

9. Реутова, В.И. Психодиагностическая модель прогнозирования профессиональной успешности руководителей органов внутренних дел / В.И. Реутова // Приклад. юрид. психология. – 2018. – № 2. – С. 65–69.

10. Реутова, В.И. Сущность и содержание профессиональной успешности руководителя ОВД / В.И. Реутова // Психопедагогика в правоохран. органах. – 2018. – № 2. – С. 13–18.

11. Макарова, М.Е. Модель профессиональной компетентности руководителей органов внутренних дел / М.Е. Макарова // Вестн. Ленинград. гос. ун-та им. А.С. Пушкина.– 2021. – № 2. – С. 206–217.

12. Григорян, А.Р. Профессионально важные качества как определяющий фактор личностного потенциала руководителя МЧС (на примере Тверской области) : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / А.Р. Григорян. – Тверь, 2018. – 23 с.

УДК 159. 09.23

*Н.А. Дубинко*

**МОТИВАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ  
УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В КОНТЕКСТЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Личность руководителя-управленца развивается в ходе решения определенных управленческих задач, когда гармоничная деятельность, а не просто фанатизм профессионала, ведет к успешной реализации управленческих решений, когда значимость получаемого результата характеризует как цель, так и средства его достижения. В.Г. Асеев, выдвигая оригинальную теорию мотивационной регуляции, подчеркивает, что «мотивация в качестве движущей силы поведения человека занимает основное место в структуре личности, пронизывая ее основные структурные образования: направленность, характер, эмоции, способности, деятельность и психические процессы» [1, с. 7].

В свою очередь, С.В. Кирнарская подчеркивает, что в исследовании мотивационных условий при принятии решений следует определить «понятие функциональных затрат, под которыми подразумеваются затраты нервно-психической энергии, временные, материальные» [2, с. 19]. При этом, оценивая конечный результат, необходимо рассматривать четыре условно возможные ситуации (табл. 1).

**Индикаторы мотивационных условий при принятии решений**

| <b>Ситуация</b>   | <b>Индикаторы</b>   |
|---|---|
| А.<br>Ситуация<br>принятия решения<br>высокого уровня<br>эффективности      | Выполнение решения ведет к высокому позитивному результату и, соответственно, невыполнение решения – к серьезным негативным последствиям, отрицательному результату     |
| Б.<br>Ситуация<br>принятия решения<br>выше среднего уровня<br>эффективности | Характеризуется сверхнизкой значимостью результата: выполнение решения ведет к малозначимым последствиям, невыполнение решения – к слабым отрицательным последствиям    |
| В.<br>Ситуация<br>принятия решения среднего уровня<br>эффективности         | Выполнение решения дает высокозначимый позитивный результат, а невыполнение решения не имеет серьезных последствий  |
| Г.<br>Ситуация<br>принятия решения<br>низкого уровня<br>эффективности       | Реализация решения не ведет к получению особой выгоды (низкозначимый положительный результат), а нереализация решения приводит к высокозначимым негативным последствиям |

В исследовании приняли участие 32 руководителя различных сфер деятельности, которым для выявления мотивационных условий была предложена анкета [3]. Алгоритм действия руководителя по принятию решения для реализации конкретной управленческой задачи сводится к оценке функциональных затрат и оценке конечного результата и последствий.

В результате анкетирования были получены результаты, которые позволили определить, что 35 % испытуемых способны принимать решения высокого уровня эффективности, отметив при этом такие причины неуспешной реализации управленческого решения, как отсутствие регламентации и контроля, нехватка времени, общая загруженность. Функциональные затраты выражены в эмоциональной и интеллектуальной перегрузке. Вместе с тем возможность проявить себя как личность и реализация своих способностей в ходе решения мотивируют их к преодолению трудностей.

Способны принимать решения выше среднего уровня эффективности 28 % испытуемых и называют важной мотивационной причиной недостаточное материальное поощрение и стремление избежать перегрузки.

Вместе мотивационные условия имеют важное значение для принятия решения, отмечают стремление соответствовать требованиям руководства, развитие волевых качеств в процессе достижения. Функциональные затраты способствуют развитию профессионального выгорания.

Ситуация принятия решения среднего уровня эффективности выявлена у 25 % руководителей, которые определили такие мотивационные причины неуспешной реализации решений, как недооценка роли и значения поставленной задачи, слишком отдаленные цели, достижение отнимает много сил и средств. Однако важность результата и необходимость выполнять должностные инструкции подталкивает их к успешной реализации управленческого решения, при этом функциональные затраты выражены интеллектуальным напряжением.

В четвертую группу вошли 12 % респондентов, которые показали ситуацию принятия решения низкого уровня эффективности. Для них основными причинами отсутствия мотивации выступают недостаточное материальное поощрение и отсутствие волевых качеств, упорства. Вместе с тем стремление избежать конфликтов и наказаний движет ими в принятии решений. Данная ситуация объясняется тем, что добиваться ничтожного, малозначимого результата на пределе возможностей не имеет смысла с точки зрения превышения затрат над результатом и последствиями.

Следует отметить, что «немаловажной особенностью руководителя при принятии решения выступает характерная личностная направленность, стержневое свойство человека, относительно независимое от конкретных ситуаций, определяемое особенностями состава и структуры его потребностно-мотивационной сферы» [4, с. 38]. Среди руководителей первой группы ярче выражена «направленность на дело», они характеризуются заинтересованностью в решении деловых проблем, выполнении работы как можно лучше, ориентацией на деловое сотрудничество, способностью отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

У второй и третьей группы руководителей преобладает «направленность на общение» и основная характеристика – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, часто в ущерб выполнению каких-либо конкретных заданий или оказанию помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми. В отдельную группу были выделены испытуемые, у которых преобладает «направленность на себя», где указанный параметр является значимым для профессиональной управленческой деятельности и нуждается в коррекции и дальнейшем развитии.

Таким образом, при принятии решения по реализации поставленной задачи основополагающими факторами являются учет и соотнесение результата и последствий выполняемого решения с функциональными затратами на его реализацию, соотнесение принимаемых управленческих решений с индивидуальной управленческой концепцией руководителя.

#### **Список использованных источников**

1. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – Москва : Мысль, 1976. – 158 с.
2. Кирнарская, С.В. Психологические условия успешной реализации управленческих решений / С.В. Кирнарская // Акмеология в системе деятельности государственных служащих : сб. – Москва : РАГС, 1999. – С. 19–24.
3. Дубинко, Н.А. Образ управления в системе психической регуляции деятельности руководящих кадров : моногр. / Н.А. Дубинко. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2018. – 235 с.
4. Мешков, Н.И. Мотивация личности как ключевая проблема психологии / Н.И. Мешков, Д.Н. Мешков // Интеграция образования. – 2015. – Т. 19. – № 1. – С. 37–43.

УДК 159.942.05

*Д.Н. Кринчик*

### **ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК В МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

В последние годы в Республике Беларусь происходят интенсивные изменения содержания и условий правоохранительной деятельности. Проблема изучения личностных особенностей руководителей в системе органов внутренних дел в сфере правоотношений является малоизученной в современной психологии. Мотивация личности рассматривается в современной психологии как важнейшая детерминанта, определяющая успешность профессиональной деятельности. С другой стороны, мотивационная сфера руководителя значимо влияет на процесс становления его индивидуальной управленческой концепции. Наиболее актуальной, на наш взгляд, является новый и практически неизученный аспект рассмотрения мотивации как фактора профессионального развития руководителей в системе органов внутренних дел.

Необходимость в исследовании данной проблемы обусловлена прежде всего потребностями практики. Современные руководители имеют сложную мотивационную структуру. Они подвижны и потребностью