

Научная статья

УДК 159.9

DOI: 10.20323/1813-145X-2025-4-145-217

EDN: BBATOS

Условия и механизмы формирования профессионально важных качеств менеджера

Дмитрий Алексеевич Кулагин

Аспирант, Университет мировых цивилизаций им. В. В. Жириновского. 107078, г. Москва, 1-й Басманный пер., 3/1
fein0@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4114-9294>

Аннотация. В представленной статье рассматриваются условия и механизмы формирования профессионально важных качеств (ПВК) менеджера как ключевого ресурса современной организации в условиях динамично изменяющейся экономики знаний и цифровой трансформации. Исследование раскрывает, какие условия и внутренние механизмы позволяют будущему менеджеру развить профессионально важные качества, необходимые в цифровой экономике. Целью работы является построение целостной модели факторов, формирующих личностные, когнитивные и коммуникативные ресурсы управленца. Для достижения цели автор последовательно проанализировал ключевые отечественные и зарубежные концепции, выделил основные психологические ресурсы и сопоставил их с влиянием образовательной, социокультурной и производственной среды.

Проведён междисциплинарный анализ структуры ПВК, их понятийного ядра и роли в профессиональной компетентности руководителя. Особое внимание уделено деятельностно-мотивационному подходу, в рамках которого развитие личностных качеств связывается с содержанием труда, а также механизмам саморегуляции, рефлексии и эмоционального интеллекта. Освещаются результаты отечественных и зарубежных исследований, раскрывающих эволюцию научных представлений о ПВК: от концепций врождённых черт личности до современных моделей межличностных навыков как управленческого ресурса. Детально анализируются психолого-педагогические, социокультурные и организационно-производственные условия, определяющие эффективность формирования ПВК. Представлены современные образовательные подходы – системный, личностно-деятельностный, компетентностный и культурологический, а также практические рекомендации по построению образовательной среды, способствующей целенаправленному развитию управленческих компетенций. Особое значение придаётся комплексности и интегративности методов формирования ПВК, учёту социокультурных факторов и организационного климата как основ для профессионального роста и успешной адаптации будущих руководителей в изменяющихся условиях.

Ключевые слова: профессионально важные качества; менеджер; управленческие компетенции; саморегуляция; рефлексия; эмоциональный интеллект; межличностные навыки; образовательная среда

Для цитирования: Кулагин Д. А. Условия и механизмы формирования профессионально важных качеств менеджера // Ярославский педагогический вестник. 2025. № 4 (145). С. 217–229. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2025-4-145-217>. <https://elibrary.ru/BBATOS>

Original article

Conditions and mechanisms for the development of professionally significant qualities of a manager

Dmitry A. Kulagin

Post-graduate student, Zhirinovskiy university of world civilizations. 107078, Moscow, 1-st Basmany per., 3/1
fein0@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4114-9294>

Abstract. This article examines the conditions and mechanisms underpinning the development of professionally significant qualities (PSQ) in managers, positioning these qualities as a key resource within contemporary organizations amid the rapidly evolving knowledge economy and ongoing digital transformation. The study elucidates the specific conditions and internal processes that enable future managers to cultivate the essential competencies demanded by the digital economy. The primary objective is to construct an integrated model of factors that shape the personal, cognitive, and communicative resources of managerial personnel. To achieve this aim, the author systematically analyzes major domestic and international theoretical frameworks, identifies core psychological resources, and correlates these with the influences of educational, sociocultural, and professional environments.

A multidisciplinary analysis is conducted to reveal the structure of PSQ, their conceptual foundation, and their pivotal role in the professional competence of executives. Particular emphasis is placed on the activity-motivational approach, wherein the development of personal qualities is linked to the content of managerial labor, as well as on the mechanisms of self-regulation, reflection, and emotional intelligence.

The article outlines current educational approaches – including systemic, personality-activity, competency-based, and cultural approaches – and offers practical recommendations for constructing an educational environment conducive to the purposeful development of managerial competencies. Special attention is devoted to the complexity and integrative nature of PSQ development methods, as well as to the influence of sociocultural factors and organizational climate as foundations for professional growth and the successful adaptation of future managers to changing conditions.

Key words: professionally significant qualities; manager; managerial competencies; self-regulation; reflection; emotional intelligence; interpersonal skills; educational environment

For citation: Kulagin D. A. Conditions and mechanisms for the development of professionally significant qualities of a manager. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2025; (4): 217-229. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2025-4-145-217>. <https://elibrary.ru/BBATOS>

Введение

Быстро меняющаяся экономика знаний, переход к гибридным форматам труда и усложнение управленческих задач делают человеческий ресурс главным драйвером конкурентоспособности организаций. На этом фоне возрастает потребность в точной «настройке» личности специалиста под требования профессии. Именно эту практическую потребность, как показывает М. В. Шаклеин, исторически и призвано удовлетворить понятие профессионально важных качеств (ПВК): исследователи искали психологические ресурсы, гарантирующие надёжное выполнение социально значимых функций [Шаклеин, 2016]. В современных условиях цифровой трансформации, роста неопределённости и постоянно обновляющихся компетентностных моделей вопрос о сформированности ПВК становится особенно актуальным, поскольку именно они обеспечивают устойчивость профессионального поведения при смене технологий и организационных структур.

Целью исследования является разработка целостной теоретико-практической модели, описывающей, каким образом личностные, когнитивные и коммуникативные ресурсы управленца формируются под воздействием образовательной, социокультурной и организационно-производственной среды, а также под влиянием психофизиологических предпосылок.

Для достижения заявленной цели автор формулирует и поэтапно решает комплекс взаимосвязанных задач. Во-первых, осуществляется концептуальный анализ отечественных и зарубежных источников с целью уточнения понятийного аппарата, структуры и функций ПВК менеджера. Во-вторых, выделяются и систематизируются ключевые психологические механизмы формирования ПВК – деятельностно-

мотивационный импульс, саморегуляция, рефлексия и эмоциональный интеллект – с последующим их включением в интегративную модель. В-третьих, исследуются психолого-педагогические, социокультурные и организационно-производственные условия, задающие контекст развитию указанных механизмов, причём особое внимание уделяется влиянию цифровой образовательной среды и корпоративного климата. В-четвёртых, разрабатывается структурно-логическая схема, отражающая взаимодействие условий и механизмов при формировании ПВК, а её содержательные блоки соотносятся с актуальными компетентностными моделями менеджера. Наконец, в-пятых, на основе полученных теоретических выводов формулируются практические рекомендации по конструированию образовательных программ и внутрикорпоративных инициатив, способствующих целенаправленному развитию профессионально значимых качеств будущих управленцев.

Методы исследования

Методологический каркас работы образуют взаимодополняющие методы теоретического и эмпирического уровня. К теоретическим относим: системно-структурный анализ для раскрытия внутренней организации ПВК, сравнительно-сопоставительный метод при корректировке понятийных границ, а также метод концептуального моделирования, позволивший визуализировать взаимосвязи условий и механизмов формирования качеств. Эмпирические методы: контент-анализ современных научных публикаций, позволяющий выявить исследовательские тренды.

Результаты исследования

Понятийное ядро феномена восходит к работам Е. А. Климова [Климов, 2004; 1996], который

связал развитие личностных качеств с содержанием труда через принцип «субъект – средство»: деятельность не только требует определённых качеств, но и сама формирует их. Системогенетическую интерпретацию предложил В. Д. Шадриков [Шадриков, 2017; 2020], определив ПВК как индивидуальные свойства, влияющие на эффективность деятельности и успешность её освоения. Современные авторы подчёркивают интегративный характер конструкции: ПВК включают психофизиологические, когнитивные и мотивационно-личностные компоненты, развивающиеся во взаимосвязи с профессиональной задачей. Так, В. В. Зотов отстаивает позицию, согласно которой ПВК образуют «психологическое ядро» компетенции, различаясь с ней лишь по фокусу – внутренний потенциал личности против внешних требований профессии [Зотов, 2017]. Следовательно, понимание и целенаправленное формирование ПВК становится ключевой предпосылкой подготовленности будущего менеджера к вызовам современной управленческой практики.

В. Л. Маришук в работе «Психодиагностика в спорте» [Маришук, 2005] систематизировал психометрические методы оценки индивидуально-психологических характеристик спортсменов. Автор адаптировал известные тесты реакции, внимания и тревожности к соревновательным условиям, описал нормативы и алгоритмы их применения, а также ввёл принцип динамического мониторинга состояния, что упростило отслеживание эффективности психорегуляционных вмешательств [Маришук, 2005]. Эти положения легли в основу современного подхода к выбору диагностических процедур в исследованиях профессиональной дееспособности в экстремальных или высокострессовых видах труда.

Научные идеи Г. М. Зарковского сосредоточены на эргономике и надёжности операторов. Исследователь показал, что психологические характеристики оператора (уровень сенсомоторной устойчивости, особенности темперамента, когнитивная гибкость) статистически предсказывают отказоустойчивость сложных систем [Зарковский, 1974; 1981; 1992; 1993; 2012].

Методологию системного анализа психики развил Б. Ф. Ломов. В работе «О системном подходе в психологии» он обосновал многомерную, многоуровневую детерминацию психических процессов, взяв за основу принцип деятельности и общения как ведущих факторов личностного развития. Для настоящего исследования важен вывод

учёного о том, что личностные качества всегда включены в сетку межсистемных связей: их нельзя рассматривать изолированно от условий профессиональной среды [Ломов, 1975, с. 45].

Научный интерес в контексте исследования представляют разработки Б. А. Бодрова и Л. Д. Сыркина, которые представили оригинальную методику диагностики профессиональной мотивации на принципах репертуарного теста личностных конструктов Дж. Келли [Бодров, 2003, с. 73]. Авторы экспериментально доказали прогностическую валидность методики в интересах оптимизации учебно-профессиональной деятельности на этапе получения высшего профессионального образования. Их концепция проекционного анализа мотивов применяется в нашем исследовании как инструмент выявления глубинных регуляторов профессиональной активности.

Деятельность предъявляет личности конкретные требования и одновременно становится «тренажёром» её мотивационно-ценностной сферы, потому профессионально-важные качества (ПВК) «растут» из самого содержания труда. В логике деятельностно-мотивационного подхода именно совпадение личных ценностей с «миром профессий» делает развитие ПВК устойчивым и направленным; если же работа не подкрепляет базовую мотивацию, механизм формирования качеств становится менее эффективным.

Однако одних внешних требований недостаточно: внутренний «режиссёр» изменений – саморегуляция. В. И. Морасанова рассматривает её как мета-качество, задающее цикл «цель – план – самоконтроль – коррекция»; высокий уровень произвольного планирования достоверно связан с результативностью управленцев [цит. по: Морозова, 2020]. Следовательно, деятельностный импульс, заданный профессией, материализуется в устойчивое качество лишь тогда, когда личность умеет задавать себе ориентиры и оперативно перестраивать поведение.

Ключевыми психологическими механизмами, опосредующими эту связку «требование – саморегуляция», выступают рефлексия и эмоциональный интеллект. С. Д. Семенцова показывает, что саморефлексия менеджера – это внутренний аудит профессиональных мотивов и действий; без регулярного «саморецензирования» не запускается цикл самокоррекции, и даже сильная мотивация теряет управленческий эффект [Семенцова, 2022]. Ю. Ю. Харитоновна дополняет: рефлексия переводит ПВК из разряда диспозиций

в осознанные регуляторы поведения, повышая их адаптивную пластичность [Харитоновна, 2008].

Эмоциональный интеллект, включённый автором в спектр «soft skills», задаёт ещё один вектор саморегуляции – управление аффективными состояниями и социальными сигналами. Его развитие коррелирует с коммуникативной гибкостью, способностью предотвращать конфликты и поддерживать мотивацию команды, что превращает его в «социальный катализатор» других ПВК. В совокупности рефлексивный и эмоционально-интеллектуальный контуры формируют внутреннюю архитектуру, через которую профессиональная деятельность «прошивает» личность новыми качествами.

Таким образом, деятельностно-мотивационный импульс, описанный Е. А. Климовым, запускает формирование ПВК, но их устойчивый рост обеспечивает саморегуляция как системное управление собственными ресурсами; рефлексия и эмоциональный интеллект служат её психологическими механизмами, позволяя личности согласовывать внешние профессиональные вызовы с внутренними ценностями и состояниями.

Зарубежная традиция исследования ПВК менеджеров складывалась волнообразно. Первую волну связывают с работами Е. L. Thorndike [Thorndike, 1920], который ещё в 1920 г. ввёл понятие социального интеллекта как способности «разумно действовать в человеческих отношениях». Thorndike подчёркивал обучаемость социальных навыков и рассматривал их не как врождённый дар, а как умения, формируемые в образовательной среде. Позднее R. R. McCrae и P. T. Costa [McCrae, 1987] выявили корреляцию между такими чертами личности, как экстраверсия и доброжелательность, и лидерской эффективностью, однако J. Hogan и B. Holland [Hogan, 2003] указывали на ограниченность «чистого» чертного подхода: способность предсказывать управленческий успех по отдельным личностным свойствам оказывается невысокой. Вторая волна исследований сместила акцент к навыковому подходу. R. E. Riggio [Riggio, 1986; 2003; 2020] подробно описал базовые социально-эмоциональные умения и доказал их обучаемость и значение для становления лидера. Важную роль сыграла работа С. Klein, R. E. DeRouin и E. Salas [Klein, 2008], в которой свыше 400 различных межличностных умений были обобщены в две основные категории: коммуникативные навыки (вербальная и невербальная передача

информации, активное слушание, задавание вопросов, ясность и адаптивность в выражении мыслей) и навыки построения отношений (доверие, эмпатия, разрешение конфликтов, межкультурная чувствительность, сотрудничество, эмоциональная регуляция). Эта систематизация легла в основу многих последующих моделей межличностных компетенций [Hartnell, 2010]. Современный ресурсный этап представлен моделью Managerial Interpersonal Skills (MIPS) Г. Бинена и С. Пихлера [Beenen, 2017; 2018; 2021]. Анализируя процедуры отбора в программы MBA, авторы выделили три ключевых измерения межличностных навыков менеджеров – поддержку (supporting), мотивацию (motivating) и управление конфликтами (conflict management) – а ключевым механизмом назвали индивидуализацию стиля общения. Таким образом, зарубежная наука прошла путь от поиска врождённых личностных черт к признанию межличностных компетенций обучаемыми величинами и к их рассмотрению как управленческого ресурса, критически влияющего на удержание сотрудников и эффективность организации.

Формирование профессионально важных качеств менеджера – сложный междисциплинарный процесс, где совокупность психологических и педагогических факторов определяет эффективность результата. И. В. Серафимович указывает, что современный руководитель должен обладать широким спектром компетенций и глубоким уровнем осмысления, а профессиональное мышление выступает особым когнитивным ресурсом личности [Серафимович, 2021]. Психолого-педагогические условия включают как внутренние психологические процессы (мышление, рефлекссию, мотивацию, общение), так и внешние педагогические факторы, направленные на становление компетенций. С психологической точки зрения ключевыми факторами развития менеджера являются развитие рефлексии и саморегуляции, формирование устойчивой мотивации к лидерству и совершенствование социальных «soft skills» – навыков коммуникации, командной работы, эмоционального интеллекта, креативности и адаптивности. Эти гибкие навыки дополняют профессиональные знания и определяют эффективность их применения. Более того, исследователи вводят понятие метанавыков – навыков обучения и самосовершенствования на протяжении всей карьеры. Одной из базовых черт профессионального роста является рефлексия: по мнению С. Д. Семенцевой, саморефлекс-

сия менеджера представляет собой феномен профессионального самосознания, позволяющий анализировать собственную деятельность и поведение на разных этапах карьеры [Семенцова, 2022]. Менеджер, проводя критический анализ своих навыков, мотивов, ценностей и стиля взаимодействия с коллегами, тем самым осуществляет саморегулирование и профессиональное развитие.

Педагогическая среда и методы обучения также оказывают решающее влияние. Современная педагогика предлагает базовые подходы, используемые в подготовке менеджеров: системный, личностно-деятельностный, компетентностный и культурологический. Системный подход рассматривает подготовку как единую систему, где цели, содержание, методы и формы обучения взаимосвязаны и направлены на формирование целевых качеств. И. С. Мутусханов и Н. У. Ярычев обосновывают, что готовность будущих менеджеров к проектному управлению наиболее эффективна при проектировании образовательного процесса по принципу системности; они предлагают интегративную модель, в которой все компоненты обучения (от постановки целей до оценки результатов) взаимодополняют друг друга, способствуя появлению профессионально важных качеств у обучающихся [Мутусханов, 2022]. При этом такой подход предполагает преемственность и сквозное развитие навыков на протяжении всего обучения. В исследовании А. Джамил, В. М. Янгирова и Е. А. Яковлевой подчеркивается необходимость создания условий для целенаправленного развития коммуникативной компетенции студентов-менеджеров именно на основе положений системного подхода [Джамил, 2023].

Личностно-деятельностный (или личностно-ориентированный) подход делает акцент на активной роли студента и учете его индивидуальности. Обучение в этом ключе строится вокруг реальной деятельности (проектной, исследовательской, практической), где проявляются и развиваются личностные качества будущего специалиста. Например, Н. В. Шарковская, А. И. Юдина и Л. Л. Алексеева при изучении креативного потенциала менеджера исходили из личностно-ориентированного подхода, предполагающего индивидуализацию образовательных маршрутов и активное включение студентов в творческую деятельность [Шарковская, 2024]. Подобная образовательная среда, насыщенная возможностями для творчества и инициативы,

служит мощным стимулом развития ответственности, инициативности, уверенности и других личностных качеств будущих руководителей. Преподаватель при этом выступает партнером студента, направляет и поддерживает, но предоставляет обучающемуся пространство для самостоятельных действий и выводов.

Компетентностный подход ориентируется на то, что результатом обучения должны стать сформированные компетенции выпускника. Профессионально важные качества менеджера рассматриваются как составные части его ключевых компетенций: коммуникабельность, командная работа, принятие решений и лидерство являются компонентами управленческих компетенций.

Образовательно-профессиональные стандарты содержат перечень требуемых компетенций выпускника-менеджера, поэтому педагогический процесс строится «от компетенций»: содержание дисциплин, методы обучения и контроля подбираются так, чтобы способствовать их формированию. По словам И. С. Мутусханова, компетентностный подход фокусирует содержание образования вокруг этих компетенций и требует интеграции практико-ориентированных технологий в учебный процесс. Применительно к нашей теме это означает, что такие качества, как коммуникабельность, лидерство, рефлексия, должны формироваться системно на протяжении всей образовательной программы и регулярно оцениваться [Мутусханов, 2022]. А. А. Ежгурова подчеркивает, что углубление компетентностного подхода позволяет сформировать у будущих специалистов социально ответственный профессионализм, интегрирующий профессиональные знания с ценностно-личностными качествами (ответственность перед обществом, этичность, командные устремления) [Ежгурова, 2023].

Культурологический (культурно-ценностный) подход акцентирует связь образования с культурой и социумом. В рамках этого подхода развитие профессиональных качеств менеджера рассматривается через призму усвоения им определенных культурных норм, ценностей и моделей поведения. Он важен для подготовки управленцев в поликультурной среде и для воспитания этически и социально ответственных лидеров. Так, А. Джамил, В. М. Янгирова и Е. А. Яковлева, исследуя коммуникативную компетенцию, наряду с другими подходами, используют и культурологический, учитывая нормы общения как ценностный процесс [Джамил, 2023]. Важным является приобщение будущих менеджеров

к профессиональной культуре общения и лидерства: менеджер в социальной сфере должен быть носителем культуры, разбираться в социокультурных особенностях аудитории и уметь исполнять полифункциональные роли. Педагоги включают в программы историю менеджмента, этику бизнеса, межкультурную коммуникацию и социальную ответственность, формируя этим широту мировоззрения руководителя. Перечисленные подходы взаимодополняют друг друга: системный задает общую рамку, компетентностный – целевые результаты, личностно-деятельностный – принцип субъект-субъектного взаимодействия, а культурологический – ценностное содержание подготовки. Комбинация этих подходов обеспечивает наиболее полное формирование профессиональных качеств менеджера. Как показывают исследования, организация процесса формирования компетенций на основе системного подхода с учетом личностно-деятельностных факторов способствует повышению конкурентоспособности будущих менеджеров.

Наряду с психолого-педагогическими, существенную роль играют социокультурные условия. Под социокультурными факторами понимаются общественные установки, традиции и ценности, национальные нормы, а также особенности корпоративной культуры и локальные нормы общения. Эти факторы могут рассматриваться на макроуровне (национальная культура, доминирующие ценности общества) и микроуровне (корпоративные особенности, ближайшее окружение менеджера). Национальные ценности и нормы задают общий фон управленческой практики, тогда как корпоративная культура и окружение формируют более специфические установки. Социокультурная среда создает «рамки», в пределах которых изменяются личностные установки специалиста и выстраивается вектор развития его компетенций. Классификация социокультурных факторов включает ценностно-нормативные (ценности, традиции), социально-демографические (образование, мобильность) и коммуникативно-поведенческие (принятые модели общения, этикет, стиль руководства). Такая типологизация помогает системно оценивать влияние культурной среды на деятельность менеджера. Культурный контекст определяет, какие свойства личности окажутся востребованными: например, практики, считающиеся неэтичными в одной культуре, могут восприниматься иначе в другой. Глобальные исследования показывают, что в культурах с высокой дистанци-

ей власти ценятся решительность и строгое следование иерархии, тогда как в культурах с низкой дистанцией важны сотрудничество и демократичность стиля. Индивидуалистические культуры поощряют самостоятельность, а коллективистские – навыки командной работы и гармонию в группе. Таким образом, культурная среда формирует «профиль компетенций» менеджера, влияя на приоритетность тех или иных качеств.

Отечественные авторы также отмечают влияние социокультурных условий: В. В. Колосова подчеркивает, что современные кризисы требуют появления лидеров, объединяющих гражданско-нравственные качества (социальную ответственность, этичность) с профессиональными умениями [Колосова, 2023]. Ценностные основания личности (моральные установки, гражданская позиция) становятся ключевыми для профессионального становления менеджера. Кроме того, культурные различия проявляются через коммуникацию: исследования показывают, что руководители с высокой межкультурной компетентностью воспринимаются подчиненными как более поддерживающие, а их адаптивность повышает удовлетворенность сотрудников и их приверженность организации. Таким образом, ценностные ориентации и коммуникативные паттерны (национальные и корпоративные) опосредованно влияют на результаты деятельности менеджера через взаимодействие с коллективом.

Организационно-производственные условия непосредственно связаны с корпоративной культурой, психологическим климатом и условиями труда. Организационная культура определяет систему ценностей, норм и правил компании. По определению Е. А. Сладковой и А. В. Кобзовой, культура – это поведение людей в деловой среде, их убеждения и нормы делового общения [Сладкова, 2013]. Через культуру формируется «атмосфера» коллектива и устойчивые модели реагирования на ситуации, что влияет на развитие таких качеств менеджеров, как инициативность, ответственность и коммуникабельность. Э. Шейн подчеркивает, что культура задаёт «глубинные допущения», на основе которых сотрудники определяют, что считается успешной работой [Шейн, 2013]. Организационная культура проявляется во всех аспектах жизни организации – от стиля руководства до способов взаимодействия внутри команды.

Ключевым механизмом влияния культуры является социализация: при адаптации новых сотрудников через наставничество и корпоратив-

ные ритуалы передаются ценные установки и нормы поведения. Позитивная культура мотивирует персонал высокими целями и социальным признанием труда. Организационная культура формирует внутри компании образовательную среду: развивая наставничество, обмен опытом и самообразование, она повышает общий уровень квалификации и «человеческий капитал» организации. В частности, корпоративные традиции и ценности стимулируют сотрудников к постоянному обучению, освоению новых навыков и профессиональному росту.

Социально-психологический климат также оказывает существенное влияние: эффективность персонала зависит не только от материальных факторов, но и от сплоченности коллектива, уровня участия в решениях и ясности целей. По мнению И. А. Романовой, современные условия требуют от специалиста адаптации к быстро меняющейся среде и непрерывного развития компетенций [Романова, 2023]. Организационная культура создаёт среду, в которой сотрудник либо чувствует поддержку развития, либо сталкивается с препятствиями. Благоприятный психологический климат (доверие, поддержка, справедливость) стимулирует инициативность и креативность, тогда как негативный климат порождает конфликты, тревожность и выгорание.

Особое значение имеют условия труда: комфортная эргономическая среда, безопасность и достаточное ресурсное обеспечение позволяют менеджерам сосредоточиться на профессиональных задачах и эффективно развивать компетенции. «Удручающие» условия труда (перегрузки, недостаток ресурсов, высокий стресс) напротив тормозят развитие навыков. Психологическая атмосфера на рабочем месте (уровень доверия,

поддержки, открытости и справедливости руководства) вместе с гигиеническими факторами (справедливая оплата, условия) создает оптимальные предпосылки для роста профессиональных качеств. Положительный климат способствует сохранению здоровья и устойчивости сотрудников и тем самым раскрывает их потенциал, тогда как хронический стресс и неблагоприятные факторы приводят к утомляемости и снижению эффективности.

Наконец, следует упомянуть психофизиологические ресурсы менеджера, определяющие его адаптивный потенциал. Стрессоустойчивость, общее состояние здоровья, сенсомоторная координация и устойчивость нервных процессов служат своего рода «физиологическим фундаментом» деятельности. Комфортные условия труда и поддерживающий психологический климат помогают менеджеру сохранять работоспособность и здоровье, тогда как неблагоприятные факторы (перегрузки, стресс) истощают эти ресурсы. Таким образом, совокупность психолого-педагогических, социокультурных, организационно-производственных и психофизиологических условий образует комплекс предпосылок для успешного формирования профессионально важных качеств будущих руководителей.

Обобщая сказанное, представляется возможным представить структурно-логическую схему (рисунок 1), отражающую, каким образом совокупность внешних условий (психолого-педагогических, социокультурных, организационно-производственных) и базовых психофизиологических ресурсов активизирует психологические механизмы – деятельностно-мотивационный импульс, саморегуляцию, рефлексивность и эмоциональный интеллект.



Рисунок 1. Структурно-логическая модель условий и механизмов формирования ПВК менеджера

Взаимодействие представленных механизмов, в свою очередь, обеспечивает целостное развитие ПВК как интегрального ядра управленческой компетентности.

На основании проведенного исследования стало возможным сформулировать следующие рекомендации.

Для эффективного формирования ПВК будущих менеджеров следует применять комплексный системный подход на всех уровнях обучения. Образовательный процесс целесообразно проектировать как целостную систему, где преимущественно и всесторонне развиваются целевые профессиональные качества. Образовательную среду следует насыщать реальными деятельностными задачами: проектами, научными исследованиями, деловыми играми и кейсами, что активизирует творческий и аналитический потенциал студентов. При этом личностно-ориентированный подход предполагает индивидуализацию траекторий обучения и партнерство преподавателя и студента. Среда, насыщенная возможностями для творчества и инициативы, стимулирует развитие ответственности, инициа-

тивности, уверенности и других личностных качеств будущих руководителей. Преподаватель в таком подходе скорее сопровождает и направляет, давая студентам пространство для самостоятельных действий и выводов.

Компетентностный подход требует связывать ПВК с профстандартами и реальными управленческими компетенциями. Представляется, что содержание образовательных программ должно строиться «от компетенций»: ключевые управленческие компетенции (коммуникативность, лидерство, командная работа, принятие решений) выступают составными частями системы ПВК. Следовательно, необходимо использовать практико-ориентированные технологии (стажировки, модульные проекты, симуляторы) и регулярно оценивать формирование качеств на протяжении всей подготовки. Углубление компетентностного подхода обеспечивает формирование у выпускников «социально ответственного профессионализма», интегрирующего знания и ценностно-личностные качества.

Особое внимание следует уделять развитию рефлексивных способностей и учету

культурного контекста. Вовлечение студентов в научно-исследовательскую и проектную деятельность ускоряет развитие аналитических и инновационных компонентов ПВК. Также необходимо формировать у обучающихся культурологический (ценностно-нормативный) компонент: интеграция этических норм, международных кейсов и межкультурной коммуникации способствует воспитанию социальной ответственности и способности эффективно работать в поликультурной среде.

Наконец, на разных уровнях подготовки (бакалавриат, магистратура) целесообразно сквозное развитие ПВК. Уже с первых курсов должны закладываться основы коммуникабельности и ответственности, а в старших классах – акцентироваться лидерские, стратегические и новаторские навыки. Такой комплексный, многокомпонентный подход к обучению обеспечит готовность будущих менеджеров к современным управленческим вызовам.

Заключение

Итак, проведенный анализ показывает, что профессионально важные качества менеджера представляют собой интегральную систему личностных, когнитивных коммуникативных и психофизиологических характеристик, обеспечивающих успешное выполнение управленческих функций. ПВК являются внутренними предпосылками профессиональной компетентности, задавая «субъектную» меру профессионального развития. Следовательно, для подготовки успешных руководителей необходимо сочетать психолого-педагогические методы, практические тренинги и культурологическое образование, обеспечивающие непрерывное развитие этих качеств. Именно комплексный подход к формированию ПВК во многом определяет будущую управленческую успешность специалистов и их готовность адаптироваться к динамике современной управленческой среды.

Обобщая сказанное, сформулируем выводы по каждой из поставленных в исследовании задач.

Во-первых, на первоначальном этапе выполнен углублённый концептуальный анализ отечественных и зарубежных источников, благодаря которому уточнены дефиниции, структура и функциональное назначение профессионально важных качеств менеджера; полученные результаты создали прочный понятийный фундамент последующих рассуждений.

Во-вторых, в ходе систематизации выявлены четыре ключевых психологических механизма формирования этих качеств – деятельностно-мотивирующий импульс, саморегуляция, рефлексия и эмоциональный интеллект; их взаимная детерминация представлена в интегративной модели, раскрывающей динамику развития компетентностного потенциала управленца.

В-третьих, определён комплекс психолого-педагогических, социокультурных и организационно-производственных факторов, влияющих на упомянутые механизмы; особое внимание уделено воздействию цифровой образовательной среды и корпоративного климата, доказавшему решающую роль в ускорении либо торможении становления профессионально значимых характеристик.

В-четвёртых, разработана структурно-логическая схема, наглядно демонстрирующая взаимодействие условий и механизмов; её содержательные блоки сопоставлены с современными компетентностными моделями менеджера и тем самым подтверждена практическая релевантность предложенной конструкции.

В-пятых, на основе совокупности теоретических выводов сформулированы конкретные рекомендации по проектированию образовательных программ и внутрикорпоративных инициатив, ориентированные на целенаправленное и непрерывное развитие профессионально важных качеств будущих управленцев, что обеспечивает трансляцию результатов исследования в прикладную сферу.

Таким образом, исследование позволило уточнить сущностные характеристики и структуру профессионально важных качеств менеджера, охарактеризовать детерминирующую роль деятельностно-мотивирующего импульса, саморегуляции, рефлексии и эмоционального интеллекта, выявить психолого-педагогические, социокультурные и организационно-производственные условия их развития, визуализировать взаимодействие этих факторов в структурно-логической модели и, опираясь на полученные результаты, сформулировать рекомендации, обеспечивающие целенаправленное формирование у будущих управленцев востребованного компетентностного потенциала.

Библиографический список

1. Бодров В. А. Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора / В. А. Бодров, Л. Д. Сыркин // Психологический журнал. 2003. Т. 24, № 1. С. 73–81.

2. Джамил А. Системный подход к формированию коммуникативной компетенции у менеджеров образования / А. Джамил, В. М. Янгирова, Е. А. Яковлева // Педагогический журнал Башкортостана. 2023. № 1 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-formirovaniyu-kommunikativnoy-kompetentsii-u-menedzherov-obrazovaniya> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Ежгурова А. А. Совершенствование методики преподавания иностранного языка как условие формирования профессиональной компетентности будущих менеджеров // МНКО. 2023. № 4 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-prepodavaniya-inostrannogo-yazyka-kak-uslovie-formirovaniya-professionalnoy-kompetentnosti-buduschih> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Зараковский Г. М. Дизайн, эргономика и качество жизни населения России // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып. 4. Москва : Институт психологии РАН, 2012. С. 45–72.
5. Зараковский Г. М. Введение в эргономику / Г. М. Зараковский, Б. А. Королев [и др.] // под ред. В. П. Зинченко. Москва : Сов. радио, 1974. 352 с.
6. Зараковский Г. М. Анализ деятельности: психофизиологическая структура трудовой деятельности и методы ее выявления // Физиология трудовой деятельности. Санкт-Петербург : Наука, 1993. С. 467–492.
7. Зараковский Г. М. Психологические критерии сложности процесса принятия решения человеком-оператором / Г. М. Зараковский, В. Д. Магазаник // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. Москва : Наука, 1981. С. 63–78.
8. Зараковский Г. М. Системная психофизиологическая оптимизация операторской деятельности / Г. М. Зараковский, А. А. Меденков, А. А. Пospelов / Системный подход в инженерной психологии и психологии труда. Москва : Наука, 1992. С. 117–131.
9. 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: 11.05.2025).
10. Климов Е. А. Введение в психологию труда : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению 521000-Психология и специальностям 020400-Психология, 022700-Клиническая психология. 2-е изд., пер. и доп. Москва : Изд-во Моск. ун-та ; Академия, 2004. 334 с.
11. Климов Е. А. Психология профессионала : избранные психологические труды. Москва ; Воронеж : Ин-т практической психологии ; НПО «МОДЭК», 1996. 400 с.
12. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. 4-е изд. Москва : Академия, 2010. 304 с.
13. Колосова В. В. Профессиональное становление и ценностные основания субъектов управленческой деятельности: анализ современной практики // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-stanovlenie-i-tsennostnye-osnovaniya-subektov-upravlencheskoy-deyatelnosti-analiz-sovremennoy-praktiki> (дата обращения: 10.05.2025).
14. Ломов Б. Ф. О системном подходе в психологии // Вопросы психологии. 1975. № 2. С. 31–45.
15. Марищук В. Л. Психодиагностика в спорте : учеб. пособие для вузов / В. Л. Марищук, Ю. М. Блудов, Л. К. Серова. Москва : Просвещение, 2005. 349 с.
16. Морозова О. В. Личностные особенности профессионально успешных менеджеров // Скиф. 2020. № 7 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-osobennosti-professionalno-ushpeshnyh-menedzherov> (дата обращения: 11.05.2025).
17. Мутусханов И. С. Теоретическое обоснование проектирования педагогического процесса формирования у будущих менеджеров готовности к участию в управлении проектами на основе принципа системности / И. С. Мутусханов, Н. У. Ярычев // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-proektirovaniya-pedagogicheskogo-protsessa-formirovaniya-u-buduschih-menedzherov-gotovnosti-k-uchastiyu> (дата обращения: 10.05.2025).
18. Романова И. А. От студента до профессионала – изучение карьерных траекторий менеджеров по персоналу (результаты опроса) // УПИРР. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-studenta-do-professionala-izuchenie-kariernyh-traektoriy-menedzherov-po-personalu-rezulytaty-oprosa> (дата обращения: 10.05.2025).
19. Семенцова С. Д. Саморефлексия менеджера в процессе профессиональной деятельности // Вестник РМАТ. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samorefleksiya-menedzhera-v-protseste-professionalnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 10.05.2025).
20. Серафимович И. В. Профессиональное мышление и социально-психологические особенности менеджеров в образовании / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина, Н. И. Бобылева // ИТС. 2021. № 2 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-myshlenie-i-sotsialno-psihologicheskie-osobennosti-menedzherov-v-obrazovanii> (дата обращения: 10.05.2025).
21. Системогенез деятельности. Игра. Учение. Труд : монография: в 4 т. Т. I : Системогенез профессиональной и учебной деятельности / В. Д. Шадриков. Москва : Изд. дом РАО; Ярославль : ЯрГУ, 2017. 326 с.
22. Сладкова Е. А. Роль организационной культуры в профессиональной ориентации и адаптации рабочей силы в современных экономических условиях /

- Е. А. Сладкова, А. В. Кобзова // Вестник МГСУ. 2013. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-professionalnoy-orientatsii-i-adaptatsii-rabochey-sily-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (дата обращения: 11.05.2025).
23. Харитонова Ю. Ю. Теоретические аспекты изучения процесса становления субъекта профессиональной деятельности // Агроинженерия. 2008. № 6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-izucheniya-protseessa-stanovleniya-subekta-professionalnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 11.05.2025).
24. Шадриков В. Д. Профессиональные способности : учебное пособие. Москва : Логос, 2020. 320 с.
25. 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-vazhnykh-kachestv> (дата обращения: 11.05.2025).
26. Шарковская Н. В. Формирование креативного потенциала менеджера социально-культурной деятельности: личностно-ориентированный подход / Н. В. Шарковская, А. И. Юдина, Л. Л. Алексеева // Вестник МГУКИ. 2024. № 2 (118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kreativnogo-potentsiala-menedzhera-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-lichnostno-orientirovannyi-podhod> (дата обращения: 10.05.2025).
27. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 351 с.
28. Beenen G., Pichler S. and Davoudpour S. Interpersonal skills in MBA admissions: how are they conceptualized and assessed? J. Manag. Educ. 2018. 42. 34–54. doi: 10.1177/1052562917703743.
29. Beenen G., Pichler S., and Levy P. Self-determined feedback seeking: the role of perceived supervisor autonomy support. Hum. Resource Manag. 2017. 56. 555–569. doi: 10.1002/hrm.21787.
30. Beenen G., Pichler S., Livingston B. & Riggio R. The good manager: Development and validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. Frontiers in Psychology, 2021. 12, 631390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>
31. Hartnell C. A., Ou A. Y. & Kinicki A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology. 2010. 96 (4): 677 – 694, <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>.
32. Hogan J. and Holland B. Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective. J. Appl. Psychol. 2003. 88, 100–112. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.100.
33. Klein C., DeRouin R. E. & Salas E. Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), International review of industrial and organizational psychology 2006 (Vol. 21, pp. 79–126). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch3>.
34. McCrae R. R. and Costa P. T. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. J. Pers. Soc. Psychol. 1987. 52, 81–90. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81.
35. Riggio R. E. Assessment of basic social skills. J. Pers. Soc. Psychol. 1986. 51, 649–660. doi: 10.1037/0022-3514.51.3.64
36. Riggio R. E. «Social skills in the workplace», in The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research, eds J. S. Mio, B. J. Carducci, and N. C. Nave (Hoboken, NJ: Wiley), (2020). 527–531.
37. Riggio R. E., Riggio H. R., Salinas C. and Cole E. J. The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. Group Dyn. Theory Res. Pract. 2003. 7, 83–103. doi: 10.1037/1089-2699.7.2.83
38. Thorndike E. L. (1920). Intelligence and its Uses. New York, NY: Harper's magazine. Tyson, W. (2020). «Interpersonal skills», in Teaching and Learning Employability Skills in Career and Technical Education, ed. W. Tyson (Cham: Palgrave Macmillan), 109–128.

Reference list

1. Bodrov V. A. Diagnostika i prognozirovaniye professional'noy motivatsii v processe psihologicheskogo otbora = Diagnosis and prediction of professional motivation in the process of psychological selection / V.A. Bodrov, L. D. Syrkin // Psihologicheskij zhurnal. 2003. T. 24, № 1. S. 73–81.
2. Dzhamil A. Sistemnyj podhod k formirovaniyu kommunikativnoj kompetencii u menedzherov obrazovaniya = Systematic approach to the formation of communicative competence among education managers / A. Dzhamil, V. M. Jangirova, E. A. Jakovleva // Pedagogicheskij zhurnal Bashkortostana. 2023. № 1 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-formirovaniyu-kommunikativnoy-kompetentsii-u-menedzherov-obrazovaniya> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Ezhgurova A. A. Sovershenstvovanie metodiki prepodavaniya inostrannogo yazyka kak uslovie formirovaniya professional'noy kompetentnosti budushhih menedzherov = Improving the methodology of teaching a foreign language as a condition for the formation of professional competence of future managers // MNKO. 2023. № 4 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-prepodavaniya-inostrannogo-yazyka-kak-uslovie-formirovaniya-professionalnoy-kompetentnosti-budushchih> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Zarakovskij G. M. Dizajn, jergonomika i kachestvo zhizni naseleniya Rossii = Design, ergonomics and quality of life of the population of Russia // Aktual'nye problemy psihologii truda, inzhenernoj psihologii i jergonomiki. Vyp. 4. Moskva : Institut psihologii RAN, 2012. S. 45–72.

5. Zarakovskij G. M. Vvedenie v jergonomiku = Introduction to ergonomics / G. M. Zarakovskij, B. A. Korolev [I dr.] // pod red. V. P. Zinchenko. Moskva : Sov. radio, 1974. 352 s.
6. Zarakovskij G. M. Analiz dejatel'nosti: psihofiziologicheskaja struktura trudovoj dejatel'nosti i metody ee vyjavlenija = Activity analysis: psychophysiological structure of labor activity and methods of its identification // Fiziologija trudovoj dejatel'nosti. Sankt-Peterburg : Nauka, 1993. S. 467–492.
7. Zarakovskij G. M. Psihologicheskie kriterii slozhnosti processa prinjatija reshenija chelovekom-operatorom = Psychological criteria for the complexity of the decision-making process by the human operator / G. M. Zarakovskij, V. D. Magazannik / Metodologija inzhenernoj psihologii, psihologii truda i upravlenija. Moskva : Nauka, 1981. S. 63–78.
8. Zarakovskij G. M. Sistemnaja psihofiziologicheskaja optimizacija operatorskoj dejatel'nosti = System psychophysiological optimization of operator activity / G. M. Zarakovskij, A. A. Medenkov, A. A. Pospelov / Sistemnyj podhod v inzhenernoj psihologii i psihologii truda. Moskva : Nauka, 1992. S. 117–131.
9. Zotov V. V. Kompetencii i professional'no vazhnye kachestva: sootnoshenie ponjatij i pole primenimosti v obrazovanii, professional'noj sfere i gosudarstvennoj sluzhbe = Competencies and professionally important qualities: correlation of concepts and field of applicability in education, professional sphere and public service // Vestnik Tambovskogo universiteta. Serija: Obshhestvennye nauki. 2017. № 2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-i-professionalno-vazhnye-kachestva-sootnoshenie-ponyatij-i-pole-primenimosti-v-obrazovanii-professionalnoy-sfere-i> (data obrashhenija: 11.05.2025).
10. Klimov E. A. Vvedenie v psihologiju truda = Introduction to labor psychology : ucheb. dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po napravleniju 521000-Psihologija i special'nostjam 020400-Psihologija, 022700-Klin. Psihologija. 2-e izd., per. i dop. Moskva : Izd-vo Mosk. un-ta ; Akademija, 2004. 334 s.
11. Klimov E. A. Psihologija professionala = Psychology of the professional: izbrannye psihologicheskie trudy. Moskva ; Voronezh : In-t prakticheskoy psihologii ; NPO «MODJeK», 1996. 400 s.
12. Klimov E. A. Psihologija professional'nogo samoopredelenija = Psychology of professional self-determination. 4-e izd. Moskva : Akademija, 2010. 304 s.
13. Kolosova V. V. Professional'noe stanovlenie i cennostnye osnovanija sub#ektov upravlencheskoj dejatel'nosti: analiz sovremennoj praktiki = Professional development and value bases of management activity: analysis of modern practice // Mir nauki. Pedagogika i psihologija. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-stanovlenie-i-tsennostnye-osnovaniya-subektov-upravlencheskoj-deyatelnosti-analiz-sovremennoj-praktiki> (data obrashhenija: 10.05.2025).
14. Lomov B. F. O sistemnom podhode v psihologii = On a systems approach in psychology // Voprosy psihologii. 1975. № 2. S. 31–45.
15. Marishhuk V. L. Psihodiagnostika v sporte = Psychodiagnostics in sports: ucheb. posobie dlja vuzov / V. L. Marishhuk, Ju. M. Bludov, L. K. Serova. Moskva : Prosveshhenie, 2005. 349 s.
16. Morozova O. V. Lichnostnye osobennosti professional'no uspešnyh menedzherov = Personal features of professionally successful managers // Skif. 2020. № 7 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-osobennosti-professionalno-uspešnyh-menedzherov> (data obrashhenija: 11.05.2025).
17. Mutushanov I. S. Teoreticheskoe obosnovanie proektirovanija pedagogicheskogo processa formirovanija u budushhih menedzherov gotovnosti k uchastiju v upravlenii proektami na osnove principa sistemnosti = Theoretical justification for the design of the pedagogical process to form readiness for future managers to participate in project management based on the principle of consistency / I. S. Mutushanov, N. U. Jarychev // Mir nauki. Pedagogika i psihologija. 2022. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-proektirovaniya-pedagogicheskogo-protssesa-formirovaniya-u-buduschih-menedzherov-gotovnosti-k-uchastiju> (data obrashhenija: 10.05.2025).
18. Romanova I. A. Ot studenta do professional – izuchenie kar'ernyh traektorij menedzherov po personalu (rezul'taty oprosa) = From student to professional – exploring HR managers career paths (survey results) // UPIRR. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-studenta-do-professionala-izuchenie-kariernyh-traektorij-menedzherov-po-personalu-rezultaty-oprosa> (data obrashhenija: 10.05.2025).
19. Semencova S. D. Samorefleksija menedzhera v processe professional'noj dejatel'nosti = Self-reflection of the manager in the process of professional activity // Vestnik RMAT. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samorefleksiya-menedzhera-v-protssesse-professionalnoy-deyatelnosti> (data obrashhenija: 10.05.2025).
20. Serafimovich I. V. Professional'noe myshlenie i social'no-psihologicheskie osobennosti menedzherov v obrazovanii = Professional thinking and socio-psychological features of managers in education / I. V. Serafimovich, N. V. Shljahtina, N. I. Bobyleva // ITS. 2021. № 2 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-myshlenie-i-sotsialno-psihologicheskie-osobennosti-menedzherov-v-obrazovanii> (data obrashhenija: 10.05.2025).
21. Sistemogenez dejatel'nosti. Igra. Uchenie. Trud = Activity systemogenesis. Game. Teaching. Work : monografija: v 4 t. T. I : Sistemogenez professional'noj i uchebnoj dejatel'nosti / V. D. Shadrikov. Moskva : Izd. dom RAO; Jaroslavl' : JarGU, 2017. 326 s.
22. Sladkova E. A. Rol' organizacionnoj kul'tury v professional'noj orientacii i adaptacii rabochej sily v sovremennyh jekonomicheskikh uslovijah = The role of organizational

culture in the career orientation and adaptation of the workforce in modern economic conditions / E. A. Sladkova, A. V. Kobzova // Vestnik MGSU. 2013. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-professionalnoy-orientatsii-i-adaptatsii-rabochey-sily-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (data obrashheniya: 11.05.2025).

23. Haritonova Ju. Ju. Teoreticheskie aspekty izucheniya processa stanovleniya sub#ekta professional'noj dejatel'nosti = Theoretical aspects of studying the process of formation of a subject of professional activity // Agrozheniya. 2008. № 6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-izucheniya-protsesta-stanovleniya-subekta-professionalnoy-deyatelnosti> (data obrashheniya: 11.05.2025).

24. Shadrikov V. D. Professional'nye sposobnosti = Professional ability : uchebnoe posobie. Moskva : Logos, 2020. 320 s.

25. Shaklein M. V. K voprosu o ponjatii i strukture professional'no vazhnykh kachestv = On the question of the concept and structure of professionally important qualities // Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2016. № 4-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-i-strukture-professionalno-vazhnykh-kachestv> (data obrashheniya: 11.05.2025).

26. Sharkovskaja N. V. Formirovanie kreativnogo potentsiala menedzhera social'no-kul'turnoj dejatel'nosti: lichnostno-orientirovannyj podhod = Building the creative potential of the manager of social and cultural activities: a personality-oriented approach / N. V. Sharkovskaja, A. I. Judina, L. L. Alekseeva // Vestnik MGUKI. 2024. № 2 (118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kreativnogo-potentsiala-menedzhera-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-lichnostno-orientirovannyj-podhod> (data obrashheniya: 10.05.2025).

27. Shejn Je. H. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo = Organizational culture and leadership. 4-e izd. Sankt-Peterburg : Piter, 2013. 351 s.

28. Beenen G., Pichler S. and Davoudpour S. Interpersonal skills in MBA admissions: how are they conceptualized and assessed? J. Manag. Educ. 2018. 42. 34–54. doi: 10.1177/1052562917703743.

29. Beenen G., Pichler S., and Levy P. Self-determined feedback seeking: the role of perceived super-

visor autonomy support. Hum. Resource Manag. 2017. 56. 555–569. doi: 10.1002/hrm.21787.

30. Beenen G., Pichler S., Livingston B. & Riggio R. The good manager: Development and validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. Frontiers in Psychology, 2021. 12, 631390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>

31. Hartnell C. A., Ou A. Y. & Kinicki A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology. 2010. 96 (4): 677 – 694, <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>.

32. Hogan J. and Holland B. Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective. J. Appl. Psychol. 2003. 88, 100–112. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.100.

33. Klein C., DeRouin R. E. & Salas E. Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), International review of industrial and organizational psychology 2006 (Vol. 21, pp. 79–126). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch3>.

34. McCrae R. R. and Costa P. T. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. J. Pers. Soc. Psychol. 1987. 52, 81–90. doi: 10.1037/0022-3514.52.1.81.

35. Riggio R. E. Assessment of basic social skills. J. Pers. Soc. Psychol. 1986. 51, 649–660. doi: 10.1037/0022-3514.51.3.64

36. Riggio R. E. «Social skills in the workplace», in The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research, eds J. S. Mio, B. J. Carducci, and N. C. Nave (Hoboken, NJ: Wiley), (2020). 527–531.

37. Riggio R. E., Riggio H. R., Salinas C. and Cole E. J. The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. Group Dyn. Theory Res. Pract. 2003. 7, 83–103. doi: 10.1037/1089-2699.7.2.83

38. Thorndike E. L. (1920). Intelligence and its Uses. New York, NY: Harper's magazine. Tyson, W. (2020). «Interpersonal skills», in Teaching and Learning Employability Skills in Career and Technical Education, ed. W. Tyson (Cham: Palgrave Macmillan), 109–128.

Статья поступила в редакцию 19.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 31.07.2025.

The article was submitted 19.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 31.07.2025.