

*Атулян А.Г.,
студентка магистратуры
2 курс, магистерская программа «Психология управления
и социальных коммуникаций»
Одинцовский филиал МГИМО МИД России
Россия, г. Одинцово
Научный руководитель: Степнова Л.А.,
доктор психологических наук, профессор*

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДИКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

***Аннотация:** В статье представлены итоги эмпирического исследования психологических особенностей принятия управленческих решений в условиях неопределенности. В исследовании приняли участие 72 руководителя московских организаций. На основе экспертной оценки выделены группы эффективных и неэффективных управленцев. Установлено, что группы различаются по толерантности к неопределенности, стилям принятия решений, мотивации и уровню тревожности. Составлен сравнительный психологический портрет эффективного и неэффективного управленца. Предложены диагностический комплекс для оценки руководителей и программа тренинга.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, неопределенность, толерантность к неопределенности, стили принятия решений, мотивация достижения, тревожность, эффективность руководителя.*

Annotation: *The article presents the results of an empirical study of psychological characteristics of managerial decision-making under uncertainty. The sample included 72 managers from Moscow organizations. Expert assessment divided them into effective and ineffective groups. The groups differ in tolerance for uncertainty, decision-making styles, motivation and anxiety level. A comparative psychological portrait of effective and ineffective managers is provided. The article offers a diagnostic toolkit for manager assessment and a training program.*

Key words: *managerial decisions, uncertainty, tolerance for uncertainty, decision-making styles, achievement motivation, anxiety, managerial effectiveness.*

Неопределенность стала постоянной характеристикой управленческой среды. По данным опросов 2023–2024 годов, 70% руководителей российских компаний называют неопределенность внешней среды ключевым вызовом для своей деятельности. При этом только 35% менеджеров считают себя психологически готовыми к работе в таких условиях. Разрыв между требованиями среды и готовностью руководителей определяет практическую задачу: выявить психологические характеристики, которые обеспечивают качество решений при дефиците информации.

Психология принятия решений накопила значительный объем данных о том, как человек действует при недостатке информации. Д. Канеман и А. Тверски описали систематические искажения суждений: эвристику доступности, эффект якоря, сверхуверенность [1]. Т.В. Корнилова показала, что толерантность к неопределенности выступает личностным ресурсом, который обеспечивает адаптивность в ситуациях выбора [2]. Большинство этих данных получено в лабораторных условиях на гипотетических сценариях. Перенос выводов на реальную управленческую практику требует эмпирической проверки на действующих руководителях. Настоящее исследование направлено на решение этой задачи.

Цель исследования состояла в выявлении психологических особенностей, которые различают руководителей с высокой и низкой эффективностью решений в условиях неопределенности. В исследовании приняли участие 72 руководителя среднего и высшего звена коммерческих организаций Москвы и Московской области. Сферы деятельности участников: консалтинг, информационные технологии, розничная торговля, производство. Средний возраст участников составил 39,2 года, средний управленческий стаж 6,4 года.

Эффективность решений оценивали 64 независимых эксперта: вышестоящие руководители, коллеги того же управленческого уровня и специалисты служб персонала. Оценка проводилась по пяти критериям: качество решений в нестандартных ситуациях, скорость реагирования на изменения, способность действовать при дефиците информации, ответственность за принятые решения, достижение поставленных целей. Согласованность экспертных оценок подтверждена коэффициентом конкордации Кендалла ($W = 0,78-0,86$). По итогам оценки сформированы две контрастные группы: эффективные руководители (34 человека) и неэффективные (38 человек). Группы сопоставимы по полу, возрасту и стажу.

Психодиагностический комплекс включал пять методик: опросник стилей принятия решений GDMS и Мельбурнский опросник принятия решений MDMQ в адаптации Т.В. Корниловой [2], шкалу толерантности к неопределенности MSTAT-II в адаптации Е.Н. Осина [3], опросник мотивации достижения А. Мехрабиана и шкалу тревожности Спилбергера-Ханина. Обработка данных выполнена в программе SPSS и включала сравнительный и корреляционный анализ [4].

Группы различаются по четырем из пяти стилей принятия решений (рисунок 1). Самое сильное различие выявлено по избегающему стилю. Неэффективные руководители откладывают выбор, уклоняются от сложных ситуаций и перекалывают ответственность на других. Корреляция

избегающего стиля с эффективностью составила $r = -0,74$. Это сильнейшая связь среди всех измеренных показателей. Для практики отсюда следует прямой вывод: отказ от выбора сам по себе снижает эффективность управления. Сходные данные приводят Ю.А. Слепцова и соавторы: уход от решения выступает фактором риска для качества управления [5].

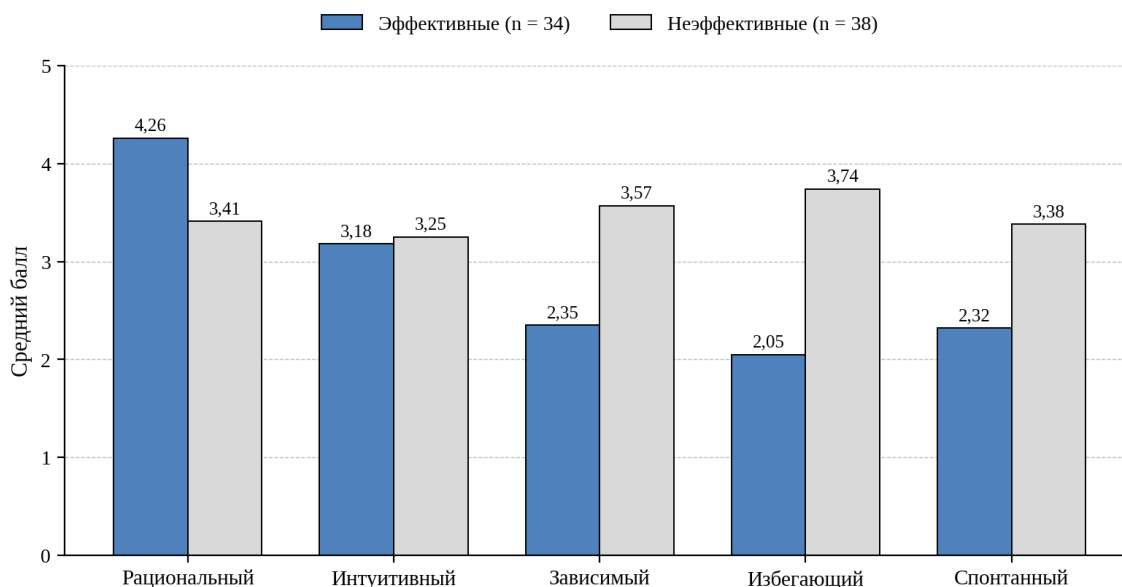


Рисунок 1. Сравнение стилей принятия решений в группах эффективных и неэффективных руководителей (опросник GDMS, средние баллы)

У эффективных руководителей доминирует рациональный стиль. Они ищут информацию, сравнивают альтернативы и планируют процесс выбора. По интуитивному стилю различий между группами нет. Опора на интуицию сама по себе не повышает и не снижает качество решений. Значение имеет то, как интуитивные оценки сочетаются с рациональным анализом [1].

Различия подтверждаются и на уровне стратегий совладания с ситуацией выбора. Эффективные руководители используют стратегию бдительности: взвешивают альтернативы, собирают дополнительную информацию и принимают решение после достаточного анализа. В группе неэффективных доминируют прокрастинация, избегание и

сверхбдительность, то есть хаотичный перебор вариантов под давлением времени. Ключевые различия между группами представлены в таблице 1.

Таблица 1.

**Различия между эффективными и неэффективными руководителями
(средние значения)**

Показатель	Эффективные (n = 34)	Неэффективные (n = 38)
Толерантность к неопределенности (MSTAT-II), баллы	48,6	36,8
Рациональный стиль (GDMS), баллы	4,26	3,41
Избегающий стиль (GDMS), баллы	2,05	3,74
Бдительность (MDMQ), баллы	13,82	9,68
Прокрастинация (MDMQ), баллы	5,82	10,87
Мотивация достижения, индекс	152,4	118,7
Личностная тревожность, баллы	34,8	46,5

Примечание: все различия между группами статистически значимы при $p < 0,001$.

Толерантность к неопределенности выступает центральной характеристикой эффективного руководителя. Руководители с высокими баллами воспринимают неясную ситуацию как задачу, а не как угрозу. Они способны работать без полной информации столько, сколько требуется для взвешенного выбора. Эти данные согласуются с выводами Т.В. Корниловой и М.А. Чумаковой о связи толерантности к неопределенности с рациональностью решений [6].

Мотивационные различия выражены столь же ярко. Эффективные руководители ориентированы на достижение: они предпочитают задачи средней сложности и принимают рассчитанный риск. У неэффективных доминирует мотивация избегания неудач. Страх ошибки приводит к промедлению и переносу ответственности. По тревожности картина

следующая: эффективные руководители показывают умеренный уровень, неэффективные высокий. Личностная тревожность различает группы сильнее, чем ситуативная. Устойчивая склонность видеть угрозу в широком круге ситуаций мешает анализу сильнее, чем актуальное волнение. Полное отсутствие тревоги тоже не является целевым состоянием: умеренная тревога выполняет сигнальную функцию и мобилизует ресурсы.

Выявленные различия складываются в целостный психологический портрет (таблица 2). Эффективный руководитель сочетает рациональный анализ с готовностью действовать без полной информации и стремлением к результату. Неэффективный руководитель воспринимает неопределенность как угрозу, откладывает выбор и опирается на чужое одобрение. Анализ ответов по шкале MSTAT-II показал содержательную разницу между группами. Эффективные руководители чаще соглашались с утверждениями «Я люблю неожиданности» и «Неопределенные ситуации вызывают у меня интерес». Неэффективные руководители чаще выбирают утверждения «Я не выношу неопределенных ситуаций» и «Мне нужно, чтобы все было четко и ясно».

Таблица 2.

Сравнительный психологический портрет эффективного и неэффективного руководителя

Характеристика	Эффективный руководитель	Неэффективный руководитель
Восприятие неопределенности	Вызов и рабочая задача	Угроза
Доминирующий стиль решений	Рациональный	Избегающий
Стратегия в ситуации выбора	Бдительность	Прокрастинация и избегание

Опора при принятии решения	Собственный анализ	Одобрение со стороны
Мотивационная направленность	Достижение успеха	Избегание неудачи
Личностная тревожность	Умеренная	Высокая
Отношение к ошибкам	Источник обучения	Повод для избегания

Различие в отношении к ошибкам имеет практическое значение. Для эффективных руководителей ошибка служит источником обучения и поводом скорректировать курс. Для неэффективных руководителей ошибка подтверждает опасность выбора и усиливает стремление уклоняться от решений в будущем. Этот замкнутый цикл объясняет устойчивость избегающего поведения и указывает точку приложения усилий при обучении.

Полученные данные имеют прямое применение в трех областях: отбор и оценка персонала, обучение руководителей, саморазвитие. Для служб персонала предложен диагностический минимум (таблица 3). Комплекс занимает 40–50 минут и подходит для оценки кандидатов на управленческие позиции и для формирования кадрового резерва. Диагностику проводит квалифицированный психолог с соблюдением этических норм.

Таблица 3.

Диагностический минимум для оценки готовности к работе в условиях неопределенности

Измеряемый конструкт	Методика	Целевой уровень
Толерантность к неопределенности	MSTAT-II (Д. МакЛейн)	выше 45 баллов
Стиль принятия решений	GDMS (С. Скотт, Р. Брюс)	рациональный от 4,0, избегающий до 2,5
Стратегия совладания	MDMQ (Л. Манн)	бдительность от 12, прокрастинация до 7

Мотивация достижения	Опросник А. Мехрабиана	индекс от 140
Личностная тревожность	Шкала Спилбергера-Ханина	до 40 баллов

Для специалистов по обучению разработана программа тренинга «Эффективные решения в условиях неопределенности». Программа включает пять модулей: диагностический, когнитивный, эмоционально-волевой, поведенческий и интегративный. Общая продолжительность составляет 24 часа. Когнитивный модуль обучает методам коррекции когнитивных искажений [7]. Среди них техника *premortem*: перед запуском решения группа представляет, что решение уже провалилось, и перечисляет причины неудачи [8]. Эмоционально-волевой модуль развивает толерантность к неопределенности через когнитивное переструктурирование и работу с тревогой. Поведенческий модуль формирует навык структурирования выбора: декомпозиция проблемы, временные рамки для каждого этапа, анализ причин неопределенности. Пилотная апробация программы на 18 руководителях дала прирост толерантности к неопределенности на 4,2 балла и снижение избегающего стиля на 0,6 балла. Оба сдвига статистически значимы.

Руководителям, которые работают над собственной эффективностью, подходят четыре приема. Первый: диагностика собственного стиля по опросникам GDMS и MDMQ. Склонность к избеганию, зависимости или спонтанности служит точкой приложения усилий. Второй: пауза для анализа перед важным решением. Алгоритм простой: сформулировать три альтернативы, для каждой записать одно ожидаемое последствие и один признак, по которому будет видна правильность выбора. Третий: работа с тревогой через дыхательные техники, физическую активность и письменный ответ на вопрос о худшем исходе и способах справиться с ним. Четвертый: смещение фокуса со страха ошибки на выигрыш при успешном решении.

Перед выбором полезно письменно зафиксировать три позитивных и три негативных исхода с оценкой их значимости.

Организационная среда влияет на качество решений наравне с индивидуальными характеристиками [9]. Продуктивный выбор поддерживают три меры. Первая мера состоит в создании безопасной среды для решений. Ошибки в условиях неопределенности неизбежны. Разбор ошибок без несоразмерных наказаний снижает мотивацию избегания и стимулирует взвешенный риск. Вторая мера включает структурированные групповые форматы: мозговой штурм с критическим анализом, метод номинальных групп, технику Дельфи. Групповые процедуры компенсируют индивидуальные когнитивные ограничения. Третья мера обеспечивает информационную поддержку: доступ к данным, аналитическим инструментам и экспертным оценкам снижает неопределенность до уровня, где рациональный анализ становится выполнимым.

Итоги исследования показывают, что эффективность управленческих решений в условиях неопределенности связана с измеримым комплексом психологических характеристик. Основной фактор риска состоит в избегании решений. Ключевые ресурсы включают толерантность к неопределенности и мотивацию достижения. Все три характеристики поддаются диагностике за один час и развитию в рамках короткой программы обучения. Организации получают рабочий инструмент: отбор по объективным критериям, адресное обучение и среду, которая поддерживает взвешенный риск. Дальнейшие исследования предполагают лонгитюдную оценку устойчивости эффектов тренинга и прямую экспериментальную проверку роли когнитивных искажений в управленческих решениях.

Использованные источники:

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2021. 656 с.

2. Корнилова Т.В. Психология неопределенности: единство интеллектуально-личностного потенциала человека. М.: Издательство Московского университета, 2023. 342 с.

3. Осин Е.Н. Факторная структура русскоязычной версии шкалы толерантности к неопределенности Д. МакЛейна // Психологическая диагностика. 2024. № 2. С. 65–78.

4. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 2024. 350 с.

5. Слепцова Ю.А., Качалов Р.М., Шокин Я.В. Факторы риска когнитивных искажений при принятии управленческих решений // Журнал экономической теории. 2024. Т. 21, № 1. С. 112–125.

6. Корнилова Т.В., Чумакова М.А. Толерантность к неопределенности как предиктор рациональности в принятии решений // Психологические исследования. 2024. Т. 17, № 93. С. 1–14.

7. Канеман Д., Сибони О., Санстейн К. Шум. Несовершенство человеческих суждений. М.: АСТ, 2024. 480 с.

8. Хамитов Д.А. Влияние когнитивных искажений на принятие решений в гибких фреймворках управления проектами: текущие положения и взгляды научного сообщества // Управленческие науки. 2024. Т. 14, № 2. С. 104–115.

9. Кольчик Е.Ю. Методологические подходы к анализу неопределенности в принятии управленческих решений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2024. Т. 23, № 2. С. 231–250.