

УДК 005.32

DOI: 10.34670/AR.2026.46.84.026

Связь профессионально важных качеств менеджера с принятием управленческих решений

Шаповалов Владимир Иванович

Доктор педагогических наук,
профессор кафедры общей
психологии и социальных коммуникаций,
Сочинский государственный университет,
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Пластунская, 94;
e-mail: shapovalov_vi@mail.ru

Шуванов Игорь Борисович

Кандидат психологических наук,
заведующий кафедрой общей
психологии и социальных коммуникаций,
Сочинский государственный университет,
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Пластунская, 94;
e-mail: schuvanov@rambler.ru

Шуванова Виктория Петровна

Старший преподаватель кафедры общей
психологии и социальных коммуникаций,
Сочинский государственный университет,
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Пластунская, 94;
e-mail: v.shuvanova@mail.ru

Аннотация

Актуальность исследования обуславливается как тенденциями развития перспективного научного знания психологии менеджмента, важностью психологических факторов, обеспечивающих эффективность принятия управленческих решений, так и видимой недостаточной разработанностью этой важной проблемы. Цель исследования — определить профессионально-важные качества (ПВК) менеджера и выявить их связь с принятием управленческих решений. В работе предполагается, что уровень развития ПВК оказывает специфическое влияние на процесс принятия управленческих решений. Научная новизна. Для определения совокупности ПВК, которые логически являются важнейшими составляющими принятия управленческих решений, в статье используется системный подход к понятию управления организацией, где принятию управленческих решений принадлежит центральная роль. Литературный обзор показал, что до настоящего времени нет чёткого представления о действительных психологических детерминантах принятия управленческих решений. Результаты исследования: (1) обоснована продуктивность

подхода к определению личностных детерминант процесса управленческих решений на основе ПВК, соответствующих функциям управления; (2) уровень развития профессионально важных качеств менеджера оказывает специфическое влияние на процесс принятия управленческих решений; (3) полученные корреляционные связи позволяют составлять индивидуальную профессиональную характеристику руководителя, отображая все достоинства и недостатки его деятельности по принятию управленческих решений, а также вырабатывать рекомендации по их совершенствованию. Практическая значимость. Полученные результаты рекомендуется использовать для совершенствования процесса принятия управленческих решений, что позволит учитывать психологические факторы, влияющие на успешность решений и в целом повысит их эффективность. Также результаты целесообразно использовать в программах обучения по повышению эффективности управленческих решений в условиях неопределенности.

Для цитирования в научных исследованиях

Шаповалов В. И., Шуванов И. Б., Шуванова В. П. Связь профессионально важных качеств менеджера с принятием управленческих решений // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2026. Т. 15. № 4А. С. 256-269. DOI: 10.34670/AR.2026.46.84.026

Ключевые слова

Профессионально-важные качества, принятие управленческих решений, процессы управления, системный подход, методы исследования, корреляционные связи, индивидуальная профессиональная характеристика, психология менеджмента, эффективность управления.

Введение

Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью психологических факторов в повышении эффективности процесса принятия управленческих решений, охватывающего все функции менеджмента.

В современных социально-экономических условиях на руководителя при принятии решений действуют многочисленные психологические факторы, в силу чего его поведение приобретает вероятностно-неопределенный характер. В этой ситуации большое значение приобретают методы перспективного (опережающего) анализа, когда нужно быть готовым и реально принимать управленческие решения в условиях риска [Скотникова, 2021].

Многие ученые, справедливо рассматривая управление и принятие решений как единый процесс, приводят свои показатели индивидуальной детерминации процессов управленческих решений:

– Р. Стогдилл: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность [Stogdill, 1974];

– В. М. Шепель: интеллект, фундаментальные знания, опыт; а также конкретные профессиональные качества, связанные с принятием управленческих решений [Шепель, 2023];

– Л. И. Уманский: психологическая избирательность, практически-психологический ум,

психологический такт, коммуникабельность, требовательность, склонность к организаторской деятельности и др., а также более общие личностные свойства: инициативность, самостоятельность, наблюдательность, общительность, настойчивость и др. [Уманский, 1980];

– Г. П. Логинова, М. О. Мдивани: лидерство, устойчивость к фрустрациям, активность, деловая направленность и др. [Борисова, Логинова, Мдивани, 2001].

Различные авторы (А. И. Китов, А. Г. Ковалев, Е. С. Кузьмин, Р. Лайкерт, Б. Д. Парыгин, П. Рассел, В. Ф. Рубахин, Р. Стогдил, Л. И. Уманский, А. В. Филлипов и др.) делали попытки синтезировать разнообразные личностные особенности руководителя, влияющие на процесс принятия решений. Однако до настоящего времени в отечественной психологии менеджмента нет четкого представления о действительных психологических детерминантах принятия управленческих решений в деятельности менеджера.

Литературный обзор показал, что детерминантами процесса принятия решения в той или иной мере являются практически все известные качества человека. То есть обзор психологических детерминант процесса управленческого решения не позволил выявить конкретные показатели, определяющие эффективность управленческих решений.

Таким образом, актуальность исследования психологических детерминант принятия управленческих решений определяется как тенденциями развития перспективного научного знания – психологии менеджмента, высокой теоретической и практической значимостью для анализа эффективности управленческой деятельности и прогнозирования ее успешности, так и видимой недостаточной разработанностью этой важной проблемы.

Цель исследования – определить профессионально важные качества руководителя и выявить их связь с принятием управленческих решений. В работе предполагается, что уровень развития *ПВК* руководителя оказывает специфическое влияние на процесс принятия управленческих решений; характер структуры *ПВК* отражает личностную специфику принятия решений руководителем.

Материалы и методы

Принятие управленческих решений по определению выступает связующей функцией управления организации [Мескон, Альберт, Хедоури, 2020], и с этой точки зрения является одной из центральных ее частей. Успех управления во многом обусловлен качеством решений, выносимых руководителями. В управленческих решениях центрируется вся совокупность человеческих качеств и отношений, возникающих в процессе управления организацией.

По мнению М. К. Старра, без уяснения процесса принятия решения в контексте управленческой системы не могут быть правильно поняты такие функции управления, как планирование, контроль, организация, зависящие от него, как язык зависит от словаря и грамматики [Starr, 1971]. Легко представить эту проблему иначе: без исследования основных процессов управления – организации, планирования, мотивации, контроля и коммуникации невозможно определить потенциал системы менеджмента в продуцировании эффективных решений.

По мнению А. В. Карпова проблема субъектной детерминации принятия управленческих решений лежит, не только в плоскости отдельных, традиционно выделяемых личностных качеств, а в плоскости закономерностей их интеграции в системные психологические показатели, характеризующие управленческую деятельность в целом [Карпов, 2026]. Это подтверждает подход М. Старра, где автор рассматривает в качестве детерминант

управленческих решений не отдельные качества, а достаточно обобщенные психологические подсистемы – организаторскую, планирования, мотивационную, контролирующую и коммуникационную. Если различия в принятии управленческих решений действительно зависят от выделенных психологических подсистем, то это должно проявляться, прежде всего, в *результативной* стороне решений – эффективности решения, измеренной конкретным индексом. Доказательством существования детерминации управленческих решений индивидуальными показателями могут служить *корреляционные связи* между общим индексом способности к принятию решений и определяющими его профессионально-важными качествами.

Е. А. Климов, В. Д. Шадриков, А. В. Карпов и др., опираясь на концепцию системного подхода, считают, во-первых, что принятие управленческих решений невозможно без наличия определенной совокупности профессионально важных качеств, а во-вторых, что эта совокупность сама представляется логически организованной системой.

В этом контексте С. В. Амелин отмечает, что система профессионально-важных качеств, организованных по принципу синергизма, является движущей силой при осуществлении всех функций управления организацией [Амелин, 2017].

Необходимо отметить, уровень развития *ПВК* является предпосылкой успешного принятия управленческих решений, поэтому важно знать психологические корреляты, т. е. подлинное наличие корреляционных связей *ПВК* с изучаемым процессом. Е. И. Рогов также подчеркивает, что профессионально важные качества взаимосвязаны между собой и могут рассматриваться как специфический набор субъективных свойств, необходимый для принятия решения [Рогов, 2016].

Для определения совокупности *ПВК*, которые логически являются важнейшими составляющими принятия управленческих решений и лежат в рамках (контексте) теории управления, в статье используется *системный подход* [Ломов, 2007] к понятию управления организацией, где принятию управленческих решений принадлежит центральная роль.

По мнению А. А. Дульзона встречаются два определения принятия управленческих решений в зависимости от цели и задач исследования: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из предложенных альтернативных вариантов [Дульзон, 2009]. В статье используется первый подход.

В подтверждение этого подхода С. В. Амелин отмечает, что с позиций системного анализа процесс управления является, в сущности, процессом решения проблем организации, возникающих по мере его функционирования и развития [Амелин, 2017].

Мескон и др. на основе процессного подхода управление рассматривают как совокупность процессов: планирования, организации, мотивации, контроля, а также связующих процессов: коммуникации и принятия решений [Мескон, Альберт, Хедоури, 2020]. В нашем случае система принятия управленческих решений включает следующие процессы:

- *планирование* целей, задач, критериев и других элементов управленческих решений;
- *организацию* процесса принятия решений: например, создание условий для оперативного метода поиска альтернативных решений «мозговой штурм», определение критериев решений, разработку алгоритма подготовки, реализации и контроля решений;
- *мотивацию* персонала к активному участию в подготовке решений, направленную в целом на создание стимулирующей среды для выработки оптимального решения;
- *контроль* выработанных решений на соответствие требованиям и принятым критериям с

возможной их корректировкой;

– *коммуникацию* – обеспечение эффективного делового общения между сотрудниками на всех этапах принятия решений.

Таким образом, принятие управленческих решений обеспечивается совокупностью личных качеств (ПВК): организаторских склонностей, способности к планированию (прогнозированию), мотивацией, навыками адекватного контроля и коммуникабельностью. Это наглядно представлено на рисунке 1, где схематично представлена модель исследования связи профессионально важных качеств менеджера с принятием управленческих решений.

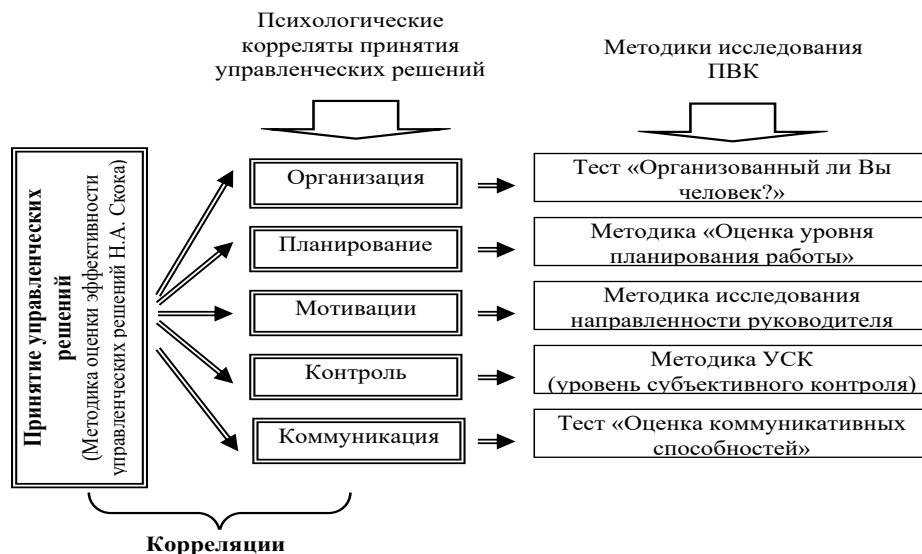


Рисунок 1-Программа экспериментального исследования

Проведенный анализ позволяет сформулировать общий подход к изучению связи профессионально важных качеств менеджера с принятием управленческих решений, включающий следующие утверждения:

- исследование должно базироваться на *обобщенных* (системных) показателях, включающих конкретные профессионально-важные качества личности;
- профессионально-важные качества должны браться не произвольно и бессистемно, а *быть составляющими изучаемого процесса* (в нашем случае процесса принятия решений);
- наличие связи и обусловленности процесса управленческого решения профессионально-важными качествами руководителя должно проверяться *корреляционными связями* с индексом, характеризующим общую способность к принятию решений. Именно такой подход мы реализовали в нашей экспериментальной части.

Экспериментальное исследование включало три части:

- 1) исследование уровня развития способности руководителей к принятию управленческих решений;
- 2) оценка *ПВК* руководителей, обеспечивающих профессиональную (управленческую) деятельность;
- 3) определение корреляционных связей между способностью руководителей к принятию управленческих решений и их профессионально-важными качествами; а также влияние характера структуры *ПВК* на личностную специфику принятия решений руководителем.

Подбор методического инструментария

Методика для оценки эффективности управленческих решений, предложенная Н. А. Скоком в 1986 году, ориентирована на анализ ключевой функции менеджера – принятие решений – с возможностью сравнения компетенций в этом направлении разных руководителей. Она основана на моделировании 19-ти реальных управленческих ситуаций и позволяет проанализировать поведение руководителя на этапах подготовки, принятия и внедрения решений, с использованием «индекса способности к принятию решений» (ИСПР) [Скок, 1987].

Для оценки профессионально-важных качеств, связанных с принятием решений, использовались следующие психологические методики:

1) *организаторские склонности (ОС)* – методика «Организованный ли Вы человек?» направлена на выявление организаторских способностей руководителя: участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д. [Резник, Бондаренко, Соколов, 2008];

2) *способность к планированию (прогнозированию) (СП)* – тест «Оценка уровня планирования работы» направлен на выявление способностей правильно планировать работу коллектива и свое личное время; распределять обязанности, поручения при коллективной деятельности с учетом индивидуальных особенностей людей и пр. [Резник, Бондаренко, Соколов, 2008];

3) *мотивационная направленность руководителя* – методика «Исследование направленности руководителя» ориентирована на оценку ориентации руководителя:

- «на себя» (НС): на собственное благополучие; стремление к личному первенству, престижу и удовлетворению своих притязаний; малая реакция на потребности других;
- на взаимодействие (НВД): потребность в общении; стремление поддерживать хорошие отношения в коллективе; интерес к взаимодействию и др.;
- на задачу (НЗ) – увлеченность процессом деятельности; стремление к сотрудничеству для получения наилучших результатов.

4) *навыки адекватного контроля (способность к контролю) (СК)* – тест измеряющий уровень субъективного контроля (УСК), направленный на выявление уровня ответственности при контроле. В работе используется шкала *общей интернальности (ОИ)*. Применение опросника УСК представляется целесообразным и оправданным для оценки контролирующей функции процесса принятия решений [Райгородский, 2022].

– *коммуникативные способности (КС)* – тест «Оценка коммуникативных способностей» включает стремление и умение оценивать собеседника, определять его сильные и слабые стороны, умение устанавливать дружескую атмосферу, умение понять проблемы собеседника и т. д. [Карелин, 2003].

Испытуемые: 22 руководителя среднего звена таможенной службы. Исследование проводится с руководителями среднего звена потому, что проблемные ситуации наиболее характерны именно для руководителей этого уровня управления, так как часто встречаются и являются наиболее типичными.

Результаты

Полученные результаты по 22-м руководителям представлены в таблице 2 в относительных единицах, что удобно с точки зрения их анализа и сопоставления по различным показателям, имеющим разные шкалы и эталонные значения.

В таблице 1 показаны результаты:

- 1) средние значения показателей по всем испытуемым, позволяющие определить общую специфику работы усредненного руководителя;
- 2) значения среднеквадратического отклонения – позволяют определить зоны эффективности того или иного показателя;
- 3) значения корреляций между показателем *ИСПР* и профессионально-важными качествами.

Данные исследуемых руководителей проранжированы по показателю *ИСПР* от высокого уровня, до – низкого (столбец *ИСПР*).

Таблица 1- Результаты исследования процесса управленческих решений

№ руков.	<i>ИСПР*</i>	<i>ОС</i>	<i>СП</i>	Мотивация			<i>СК</i>	<i>КС</i>
				<i>НС</i>	<i>НВД</i>	<i>НЗ</i>		
14	0,99	0,78	0,94	0,57	1,00	0,75	0,40	0,85
7	0,97	0,91	0,73	0,80	0,75	0,75	0,77	0,60
2	0,96	0,87	0,88	0,73	0,83	1,00	0,70	0,75
13	0,94	0,96	0,91	0,62	0,80	0,88	0,80	0,50
21	0,94	0,94	0,76	1,00	0,67	1,13	0,74	0,90
5	0,91	0,81	0,70	0,30	0,70	0,75	0,70	0,70
10	0,91	0,90	0,94	0,80	0,86	0,50	0,60	0,25
9	0,90	0,73	0,91	1,00	0,86	0,75	0,30	0,30
12	0,89	0,79	0,70	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50
11	0,89	0,88	0,79	0,40	0,83	1,00	0,30	0,90
15	0,88	0,90	0,67	0,80	1,00	0,44	0,70	0,35
19	0,86	0,79	0,70	0,75	0,86	0,88	0,30	0,80
1	0,82	0,78	0,55	0,57	0,75	0,88	0,60	0,40
8	0,82	0,82	0,48	0,67	0,67	0,25	0,50	0,50
20	0,81	0,83	0,67	0,67	0,83	0,63	0,50	0,30
18	0,80	0,72	0,55	0,57	1,00	0,50	0,30	0,30
3	0,79	0,92	0,48	0,67	0,83	0,25	0,40	0,35
16	0,75	0,78	0,58	0,67	0,67	0,63	0,30	0,55
17	0,71	0,85	0,36	1,00	0,67	0,75	0,50	0,25
22	0,70	0,81	0,88	0,75	0,50	0,38	0,40	0,55
6	0,66	0,71	0,79	1,00	1,00	0,75	0,30	0,45
4	0,64	0,77	0,45	0,75	0,67	0,50	0,30	0,35
Ср. зн.	0,84	0,83	0,70	0,72	0,81	0,68	0,50	0,52
Сред. отклон.	0,10	0,07	0,17	0,18	0,14	0,24	0,18	0,21
Корр. (r)		0,472	0,567	-0,226	0,302	0,455	0,582	0,488

ИСПР – индекс способности к принятию управленческих решений; *ОС* – организаторские способности; *СП* – способности к планированию и прогнозированию; мотивация: *НС* – направленность на себя; *НВД* – направленность на взаимодействие; *НЗ* – направленность на задачу; *СК* – способности к контролю; *КС* – коммуникативные способности.

Обсуждение результатов

Обсуждение результатов исследования проводится для доказательства двух положений:

- 1) уровень развития *ПВК* руководителя: организаторские способности; способности к планированию и прогнозированию; мотивация, способности к эффективному контролю и коммуникативные способности, выступают в качестве важных детерминант процесса

управленческого решения. Факт обусловленности процесса управленческого решения профессионально-важными качествами проверяется их корреляционными связями с индексом, характеризующим общую способность к принятию решений (*ИСПР*);

2) характер структуры *ПВК* отражает личностную специфику принятия решений руководителем.

Расчет корреляционных зависимостей *ИСПР* с профессионально-важными качествами руководителя представлен в таблице 2.

Из таблицы следует, что связи эффективности принятия управленческих решений с профессионально-важными качествами имеют разнонаправленный характер. Рассмотрим их по иерархии в зависимости от величины корреляционных связей.

Наибольшая заметная (по шкале Чеддока) связь наблюдается между способностью руководителя к принятию решений и его способностью к осуществлению ответственного контроля в этом процессе ($r=0,582$). В исследовании для оценки способности к контролю использовался показатель общей интернальности. Полученная заметная связь интернальности и *ИСПР* говорит о достаточно высоком уровне субъективного контроля руководителя над процессом решения. Такие руководители считают, что контроль за всем процессом решений проблемы является их обязанностью, что они могут и должны в силу своих обязанностей им управлять, и следовательно, чувствуют свою собственную ответственность за эти события.

На втором месте заметная корреляционная зависимость между *ИСПР* и способностью менеджера к планированию и прогнозированию ($r=0,567$). Т. е. выявлена важная для эффективного принятия и реализации управленческого решения детерминанта – способность менеджера осуществлять процесс планирования, которая направлена на определение цели принимаемого решения; разработку необходимых для этого средств; обсуждение методов, наиболее эффективно способствующих достижению решений в конкретных условиях и пр.

На третьем месте умеренная зависимость между *ИСПР* и коммуникативными способностями руководителя ($r=0,488$). Т. е. показано, что коммуникативные способности помогают руководителю устанавливать и поддерживать необходимые отношения с коллегами и подчиненными на всех этапах принятия решения; говорить с людьми на их «языке»; «заражать» и «заряжать» других своей энергией; разрешать возможные конфликтные ситуации при поиске альтернативных решений.

На четвертом месте умеренная зависимость между *ИСПР* и организаторскими способностями ($r=0,472$), которая заключается в умении устанавливать продуктивное взаимодействие в процессе принятия решений между всеми членами группы. Организация как процесс представляет собой важную функцию по координации многих задач. Когда создается благоприятный климат, менеджер имеет высокие возможности сформировать группу для решения проблемы (например, при «мозговом штурме»).

На пятом месте умеренная связь эффективности решений с направленностью руководителя на задачу, т. е. сам процесс принятия решения ($r=0,455$). Эта направленность характеризуется: преобладанием мотивов, порождаемых самим процессом решения; стремлением сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности при принятии решения; стремлением достигать поставленные цели.

На шестом – умеренная связь *ИСПР* с направленностью менеджера на взаимодействие ($НВД=0,302$). Эта тенденция характеризуется: потребностью в совместной деятельности, стремлением поддерживать хорошие отношения с партнерами при групповом принятии решений; создавать позитивный климат в команде.

И, наконец, исследования показали слабую отрицательную зависимость между *ИСПР* и направленностью руководителя на себя ($HC = -0,226$). То есть такие качества личности менеджера как: стремление добиваться принятия исключительно собственного решения; стремление к личностному первенству, престижу; ориентация на себя, приоритет своих нужд над коллективом, незначительная реакция на потребности других людей и др. не всегда приносят успех в процесс управленческого решения.

В целом можно констатировать:

(1) продуктивность используемого подхода к определению личностных детерминант процесса управленческих решений на основе совокупности функций, участвующих в этом процессе (в исследовании в качестве таких детерминант выступают профессионально важные качества, соответствующие функциям управления);

(2) доказательство положения о том, что уровень развития профессионально важных качеств менеджера оказывает специфическое влияние на процесс принятия управленческих решений.

Следующая часть анализа экспериментальных данных посвящена выявлению характера связи уровня развития *ПВК* руководителя с продуктивностью принимаемых решений.

Анализ результатов (таблица 2) по каждому руководителю (по горизонтали), дает возможность:

- сопоставлять показатели руководителей со средними значениями и между собой;
- делать выводы об индивидуальных особенностях руководителя (индивидуальный профиль) в процессе принятия решений.

Рассмотрим специфику профессионально-важных качеств двух руководителей – с высоким и низким уровнями показателя *ИСПР* (рисунки 2, 3).

При анализе будем руководствоваться следующими правилами:

- чем выше значения *ПВК*, имеющие положительные корреляции с *ИСПР*, тем в большей мере они обеспечивают эффективность процесса управленческого решения;
- чем выше показатели *ПВК*, имеющие отрицательные корреляционные связи с *ИСПР*, тем в большей мере они снижают эффективность процесса управленческого решения.

Исходя из этого, составим *индивидуальную профессиональную характеристику руководителя № 14*, имеющего высокое значение *ИСПР* (рисунок 2).

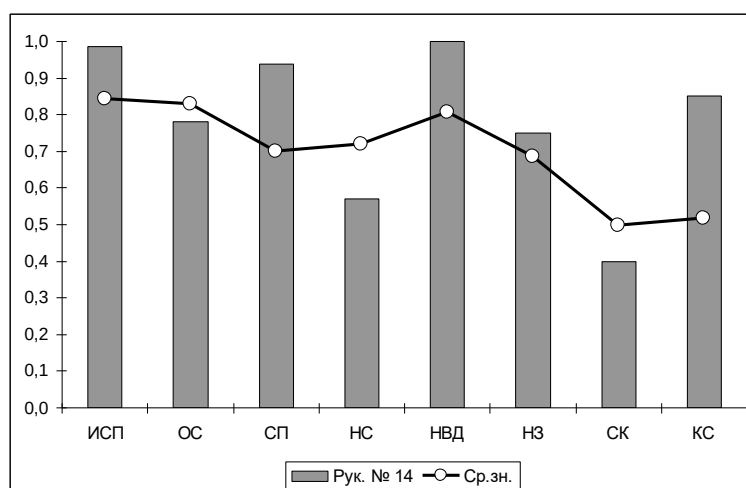


Рисунок 2 - Профиль руководителя с высоким уровнем показателя *ИСПР*

Высокий уровень принятия управленческих решений руководителя № 14 ($ИСПР=0,99$) обеспечивают следующие профессионально-важные качества:

- во-первых, направленность на взаимодействие с коллективом ($НВД=1,0$), что способствует установлению эффективного диалога в процессе принятия управленческих решений;
- во-вторых, способность к планированию и прогнозированию ($СП=0,94$). Что означает четкость в определении актуальности и цели принимаемого решения; умение планировать необходимые для этого средства; обсуждение методов, наиболее эффективно способствующих достижению решений в конкретных условиях (например, в ситуации «мозгового штурма» и пр.).
- в-третьих, коммуникативные способности ($КС=0,85$), умение выбирать необходимую стратегию общения в коллективе при принятии решения в зависимости от ситуации (например, демократическую, доминирующую, манипулятивную, бескомпромиссную и т. д.)
- в-четвертых, относительно низкое значение направленности на себя ($НС=0,57$). Учитывая отрицательную корреляцию между $ИСПР$ и направленностью на себя ($-0,226$), действительно, завышенная ориентация руководителя на принятие собственного варианта решения, на собственную самоактуализацию может привести к дезориентации коллектива и спаду его активности и заинтересованности в принятии решения.

В меньшей степени эффективность управленческих решений рассматриваемого руководителя обеспечивается организаторскими способностями ($ОС = 0,78$) и направленностью на задачу, на результат ($НЗ = 0,75$).

Мешает повышению эффективности и качества управленческого решения заниженная способность к адекватному контролю ($СК= 0,4$), тем более, что рассматриваемый показатель является наиболее сильной детерминантой принятия решения ($r=0,582$), что означает недостаточный уровень ответственности при принятии решения, ориентацию на решение предлагаемое «свыше»; низкий уровень личностной детерминации в решении проблемы.

Вывод: тип ПВК: «СП – НВД – КС».

Рекомендации: совершенствовать процесс контроля; корректировать организаторские способности и уровень направленности на себя.

Далее в схематичном виде опишем профиль руководителя № 4, имеющего низкое значение $ИСПР = 0,64$ (рисунок 3)

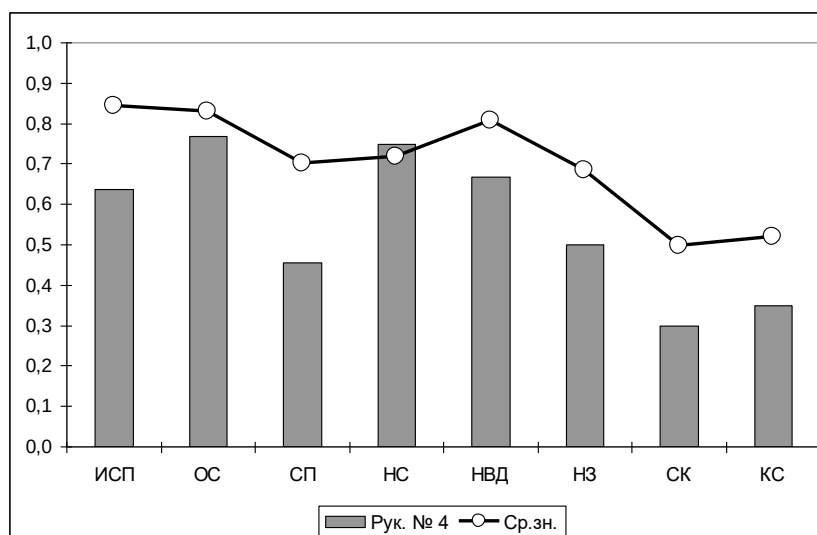


Рисунок 3 - Профиль руководителя с низким уровнем показателя $ИСПР$

В целом показатели *ПВК* руководителя № 4 расположены ниже среднего значения *ИСПР*.

Показатели, повышающие эффективность процесса принятия управленческих решений: *ОС* и *НВД*. Показатели, снижающие эффективность процесса принятия управленческих решений: *НС*, *СП*, *НЗ*, *СК* и *КС*.

Выводы: *тип ПВК*: «*ОС – НВД*».

Рекомендации: совершенствовать:

- уровень направленности на себя;
- способность к планированию и прогнозированию;
- направленность на задачу;
- способность к контролю;
- коммуникативные способности.

Соответствующим образом можно анализировать специфику процесса принятия управленческих решений в зависимости от уровня развития *ПВК* любого руководителя.

Заключение

Предложенный методический подход, направленный на установление взаимосвязи между профессионально значимыми качествами (*ПВК*) менеджера и процессом принятия управленческих решений обеспечивает возможность:

- оценивать воздействие степени развития *ПВК* на результативность управленческих решений;
- проводить анализ: (1) результативности решений руководителя через индекс способности к принятию решений (*ИСПР*) и (2) набора показателей *ПВК*, определяющих характер этих решений;
- формировать индивидуальный профессиональный профиль руководителя с учетом его сильных и слабых сторон профессионально-важных качеств, влияющих на принятие решений;
- сравнивать руководителей как по отдельным *ПВК*, так и по общей эффективности их управленческих решений;
- распределять руководителей по уровням (зонам) эффективности в принятии управленческих решений;
- разрабатывать предложения по оптимизации процесса принятия решений.

Исследование проведено в подразделении таможенной службы с согласия руководства. Полученные выводы целесообразно применять для улучшения механизма принятия управленческих решений, организации тренингов по повышению их качества, а также для управленческого консультирования и профессионального обучения.

Библиография

1. Амелин С. В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 201 с.
2. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика: учебник для вузов. СПб: Питер, 2000. 304 с.
3. Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. О. Диагностика профессиональных способностей и личностных качеств руководителей. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
4. Дульзон А. А. Разработка управленческих решений: учебник. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. 295 с.
5. Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 155 с.
6. Ломов Б. Ф. О системном подходе в психологии // Психологические основы профессиональной деятельности:

- хрестоматия / сост. и общ. ред. В. А. Бодров. Москва: ПЕР СЭ, 2007. С. 105-113.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [пер. с англ.]. Москва, Санкт-Петербург: Дialeктика, 2020. 665 с.
8. Орлов А. А., Орлов А. И. Коэффициенты корреляции: шкала Чеддока и значимость // Контроллинг. 2024. № 4(94). С. 28-37.
9. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / редактор-составитель Д. Я. Райгородский. Самара: Бахрах-М, 2022. 667 с.
10. Психологические тесты. В 2 т. Т. 1 / Под ред. А. А. Карелина. М.: ВЛАДОС, 2003. 312 с.
11. Резник С. Д., Бондаренко В. В., Соколов С. Н. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: практикум / Под общ. ред. С. Д. Резника. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 256 с.
12. Рогов Е. И. Психология становления профессионализма (в социономических профессиях): монография. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2016. 340 с.
13. Скок Н. А. Социально-психологическое исследование поведения руководителя в процессе принятия решений // Психологический журнал. 1987. Т. 8. № 3. С. 66-76.
14. Скотникова И. Г. Парадигма вероятностного прогнозирования в психологии // Познание и переживание. 2021. Т. 2. № 2. С. 6-27.
15. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. М.: Просвещение, 1980. 160 с.
16. Шепель В. М. Управленческая психология. М.: ЛЕНАНД, 2023. 240 с.
17. Starr M. K. Management: a Modern Approach. N.Y., 1971.
18. Stogdill R. M. Handbook of leadership. New York, Free Press, 1974.

The Relationship Between Professionally Important Qualities of a Manager and Managerial Decision-Making

Vladimir I. Shapovalov

Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of General
Psychology and Social Communications,
Sochi State University,
354000, 94, Plastunskaya str., Sochi, Russian Federation;
e-mail: shapovalov_vi@mail.ru

Igor' B. Shuvanov

PhD in Psychological Sciences,
Head of the Department of General
Psychology and Social Communications,
Sochi State University,
354000, 94, Plastunskaya str., Sochi, Russian Federation;
e-mail: schuvanov@rambler.ru

Viktoriya P. Shuvanova

Senior Lecturer of the Department of General
Psychology and Social Communications,
Sochi State University,
354000, 94, Plastunskaya str., Sochi, Russian Federation;
e-mail: v.shuvanova@mail.ru

Abstract

The relevance of the study is conditioned both by the development trends of prospective scientific knowledge in management psychology, the importance of psychological factors ensuring the effectiveness of managerial decision-making, and the apparent insufficient elaboration of this important problem. The aim of the research is to determine the professionally important qualities (PIQ) of a manager and to identify their relationship with managerial decision-making. The work assumes that the level of PIQ development has a specific influence on the process of managerial decision-making. Scientific novelty. To determine the set of PIQ, which are logically the most important components of managerial decision-making, the article uses a systemic approach to the concept of organization management, where managerial decision-making plays a central role. The literature review showed that to date there is no clear understanding of the actual psychological determinants of managerial decision-making. Research results: (1) the productivity of the approach to determining the personal determinants of the managerial decision-making process based on PIQ corresponding to management functions has been substantiated; (2) the level of development of professionally important qualities of a manager has a specific influence on the process of managerial decision-making; (3) the obtained correlations allow for compiling an individual professional profile of a manager, reflecting all the advantages and disadvantages of their managerial decision-making activities, as well as developing recommendations for their improvement. Practical significance. The results obtained are recommended to be used to improve the process of managerial decision-making, which will allow taking into account psychological factors influencing the success of decisions and will generally increase their effectiveness. It is also advisable to use the results in training programs to enhance the effectiveness of managerial decisions under conditions of uncertainty.

For citation

Shapovalov V.I., Shuvanov I.B., Shuvanova V.P. (2026) Svyaz' professional'no vazhnykh kachestv menedzhera s prinyatiem upravlencheskikh resheniy [The Relationship Between Professionally Important Qualities of a Manager and Managerial Decision-Making]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 15 (4A), pp. 256-269. DOI: 10.34670/AR.2026.46.84.026

Keywords

Professionally important qualities, managerial decision-making, management processes, systemic approach, research methods, correlations, individual professional profile, management psychology, management effectiveness.

References

1. Amelin, S. V. (2017). *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Management decision-making methods]. Voronezh: Voronezh State Technical University.
2. Bordovskaya, N. V., & Rean, A. A. (2000). *Pedagogika* [Pedagogy]. St. Petersburg: Piter.
3. Borisova, E. M., Loginova, G. P., & Mdivani, M. O. (2001). *Diagnostika professional'nykh sposobnostey i lichnostnykh kachestv rukovoditeley* [Diagnostics of professional abilities and personal qualities of managers]. St. Petersburg: Piter.
4. Dulzon, A. A. (2009). *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of management solutions]. Tomsk: Tomsk Polytechnic University.
5. Karpov, A. V. (2026). *Psikhologiya prinyatiya resheniy v professional'noy deyatel'nosti* [Psychology of decision-making in professional activity]. Moscow: Yurayt.
6. Lomov, B. F. (2007). *O sistemnom podkhode v psikhologii* [About the systematic approach in psychology]. In V. A. Bodrov (Ed.), *Psikhologicheskiye osnovy professional'noy deyatel'nosti* [Psychological foundations of professional

- activity] (pp. 105-113). Moscow: PER SE.
7. Meskon, M. H., Albert, M., & Hedouri, F. (2020). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, St. Petersburg: Dialektika.
 8. Orlov, A. A., & Orlov, A. I. (2024). Koeffitsiyenty korrelyatsii: shkala Cheddoka i znachimost' [Correlation coefficients: Chaddock scale and significance]. *Kontrolling*, *4*(94), 28-37.
 9. Raygorodskiy, D. Ya. (Ed.). (2022). *Prakticheskaya psikhodiagnostika. Metodiki i testy* [Practical psychodiagnostics. Techniques and tests]. Samara: Bakhrakh-M.
 10. Karelin, A. A. (Ed.). (2003). *Psikhologicheskiye testy* [Psychological tests] (Vol. 1). Moscow: VLADOS.
 11. Reznik, S. D., Bondarenko, V. V., & Sokolov, S. N. (2008). *Personal'nyy menedzhment. Testy i konkretnyye situatsii* [Personal management. Tests and specific situations]. Moscow: INFRA-M.
 12. Rogov, E. I. (2016). *Psikhologiya stanovleniya professionalizma (v socionomicheskikh professiyakh)* [Psychology of professional development (in socionomic professions)]. Rostov-on-Don: Southern Federal University.
 13. Skok, N. A. (1987). *Sotsial'no-psikhologicheskoye issledovaniye povedeniya rukovoditelya v protsesse prinyatiya resheniy* [A socio-psychological study of the behavior of a leader in the decision-making process]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, *8*(3), 66-76.
 14. Skotnikova, I. G. (2021). Paradigma veroyatnostnogo prognozirovaniya v psikhologii [The paradigm of probabilistic forecasting in psychology]. *Poznaniye i perezhivaniye*, *2*(2), 6-27.
 15. Starr, M. K. (1971). *Management: A Modern Approach*. New York.
 16. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
 17. Umansky, L. I. (1980). *Psikhologiya organizatorskoy deyatel'nosti shkol'nikov* [Psychology of organizational activity of schoolchildren]. Moscow: Prosveshchenie.
 18. Shepel, V. M. (2023). *Upravlencheskaya psikhologiya* [Managerial psychology]. Moscow: LENAND.