе имеющихся данных и должна однозначно отражать основные, их существенные характеристики (рис. 3.16)

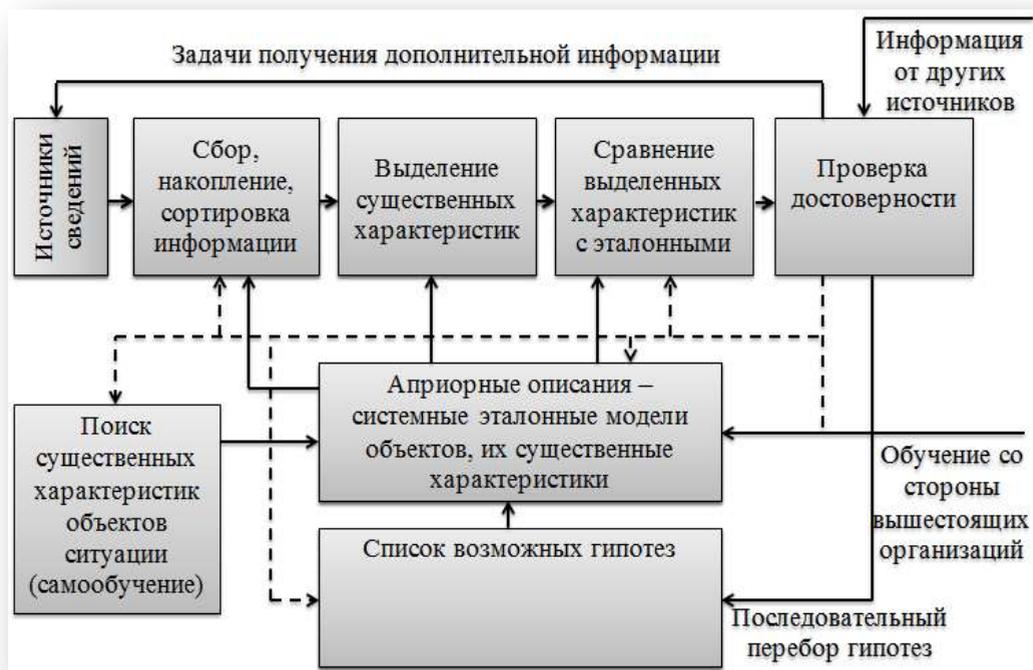


Рис. 3.16. Обобщенный алгоритм принятия информационного решения

Основные показатели эффективности информационных решений (оценка внешней обстановки, возможностей сил и средств Ор, хода выполнения поставленных задач):

1. Полнота модели – вероятность включения в модель любой существенной характеристики:

$$P_{\text{пм}} = \frac{N_{\text{выдх}}}{N_{\text{общх}}} . \quad (3.5.1.1)$$

2. Достоверность включенных существенных характеристик – вероятность включения истинно существенной характеристики:

$$P_{\text{л}} = \frac{N_{\text{истх}}}{N_{\text{общх}}} . \quad (3.5.1.2)$$

3. «Зашумленность» модели – вероятность включения «посторонней» характеристики:

$$P_{\text{л}} = \frac{N_{\text{пх}}}{N_{\text{общх}}} . \quad (3.5.1.3)$$

4. Время принятия информационного решения:

$$t_{\text{пр}} = t_{\text{сб}} + t_{\text{обр}} , \quad (3.5.1.4)$$

где $t_{\text{сб}}$ – время сбора информации; $t_{\text{обр}}$ – время обработки информации и принятия решения.

В некоторых случаях дополнительным показателем может быть среднее число ложных информационных решений в единицу времени $\lambda_{\text{л}}$ (интенсивность ложных решений).

Информационные решения могут включать:

- оценку задач, которые решает Ор, и потребностей, которые она удовлетворяет;
- оценку внешней обстановки;
- оценку возможностей и состояния сил и средств;
- прогнозы изменения внешней обстановки и проблем, которые могут возникнуть;
- прогнозы изменения возможностей сил и средств Ор и проблем, которые могут возникнуть;
- оценку хода выполнения поставленных задач;
- оценку других факторов, влияющих на ход решаемых задач.

Синтез рациональной процедуры принятия информационных решений, как было отмечено ранее, базируется на рекомендациях теории распознавания и включает в себя сбор, сортировку, накопление информации; анализ и выделение существенных характеристик (признаков); сравнение выделенных характеристик с эталонными и принятие решения.

Из анализа процедур принятия информационного решения видно, что **для принятия эффективных информационных решений необходимы:**

- организация своевременного, достоверного и полного сбора, накопления и анализа сведений об объектах, событиях, ситуациях;
- эффективное выделение признаков, характеризующих эти объекты, события, ситуации;
- наличие «банка» системных эталонных моделей, признаков, непрерывно пополняемых и корректируемых за счет внешних источников информации и самообучения;
- непрерывная коррекция методов сбора, накопления, анализа сведений, содержания сведений, используемых признаков эталонных моделей за счет оценки достоверности, своевременности и полноты принимаемых решений;
- использование эффективных алгоритмов распознавания объектов, событий, ситуаций путем сравнения их признаков с эталонными.

При этом следует отметить, что уровень, качество системных эталонных моделей определяют и достоверность, и полноту, и своевременность принимаемых информационных решений.

Оценку эффективности принятия информационных решений можно осуществить на базе моделей распознавания, обслуживания, управления.

Представление процесса принятия решения в виде сетевого графа позволяет определить общее время разработки решения,

выявить критические работы, наметить мероприятия по сокращению времени разработки.

Представление в виде соответствующей модели массового обслуживания позволяет определить такие частные показатели эффективности, как вероятность обслуживания и время разработки решения.

Анализ процедур принятия информационных решений с позиций теории распознавания позволяет определить достоверность, полноту принимаемых решений, оценить информативность используемых признаков, найти рациональные процедуры их поиска.

3.7.2. Решения по организации и использованию сил и средств

Решения по организации и использованию сил и средств можно разделить на два класса:

- 1. Решения по организации сил и средств (организационные):**
 - определение целей, задач Ор;
 - анализ возможностей выделяемых сил и средств, их состава, их функций, структуры, подчиненности, связей между элементами, форм воздействия, управления.
- 2. Решения по использованию сил и средств:**
 - уточнение целей, задач;
 - выбор плановых и текущих вариантов распределения сил и средств, их задач и функций в условиях складывающейся обстановки;
 - определение рациональных способов, приемов использования сил и средств, форм взаимодействия, обеспечения необходимой надежности.

Общий алгоритм принятия рациональных решений по организации и использованию сил и средств представлен на рис. 3.17.

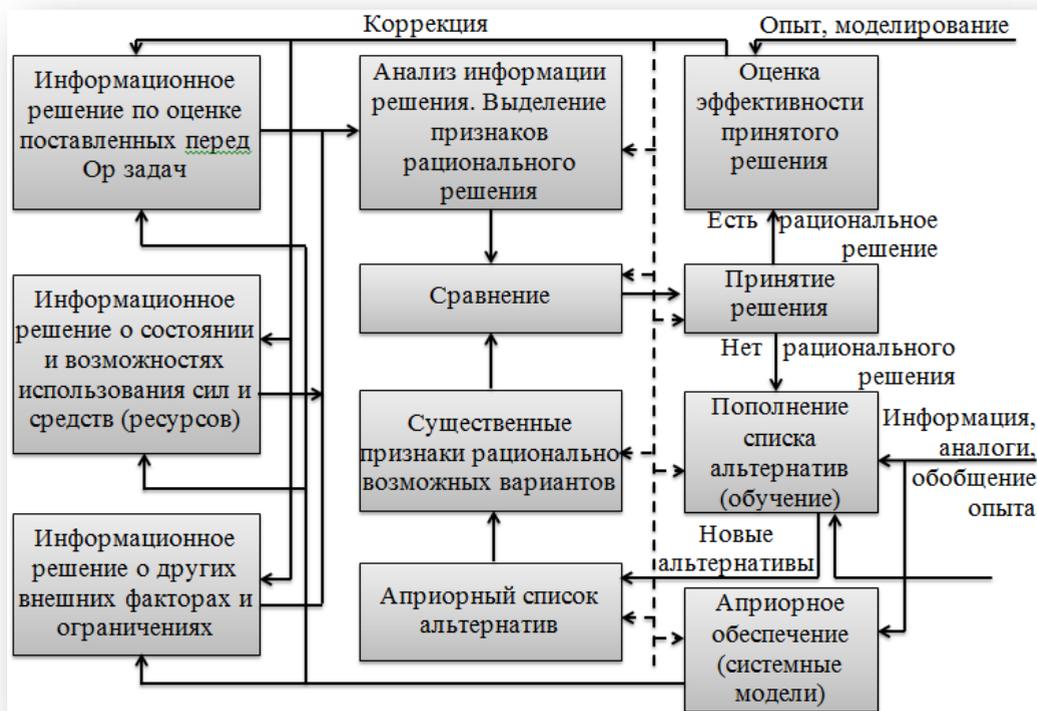


Рис. 3.17. Общий алгоритм принятия решения по организации и использованию сил и средств

Фактически такие решения имеют директивный, обязательный характер, они определяют место каждого звена, подразделения, исполнителя в решении поставленной задачи, согласовывают и взаимоувязывают их действия, определяют необходимые ресурсы во времени и пространстве.

Эффективность решений по организации и использованию сил и средств можно определить через:

1. Рациональность принимаемых решений:

- эффективность решения поставленной задачи – W_{Op} ;
- повышение эффективности системы за счет реализации принятого решения – ΔW_{Op} ;
- относительная потенциальная эффективность

$$\beta_{pn} = \frac{W_{pz}}{W_{ном. pz}}; \quad (3.5.2.1)$$

где $W_{ном. Op}$ – потенциальная эффективность системы;

- относительная эффективность j -го и k -го вариантов

$$\beta_{pik} = \frac{W_{pzi}}{W_{pzk}}, \quad (3.5.2.2)$$

где j, k – варианты решений.

Фактически рациональность здесь – это степень согласования возможностей имеющихся сил и средств со складывающейся и прогнозируемой обстановкой.

- 2. Реализуемость и своевременность принимаемых решений –** вероятность их реализации в установленные сроки имеющимися силами и средствами.
- 3. Надежность принятия решений –** возможность принятия рациональных решений в любых условиях обстановки и состояний системы управления.

Неожиданность ситуаций, скоротечность их изменения, неполнота информации, возможность дезинформации, дефицит времени, большой объем факторов, которые требуется учесть, делают решения руководителя по использованию сил и средств самыми сложными, ответственными и эмоционально напряженными.

При этом ответственность руководителя за качество решения поставленных задач не должна снижаться ни при каких условиях.

Следует отметить, что одной из основных особенностей решений по использованию сил и средств является дефицит времени на их разработку и наличие большого числа факторов, которые в момент разработки решения неизвестны.

В этих условиях своевременность и рациональность решений по использованию сил и средств зависит, прежде всего, от возможностей точного прогнозирования внешней обстановки в настоящем будущем, прогнозирования состояния своих сил и средств и возможных вариантов хода выполнения решаемых задач.

Крылатая фраза **«руководить – значит предвидеть»** относится, прежде всего, к деятельности руководителя при подготовке решений по использованию сил и средств. Процедуры принятия рациональных решений по организации и использованию сил и средств, как отмечалось ранее, базируются на системных методах анализа и синтеза. При этом следует отметить, что на формирование решений по использованию сил и средств оказывают влияние особенности принятия решений человеком и в силу этого в определенной мере субъективны и представляют собой продукт мышления.

3.8. Особенности процедур принятия решений руководителем

Руководителю полезно представлять основные особенности мышления, которое является важнейшим элементом его деятельности в процессе принятия решений.

В процессе деятельности человек использует:

1. Эмпирическое мышление. Оно заключается в накоплении, систематизации и обобщении опыта. Возможности эмпирического мышления ограничены опытом (рис. 3.18).