

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2025, Том 10, № 4 / 2025, Vol 10, Issue 4 <https://wcj.world/issue-4-2025.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/08PSMZ425.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кулагин Д. А. Понятие и виды профессионально важных качеств менеджеров / Д. А. Кулагин // Мировые цивилизации. — 2025. — Т. 10. — № 4. — URL: <https://wcj.world/PDF/08PSMZ425.pdf>

For citation:

Kulagin D. A. The concept and types of professionally important qualities of managers. *World civilizations*. 2025; 10(4): 08PSMZ425. Available at: <https://wcj.world/PDF/08PSMZ425.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 159.9

**Кулагин Дмитрий Алексеевич**

Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Студент аспирантуры

E-mail: [fein0@yandex.ru](mailto:fein0@yandex.ru)

## **Понятие и виды профессионально важных качеств менеджеров**

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная проблема определения и формирования профессионально важных качеств менеджеров в современных условиях динамичного развития экономики и усложняющихся управленческих задач. Методологическую основу исследования составляют системный и субъектно-деятельностный подходы, разработанные в отечественной психологии труда. Представлен детальный анализ структуры профессионально важных качеств менеджера, включающей когнитивные, личностные, эмоционально-волевые, коммуникативные и организаторские компоненты. Особое внимание уделяется психолого-педагогическим, анатомо-физиологическим и социокультурным факторам формирования профессионально важных качеств. В работе раскрываются современные тенденции развития управленческих компетенций, подчеркивается возрастающая роль межличностных навыков, культурного интеллекта и способности к адаптации в динамично меняющейся среде. Актуальность исследования обусловлена необходимостью эффективной организации процессов профессионального отбора, подготовки и развития управленческих кадров. Проводится анализ взаимосвязи между профессионально важными качествами и успешностью управленческой деятельности, рассматриваются механизмы формирования этих качеств в процессе профессиональной подготовки. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования системы подготовки менеджеров и оптимизации процессов профессионального отбора. Исследование вносит вклад в понимание процессов и построению структуры профессионально важных качеств современного менеджера.

**Ключевые слова:** профессионально важные качества; менеджер; управленческие компетенции; межличностные навыки; профессиональная подготовка

В современных условиях динамичного развития экономики и усложнения управленческих задач актуальность приобретает проблема определения и формирования профессионально важных качеств менеджеров. Успешность управленческой деятельности во многом зависит от индивидуально-психологических особенностей руководителя, которые обеспечивают эффективное выполнение профессиональных функций в различных ситуациях.

Понимание структуры и содержания профессионально важных качеств является ключевым для разработки программ подготовки управленческих кадров и оптимизации процессов профессионального отбора.

Понятие «профессионально важные качества» (ПВК) возникло в отечественной психологии труда как ответ на практическую задачу оптимального соответствия между личностью и требованиями профессии. Как отмечает М.В. Шаклеин, изначально исследователи стремились выявить психологические ресурсы, гарантирующие надёжное выполнение человеком социально значимых профессиональных функций [8]. Методологическую базу исследований ПВК составили системный и субъектно-деятельностный подходы, разработанные в трудах классиков отечественной психологии.

В энциклопедическом словаре по психологии труда ПВК определяются как динамические особенности личности, отдельные психические и психомоторные свойства, а также физические качества, которые соответствуют требованиям конкретной профессии и обеспечивают успешное овладение ею [2]. Профессиональная пригодность рассматривается через призму личностных характеристик субъекта труда, определяющих его возможности в освоении профессии и реализации профессиональных задач, особенно в сложных и ответственных условиях деятельности [1].

Значительный вклад в развитие представлений о профессионально важных качествах внёс Е.А. Климов, который предложил типологию профессий по объекту труда и ввёл принцип «субъект - средство», показывающий, как содержание деятельности детерминирует развитие личностных качеств специалиста [5]. Климов доказал, что устойчивость профессионального выбора во многом зависит от совпадения ценностных ориентаций личности с «миром профессий», что позволило по-новому интерпретировать данные о профессиональной пригодности и успешности.

В русле системного подхода Б.Ф. Ломов указал, что личностные качества нельзя изучать изолированно: они включены в сетевую систему связей человека с окружающей профессиональной средой [7]. Таким образом, в отечественной психологии труда утвердилось понимание ПВК как совокупности индивидуально-психологических свойств личности, сформированных в деятельности и влияющих на профессиональную продуктивность.

Современные исследования расширили понимание природы профессионально важных качеств, перейдя от идеи врождённости к представлению об их развиваемости. В начале 2000-х в образование и управление персоналом прочно вошёл компетентностный подход, интегрировавший знания, умения и личностные качества. По определению В.В. Зотова, профессиональная компетенция включает совокупность знаний, умений и навыков, а также профессиональных и личностных качеств специалиста, необходимых для эффективного выполнения деятельности в заданных условиях [4].

Многообразие требований к менеджеру обуславливает сложную структуру ПВК, которую исследователи классифицируют по разным основаниям. На базе анализа литературы можно выделить несколько основных групп профессионально важных качеств менеджера [2].

#### 1). Когнитивные качества.

К когнитивным качествам относят интеллектуальные способности (общий интеллект, аналитическое и системное мышление, способность к стратегическому прогнозированию), профессиональные знания и эрудицию, а также креативность и навыки решения проблем. Когнитивный компонент определяет эффективность принятия решений, планирования и

усвоения новой информации. Высокий уровень развития когнитивных качеств позволяет менеджеру понимать сложные бизнес-процессы, анализировать риски и данные, принимать обоснованные решения.

## 2). Личностные (мотивационно-ценностные) качества.

Это устойчивые свойства личности, влияющие на стиль и результаты управленческой деятельности. Сюда входят мотивация достижения, лидерские установки, ответственность, инициативность, самоорганизованность, добросовестность, а также ценностные ориентации. Личностные качества определяют, куда руководитель направляет свои способности – его стремления, профессиональная этика и мировоззрение во многом предопределяют успех в той или иной сфере [1]. Бодров и Сыркин подчёркивали особую роль мотивации: из всех ПВК, предопределяющих успешность обучения и труда, центральное место занимает система ценностных ориентаций личности и направленность её стремлений на достижение профессиональных целей.

## 3). Эмоционально-волевые качества.

Данная группа охватывает способности к саморегуляции, контролю эмоций и волевому усилию. Ключевые качества здесь – стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность, способность сохранять спокойствие и работоспособность под давлением, настойчивость в достижении целей, уверенность в себе, терпеливость. Эмоционально-волевой компонент помогает менеджеру преодолевать кризисные ситуации, не поддаваться деструктивным эмоциям, выдерживать длительные нагрузки. Наличие этих качеств особенно важно на руководящих позициях, связанных с высоким уровнем ответственности и неопределённости [3].

## 4). Коммуникативные качества.

Управленческая деятельность по своей природе является социально-ориентированной, поэтому навыки общения и взаимодействия крайне важны. В эту группу входят умения устанавливать контакты, эффективно коммуницировать с подчинёнными, коллегами, партнёрами, навыки убеждения и переговоров, умение работать в команде, разрешать конфликты [9]. Также сюда можно отнести лидерские способности – умение вдохновлять людей, направлять группу на достижение целей, а в глобализированном мире – способность понимать и учитывать разные культурные контексты в работе [10].

В недавнем эмпирическом исследовании было выявлено, что руководители с высоким культурным интеллектом более успешно проявляют лидерские качества и получают более высокие оценки от подчинённых, особенно в условиях значительного культурного разнообразия команд [10]. Развитые межличностные навыки позволяют руководителю выстраивать продуктивную организационную среду и высокий командный дух.

## 5). Организаторские и управленческие качества.

Данная категория охватывает способности планировать и организовывать рабочие процессы, координировать деятельность команды, распределять задачи и ресурсы. Сюда относятся такие качества, как стратегическое видение, навыки администрирования, компетентность в принятии решений, умение ставить цели и контролировать их достижение, делегирование полномочий, навык наставничества. Организаторские качества тесно связаны с профессиональными знаниями менеджера в сфере управления проектами, финансами, операциями и др.

Формирование профессионально важных качеств у будущих менеджеров обусловлено комплексом психолого-педагогических, анатомо-физиологических и социокультурных факторов. Согласно принципу единства личности и деятельности, закреплённому в отечественной психологии, профессиональные качества развиваются в процессе активной деятельности и взаимодействия с внешней средой [8].

Психолого-педагогические исследования подчёркивают ключевую роль мотивации, социализации и целенаправленного воспитательного воздействия в развитии профессионально важных качеств менеджера. Внутренняя мотивация к управленческой деятельности и осознанный профессиональный выбор создают прочный фундамент для развития необходимых качеств. Как показали исследования, учёт ценностно-смысловых структур личности позволяет надёжно прогнозировать успех профессионального становления [1].

Развитие профессионально значимых качеств опирается не только на психологические, но и на анатомо-физиологические предпосылки. Индивидуальные нейропсихологические различия – врождённые особенности мозга и нервной системы – во многом влияют на темпы и пределы развития тех или иных качеств. Исследования показывают, что стрессоустойчивость – одно из ключевых требований к современному менеджеру – частично детерминирована именно типологическими особенностями нервной системы и гормональной регуляции [3].

Социокультурная среда также играет важную роль в формировании личности будущего менеджера. Культура определяет ценности и модели поведения, которые считаются желательными для руководителя. В разных социокультурных контекстах требуются несколько отличные наборы качеств. Современные программы подготовки менеджеров включают тренинги лидерства, деловые игры и проектное обучение, в которых моделируются социальные ситуации и ожидаемые роли менеджера [6].

В условиях глобальной экономики и цифровой трансформации портрет эффективного менеджера продолжает уточняться на основе международных исследований. Зарубежные авторы сходятся во мнении, что социальные и личностные компетенции выходят на первый план для лидеров XXI века. В исследовании G. Veenen и соавторов предложена модель «хорошего менеджера», основанная на развитых межличностных навыках [9]. Авторы разработали и валидировали шкалу управленческих межличностных навыков, включающую три ключевых составляющих: умение поддерживать сотрудников и оказывать им содействие, способность мотивировать команду и эффективно управлять конфликтами.

Было показано, что менеджеры, высокие по этим показателям, достигают лучших результатов и более высокого удовлетворения работников, причём влияние данных навыков проявляется независимо от влияния черт личности или стиля руководства [9]. Это подтверждает, что в современных условиях развитые межличностные навыки менеджера способны повысить эффективность работы даже сверх влияния его базовых способностей и черт личности.

Помимо межличностных и межкультурных компетенций, в международной литературе подчёркивается значение эмоционального интеллекта, способности к непрерывному обучению, гибкости мышления и этического лидерства. Современный успешный руководитель, согласно глобальным исследованиям, – это не столько узкий специалист, сколько разносторонне развитый лидер, умеющий взаимодействовать с людьми и направлять организационные изменения [6].

Современные подходы к подготовке менеджеров всё больше внимания уделяют формированию так называемых «мягких навыков» (soft skills) – коммуникации, работе в команде, адаптивности, эмоциональному интеллекту. Эти качества, сформированные на базе личностного потенциала и подкреплённые знаниями и опытом, позволяют менеджеру эффективно действовать в условиях постоянных перемен и повышенных требований современной рабочей среды [6].

Таким образом, профессионально важные качества менеджера представляют собой сложную систему взаимосвязанных индивидуально-психологических свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение управленческих функций. Анализ научной литературы показывает, что структура ПВК включает когнитивные, личностные, эмоционально-волевые, коммуникативные и организаторские качества, которые формируются под влиянием психолого-педагогических, анатомо-физиологических и социокультурных факторов.

Современные тенденции в развитии управленческих компетенций подчёркивают возрастающую роль межличностных навыков, культурного интеллекта и способности к адаптации в динамично меняющейся среде. Понимание природы и структуры профессионально важных качеств необходимо для эффективной организации процессов профессионального отбора, подготовки и развития управленческих кадров в современных условиях.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку комплексных методик диагностики и формирования профессионально важных качеств менеджеров с учётом специфики различных сфер управленческой деятельности и современных вызовов цифровой экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бодров В.А., Сыркин Л.Д. Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора // Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 1. С. 73–81.
2. Булнина А.С., Булнина И.С., Арсентьева Л.И. Понятие о профессионально важных качествах менеджера // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-o-professionalno-vazhnyh-kachestvah-menedzhera> (дата обращения: 27.10.2025).
3. Зараковский Г.М., Королев Б.А., Медведев В.И., Шлаен П.Я. Введение в эргономику / Под ред. В.П. Зинченко. М.: Советское радио, 1974. 352 с.
4. Зотов В.В. Компетенции и профессионально важные качества: соотношение понятий и поле применимости в образовании, профессиональной сфере и государственной службе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2017. № 2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-i-professionalno-vazhnye-kachestva-sootnoshenie-ponyatiy-i-pole-primenimosti-v-obrazovanii-professionalnoy-sfere-i> (дата обращения: 27.10.2025).

5. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. 4-е изд. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 304 с.
6. Кузнецова В.И., Сергеева М.Г. Методы формирования личностных качеств и профессиональных навыков студентов-будущих менеджеров // Московский педагогический журнал. 2025. № 1. С. 168–178.
7. Ломов Б.Ф. О системном подходе в психологии // Вопросы психологии. 1975. № 2. С. 31–45.
8. Шаклеин М.В. К вопросу о понятии и структуре профессионально важных качеств // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 4–4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-i-strukture-professionalno-vazhnyh-kachestv> (дата обращения: 27.10.2025).
9. Beenen G., Pichler S., Livingston B., Riggio R. The good manager: Development and validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Article 631390. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.631390
10. Garamvölgyi J., Rudnák I. Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC) // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 7. Article 5735. DOI: 10.3390/su15075735



**Kulagin Dmitry Alekseevich**

Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

E-mail: [fein0@yandex.ru](mailto:fein0@yandex.ru)

## The concept and types of professionally important qualities of managers

**Abstract.** The article considers the actual problem of defining and forming professionally important qualities of managers in modern conditions of dynamic economic development and increasingly complex managerial tasks. The methodological basis of the research consists of systematic and subject-activity approaches developed in Russian labor psychology. A detailed analysis of the structure of professionally important qualities of a manager, including cognitive, personal, emotional-volitional, communicative and organizational components, is presented. Special attention is paid to the psychological, pedagogical, anatomical, physiological and socio-cultural factors of the formation of professionally important qualities. The paper reveals current trends in the development of managerial competencies, emphasizes the increasing role of interpersonal skills, cultural intelligence and the ability to adapt in a dynamically changing environment. The relevance of the research is determined by the need for effective organization of the processes of professional selection, training and development of managerial personnel. The analysis of the relationship between professionally important qualities and the success of managerial activity is carried out, the mechanisms of formation of these qualities in the process of professional training are considered. The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained to improve the management training system and optimize professional selection processes. The research contributes to understanding the processes and building a structure of professionally important qualities of a modern manager.

**Keywords:** professionally important qualities; managerial competencies; interpersonal skills; professional training