

СОЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

Управління сучасними організаціями вимагає доброго і кваліфікованого менеджменту, тому таке важливе місце посідає володіння управліннями менеджерськими компетенціями, до яких належать соціальні компетенції. У статті аналізуються основні підходи до визначення соціальних компетенцій управлінців в організаціях. Соціальна компетентність менеджера є надзвичайно важливою для успішної професійної діяльності і власного розвитку. Стаття піднімає питання як теоретичні, так і практичні, пов'язані з формуванням соціальної компетенцій.

Ключові слова: *соціальні компетенції, управлінські стандарти, компетентність, організація, управління персоналом.*

***Хороший менеджер, перш ніж
домагатися ефективності від інших,
зобов'язаний сам бути максимально ефективним.
К. Татеісі***

Вступ. Світ сьогодення значно відрізняється від зовсім ще недавнього світу 20-30-річної давності: відбуваються переміщення глобальних центрів економічного розвитку, важливі демографічні процеси, спостерігається нова хвиля викликів у сфері соціального розвитку. Стає все більш зрозумілим, що ринкова економіка дає і буде давати збої, що підтверджується сучасними кризами в економіках країн з різним рівнем розвитку. На цьому тлі вчені стверджують, що людство є свідками не просто кризи в роботі налагодженого економічного механізму, а певних глибинних перетворень [1; 2; 6]. Здавалося б, що в кінцевому рахунку глибинні причини кризи знаходяться в фінансово-матеріальній сфері, але на сьогодні стає все більш очевидним, що проблема подальшого розвитку суспільства, економіки зводиться до формування нових управлінських (психологічних, моральних, етичних) стандартів організацій. У світі бізнесу все більш очевидним стає відхід від традиційної парадигми управління, що призвело до формування нових концепцій, заснованих на теоретичних підставах доктрини біхевіоризму. В сучасних теоріях управління дослідники звертають особливу увагу на особливості соціального функціонування людини в організації. Найбільш щільно такі процеси торкнулися професійних управлінців – менеджерів. Адже у сьогоденні про-

цес управління організаціями відіграє надзвичайно життєву роль, тому є досить важким і складним завданням. Сучасний світ бізнесу висуває нові вимоги до професійної діяльності управлінців, тому їх роль в організаціях змінюється і стає все більш складною.

Постановка проблеми. Динамічні зміни в суспільстві спричинили зміну поглядів щодо вимог до професійних якостей менеджерів організацій. Цифрова революція змінила способи нашого мислення і діяльності. Досить швидко стало ясно, що накопичені знання, навички, а особливо якість інтерперсональних і суспільних комунікацій у наш час вже не відповідають вимогам сучасності, в зв'язку з чим менеджери встали перед необхідністю перегляду та вдосконалення наявних компетенцій. В Доповіді ООН про людський розвиток 2015 нагадує нам, що не існує механічного зв'язку між працею і розвитком людини. Важливим виміром, що забезпечує підвищення рівня людського розвитку в процесі трудової діяльності є якість праці. Нерідко люди, що працюють в шкідливих і небезпечних умовах, підлягають серйозним ризикам, ...виникає загроза їх безпеці, свободі і самостійності. Всі ці проблеми ще більше загострюються і вимагають втручання в умовах, коли світ праці під впливом глобалізації та технологічної революції переживає стрімкі зміни. Глобалізація створює вигоди для одних і втрати для інших. Цифрова революція не тільки відкриває нові можливості, але і породжує нові проблеми – такі як нестандартні трудові контракти і праця в скороченому обсязі робочого часу, – які нерівномірно розподілені між висококваліфікованими і некваліфікованими працівниками [1, с. 5]. Виклики, перед обличчям яких стають сучасні організації, призводять до того, що на менеджера покладається ключова відповідальність за функціонування організації. За таких умов головна увага звертається на людину як ключовий ресурс організації, на створення умов повної реалізації її потенціалу, формування і компетенцій, насамперед менеджера як суб'єкта від якого залежить розвиток організації. Компетенції не є чимось новим, проте так широко їм ніколи не приділялися увага і не надавалось значення, як це відбувається зараз.

Вимоги, які пред'являються до менеджерів, вимагають розвиток їх компетенцій управлінських, особистих і соціальних. Останні є фундаментом професійного успіху як усього колективу, так і особистого професійного успіху менеджера. Такі виклики визначають актуальність розробки нових підходів і поглядів на сучасну систему управління, на якість і зміст соціальних та інтерперсональних комунікацій.

Мета статті полягає у вивченні змісту і якості соціальних компетенцій менеджерів за сучасних умов діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття “компетенція” походить від латинського (*competentia* – відповідність, сумісність) і означає якість, діапазон дозволів, повноваження для виконання певної роботи, а також сферу чийхось знань, навичок, відповідальності та придатності [8]. Компетенції включають загальні та специфічні складові (професійні і статусні). Компетенції як комплекс певних зразків поведінки, вміння та знання більшою мірою зорієнтовані на певні чинники, ніж на процес, що означає, що під час їх набування і розвитку найбільший тягар покладається на результат. Розвиток компетенцій не є додатковим елементом, а невід’ємною частиною професійної діяльності, адже розвиток зорієнтований на людину, адже спирається виключно на результати, які вона досягає у результаті діяльності.

Разом з тим, вчені-психологи зазначають, що компетенції – це певні внутрішні, потенціальні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, систем цінностей і відносин, які потім проявляються в компетентності людини [3]. Ці два поняття – компетенції та компетентність, взаємно пов’язують. Завдяки застосування конкретних компетенцій, людина проявляє власну компетентність при виконанні завдань. Тому, під компетентністю розуміють якість виконання певних функцій, готовність до мобілізації знання, вмінь і зовнішніх ресурсів з метою ефективної діяльності в конкретних життєвих ситуаціях, готовність діяти в ситуації невизначеності [4, с. 9].

Останніми роками ці два поняття широко розроблялися в різних наукових підходах. В результаті Рада Європи визначила п’ять груп ключових компетенцій, яким вона надає особливого значення і якими “мають володіти молоді європейці”. В кожній з них провідним є соціальний контекст. Так наприклад, безпосередньо соціальні компетенції передбачають здатність брати на себе відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без насильства. Окрім того, ключовими є компетенції, пов’язані з життям у багатокультурному суспільстві, або міжкультурні компетенції, – толерантність, прийняттям відмінностей між людьми, повага до інших, здатність жити з представниками інших культур, мов і релігій.

Концепція соціальних компетенцій виникла в соціальній психології і була пов’язана з потребами у надані допомоги людям, які потребують соціальної адаптація. В умовах, коли світ праці під впливом глобалізації і технологічної революції переживає стрімкі зміни зростає навантаження на людину як суб’єкта і об’єкта мінливого світу, що потребує від неї специфічних соціальних навичок комунікацій.

Особливе місце у визначенні дефініцій соціальних компетенцій посідають результати перших вчених, що досліджували це поняття. До них належить R. White, який ще в 1959 році, займаючись проблематикою впливу на соціальне середовище, ввів у психологію поняття компетенції як специфічне розуміння вміння, кожної такої здатності, яка сприяє ефективній взаємодії з соціальним оточенням [12]. Компетенції автор ототожнює з соціальними навичками.

Наступним необхідно відзначити внесок у розвиток дефініції соціальних компетенцій M. Argyle. Автор під поняттям соціальної компетентності розуміє “здатність, наявність необхідних навичок для здійснення бажаного впливу на інших людей в різних соціальних ситуаціях”, наприклад, схилити людину до купівлі якогось товару чи користування послугою. M. Argyle розділяє соціальні навички на дві категорії, що дозволяє отримати відповідний результат у відповідних соціальних ситуаціях. Це стосується поширених, буденних соціальних навичок, що необхідні кожній людині. Інша категорія соціальних навичок стосується професійної діяльності і необхідні в багатьох професіях [6].

На сьогоднішній день існують достатньо наукових точок зору, що відбивають поняття соціальних компетенцій та інтерпретацію їх сутності, з яких певні є більш складними, інші більш простими. Саме останні визначають соціальні компетенції як “соціальні навички”, “соціальні комунікації” та “здатність до взаємодії” [9]. В цьому випадку під соціальними компетенціями розуміють навички, які сприяють ефективній взаємодії з навколишнім оточенням. Досить часто соціальні компетенції визначають те, якою мірою людина здатна адаптуватися до нових, мінливих умов, як швидко вона реагує у складних та стресових ситуаціях, чи здатна вона викликати конфлікти в колективі тощо. Все це формує загальний імідж людини в професійному середовищі.

Важливе значення для нашого дослідження мають більш складні дефініції соціальних компетенцій, які пов'язують з практичними когнітивними і поведінковими стратегіями людини для встановлення, підтримки і розвитку інтерперсональних контактів.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. На самому початку розвитку менеджменту під менеджером розуміли людини, яка відповідає за роботу інших людей. Проте, як зазначає автор, дане визначення далеко не ідеальне [2]. Загальні дефініції менеджера визначають його як особу, яка наділена владними повноваженнями, і тому виконує функції поточного і перспективного планування, прогнозування, організації, мотивування і контролювання. Його роль полягає у сприянні успішній діяльності організації через виконання комплексу запланованих

цілей. Цілі ці поставлені або ззовні або він бере активну участь у їх формуванні. Тобто, менеджер це особа, яка відповідальна за виконання дій персоналу організації чи її підрозділу. Його ціллю є підвищення якості управління людьми. Це досить стисла характеристика, яка є лише вершиною айсберга, яким є область управління організацією.

На сьогодні сучасний менеджер, більшою мірою, виконує функції лідера, провидця, аналітика, стратега, мотиватора, натхненника, психолога, тренера, координатора. Меншою мірою менеджер повинен бути керівником в традиційному розумінні, контролером або суддею. Тому за сучасних умов головні завдання менеджера (поряд з економічними) полягають у тому, щоб організувати управління персоналом, використовуючи фактори комунікативності, мотивації, лідерства. Психологічно продумане управління внутрішніми процесами, пов'язаними з поведінкою персоналу, знімає більшість проблем продуктивності праці, випуску або продажу продукту, отримання доходів від діяльності організації.

Існує безліч наукових розробок на тему від чого залежить якість управління організацією, якими вміннями і компетенціями має володіти сучасний менеджер. Серед провідних компетенцій часто називають соціальні компетенції. В Доповіді ООН зауважено, що люди здатні процвітати, якщо вони володіють вміннями, знаннями та компетенціями, які дають їм можливість задіяти нові технології і отримувати переваги з виникаючих сприятливих можливостей. Але для роботи в науково-технічній сфері, як і для багатьох інших робочих місць, потрібні більш досконалі і спеціалізовані навички, а також схильність до творчості, вміння вирішувати проблеми [1, с.15]. Їм можна навчитися, але перш за все необхідно розглянути з яких складових вони формуються.

Для цього треба зауважити, що компетенції відносяться як до людей, так і до організацій. У випадку діяльності організації до компетенцій можна віднести задоволення виробничих потреб з виробництва продукції чи послуг найвищої якості. Провідним завданням менеджера, в такому разі, є підтримка відносин з членами організації як з активним людським ресурсом. Це є предметом діяльності менеджера.

У разі, якщо компетенції відносяться до людини, то людина вважається компетентною відносно певного виду діяльності. Соціальна компетентність як концепція має провідне значення для менеджера з двох причин: по-перше, з точки зору професійного благополуччя і відчуття задоволення професійною діяльністю; по-друге, якість соціальної компетентності впливає на його здатність до досягнення особистісного розвитку і є предиктором постійного саморегулювання [10]. З низькою соціальною компетентністю, оби-

два ці чинники можуть реально призвести до деградації психічного здоров'я менеджера і може негативно вплинути на успішне функціонування організації. Для менеджера це означає низький рівень соціальної відповідальності. Це підтримується К. Wentzel, який стверджує, що соціальна відповідальність – це “сприяння у придбанні знань і розвитку пізнавальних здібностей” [11].

Менеджер мусить володіти не тільки відповідними риси як особистості, але також володіти широким колом вмінь, які призводять до успішного функціонування організації. Розглянемо теоретичну модель формування соціальних компетенцій менеджера (див.рис.1).



Рис.1. Теоретична модель формування соціальних компетенцій.

У всіх людей є соціальні потреби, такі як відчуття належності до певної групи, що дозволяє людині рости, вчитися і вирішувати завдання. Невідповідність між функціонуванням організації і його “соціальним типом характеру”, може призвести до негативних наслідків, такі як розчарування, образа, стрес, депресія [7, с.94], тобто чинники, що сприяють виникненню проблем в організації. Високий рівень соціальної компетентності менеджера сприяє повній реалізації потенціалу членів організації, адже саме за таких умов можна очікувати на повагу, прийняття і відсутність дискримінації, чесність і відданість інтересам організації, дозволяючи людям реалізовувати свій потенціал [7, с. 159].

Соціальним компетенціям дуже важко навчитися, так як вони пов'язані з певною соціальною чутливістю, відкритістю до інших, здатністю ведення переговорів, співпереживанням, асертивністю, комунікаційними здібностями. Часто це особливості характеру, темпераменту, особистості, тобто природжені або набуті в процесі ранньої соціалізації здібності, тобто це особистісні риси. Керівники організацій усвідомлюють, що простіше у співробітника заповни-

ти прогалини певних конкретних знань (наприклад, невміння користуватися комп'ютером), ніж у того, який не знає, як ефективно взаємодіяти в групі.

Про успіх організації свідчать, окрім іншого, ініціатива, підприємництво та творче залучення працівників до інтересів організації. За таких умов управління стає процесом більш креативним, що сприяє розвитку в певній сфері, розвитку підлеглих, розширенню їх компетенцій і можливості пристосування до вимог умов професійної діяльності. Завдання творення успішної діяльності організації покладається переважно на менеджерів.

Така ситуація зумовлює необхідність розвитку професійних якостей у менеджерів, завдяки яким в організації формуються відносини з її персоналом як з активним людським ресурсом. Це, насамперед, передбачає володіння менеджерами такими соціальними компетенціями, які сприяють формуванню професійної команди, завдяки яким формуються комунікативні вміння та мотивування персоналу, володіння методами саморегуляції, гнучко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни. Важливим аспектом професійної компетентності менеджерів виступає соціальний аспект, так як діяльність менеджера визначається ефективністю управління компромісами з персоналом, партнерами, яке певною мірою набуває суб'єкт-суб'єктний характер. Цим самим актуалізується необхідність розробки системи розвитку соціальної компетентності менеджерів в організаціях.

Соціальні комунікації персоналу з керівним складом в організації можуть бути як причиною труднощів адаптації за сучасних умов професійної діяльності, так і слабким ресурсом соціальної підтримки. Якби менеджери могли б налагодити відповідні відносини з персоналом, це безперечно стало б перевагою для вирішення проблем організації, а також для отримання підтримки і розуміння.

В Доповіді ООН серед зазначених цілей розвитку людини третє місце займає забезпечення здорового образу життя і сприяння благополуччя для всіх у будь-якому віці [1, с.15]. Як вже зазначалось, в переліку ключових компетенцій Рада Європи визначила таку компетенцію як здатність вчитися протягом життя – неперервне навчання членів організації, перепідготовка.

Це означає, насамперед, що людині має бути забезпечене розширення діапазону життєвого вибору, акцент на довгому, здоровому і творчо насиченому житті, підкреслення необхідності створення сприятливих можливостей для розкриття людського потенціалу. Така постановка набуває нової значущості як структурна схема розвитку, в центрі якої перебуває людина [1, с.17].

Уточнюючи поняття компетентності, можна зазначити, що компетентність визначається як набором вроджених, так і набутих особистих якостей, психологічних установок, знань і навичок, які підвищують продуктивність і якість роботи.

Чому соціальні компетенції відіграють таку важливу роль в професійній діяльності людини? Очевидно, що відповідь на це питання полягає у тому, що на сьогоднішній день ринок праці пов'язаний з неперервним навчанням. Актуальним стає необхідність протягом короткого терміну засвоювати відповідні знання, певні конкретні навички. Володіння ними людині полегшує пошук достойного робочого місця.

Польський вчений професор Малгожата Адамска-Худзінська досліджує дуже цікаву і актуальну тему сьогодення – управління віком. Хоча автор розглядає компетенції здебільшого з точки зору професійного досвіду, однак в цій темі багато уваги приділяється використанню людського капіталу людей різного віку, і серед чинників – передача цього досвіду молодшим співробітникам, що є також одним із механізмів розвитку соціальних компетенцій керівників [5, с.338]. Ми ототожнюємо такий вид взаємодії з певною соціальною компетенцією. Адже взаємодія поколінь в межах організацій потребує від її членів ефективних соціальних контактів, а від менеджера потребується вміння ефективно використати людський капітал старших колег на користь організацій. Ефективні соціальні контакти, що є одним із основних соціальних компетенцій, необхідні з метою розвитку адаптації до різних соціальних груп, підвищення здатності людини до утворення різних професійних, культурні і міжособистісних контактів. В цьому процесі люди навчаються коригувати свої знання і поведінку таким чином, що більш легко прийняті в різних соціокультурних контекстах. Збагачення професійних знань, накопичення досвіду і розвиток компетенцій в організаціях в різноманітних за віком середовищах є можливим в результаті поєднання знання і компетенцій зрілих у віковому та професійному відношенні співробітників пов'язаних з обміном “таємниць професії”, і знань молодих працівників, які мають, наприклад, знання з області сучасних технологій. За таких умов Малгожата Адамска-Худзінська важливу роль відводить введенню в організаціях програм наставництва. Таким чином, спостерігається цікавий феномен, коли досвідчені співробітники можуть бути як підопічними, так і наставниками. Виконуючи роль наставників, вони можуть застосовувати результати своєї багаторічної праці і зробити значний внесок у збільшення вартості організації на ринку. Звичайно, що таке ставлення до старших колег в організаціях сприяє їх соціальному захисту. Адже вік людини є визначальним фактором дискримінації на сучасному ринку пра-

ці, що спостерігається і в Україні, і в Польщі. А це, в свою чергу, створює більше шансів на прийняття більш ефективних рішень та удосконалення ключових компетенцій і підвищення адаптивності до мінливого сучасного світу[5, с.339]. Такий підхід є актуальним і зумовлений сучасною демографічною ситуацією. Передбачається, що до 2050 року 33% населення розвинутих і 19% населення країн, що розвиваються досягнуть віку 60 років і більше, а чисельність останніх складатиме 1,6 млрд. осіб, таким чином громадяни похилого віку на всьому світі складатимуть більше ніж 80%.

Висновки. Проблематика діяльності менеджера в сучасних організаціях цікавить не тільки науковців в галузі управління людськими ресурсами, але й представників бізнесу. Вона є досить складною і неоднозначною, адже існує багато підходів до бачення взагалі ролі менеджера в організаціях майбутнього суспільства. Зважаючи на швидкі суспільні зміни не можна побудувати єдиної, універсальної моделі компетенцій ефективного менеджера. Сучасна організація має бути еластичною, спроможною до миттєвого реагування на зміни. Врахування змін спонукає до коректив у підходах до управління організаціями. Нову якість управління організаціями мають реалізувати компетентні менеджери, які, з одного боку, спроможні оптимізувати застосування виробничих засобів. З іншого боку, менеджери мають володіти вміннями передбачення і реагуванням на зміни. Виконання цього завдання вимагає від менеджера володіння соціальними компетенціями, які становлять одні з ключових елементів компетенцій менеджера, що свідчать про ефективність і успішність його діяльності.

Загалом, соціальну компетентність можна коротко визначити як навички, умови, що зумовлюють ефективне управління собою і високу інтерперсональну ефективність. Результати наведених викладів про сутність соціальних компетенцій зводяться до висновку, що їх рівень володіння визначає якість інтерперсонального функціонування як в суспільстві, так і контексті виконання певних професійних функцій. Розвиток соціальних компетенцій менеджерів дозволяє їм розширити поведінковий репертуар, що дає більш широкі варіанти поведінки для їх застосування в різних професійних ситуаціях. Дослідження соціальних компетенцій дозволяє інтегрувати різні варіанти суспільних і професійних стосунків, що надає більшої свободи в професійній діяльності менеджера. Окрім того, можна стверджувати, що умовою ефективною роботи менеджера стає володіння винятковими соціальними компетенціями, адже розвиток таких компетенцій може стати інвестиціями в професійний успіх. Така сфера психологічних досліджень може розглядатися однією з прикладних галузей соціальної психології.

Перспективний розвиток теми також може бути досліджений з метою поглиблення знань з психології праці, організаційної психології, соціальної психології.

Література

1. Доклад ООН о человеческом развитии 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf
2. Друкер П.Ф. Менеджмент : пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М.: Изд-во ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
3. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Эйдос : Интернетжурнал. – 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru>
4. Сергеев И.С. Как реализовать компетентностный подход на уроке и во внеурочной деятельности / И.С. Сергеев, В.И. Блинов. – М. : АРКТИ, 2007.
5. Adamska-Chudzińska M., (2016). *Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. – Zeszyt Nr 46. – S.334-345.
6. Argyle M. (1994). *The psychology of interpersonal behavior*. – 5 th edn. London: Penguin Books.
7. Buchanan D., Huczynski A. (1991). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (3rd ed.). Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.
8. Kopaliński W. (2007). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa
9. Spitzberg V.H., Cupach W.R. (2011). Chapter 15 – *Interpersonal skills*. In: Knapp M.L., Daly J.A. (Eds.), *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication* (4th ed.) (pp. 481-523). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
10. Waters E., Sroufe L.A. (1983). *Social competence as a developmental construct*. *Developmental Review*. – S. 79-97.
11. Wentzel K.R. (1991). *Social competence at school: Relation between social responsibility and academic achievement*. *Review of Educational Research* 61(1): 1-24. Doi:10.3102/00346543061001001.
12. White Robert W (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*, Vol 66(5), Sep 1959. – P. 297-333.

Транслітерація

1. Doklad OON o chelovecheskom razvitii 2015 [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf
2. Druker P.F. Menedzhment : per. s angl. / P.F. Druker, Dzh.A. Makyareello. – M.: Izd-vo ООО «I.D. Vilyams», 2010. – 704 s.
3. Zimnyaya I.A. Klyucheveyie kompetentsii – novaya paradigma rezultata obrazovaniya / I.A. Zimnyaya // Eydos : Internetzhurnal. – 2006. – [Elektronnyiy resurs]. – http://www.eidos.ru
4. Sergeev I.S. Kak realizovat kompetentnostnyiy podhod na uroke i vo vneurochnoy deyatelnosti / I.S. Sergeev, V.I. Blinov. – M. : ARKTI, 2007.

5. Adamska-Chudzińska M., (2016). *Zarządzanie wiekiem a wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Zeszyt Nr 46. – S. 334-345.
6. Argyle M. (1994). *The psychology of interpersonal behavior*. 5 th edn. London: Penguin Books.
7. Buchanan D., Huczynski A. (1991). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (3rd ed.). Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.
8. Kopaliński W. (2007), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa
9. Spitzberg B.H., Cupach W.R. (2011). Chapter 15 – Interpersonal skills. In: Knapp M.L., Daly J.A. (Eds.), *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication* (4th ed.) (pp. 481-523). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
10. Waters E., Sroufe L.A. (1983). Social competence as a developmental construct. *Developmental Review*. – S. 79-97.
11. Wentzel K.R. (1991). *Social competence at school: Relation between social responsibility and academic achievement*. *Review of Educational Research* 61(1): 1-24. Doi:10.3102/00346543061001001.
12. White Robert W (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*, Vol 66(5), Sep 1959. – S. 297-333.

Ткач Т.В. Социальные компетенции менеджера

В статье анализируются основные подходы к определению социальных компетенций управленцев в организациях. В статье обращается внимание на особую важность владения менеджерами социальными компетенциями в контексте управления организациями. Социальная компетентность менеджера является чрезвычайно важным для успешной профессиональной деятельности и собственного развития. Статья поднимает вопросы как теоретические, так и практические, связанные с формированием социальной компетентности.

Ключевые слова: социальные компетенции, управленческие стандарты, компетентность, организация, управление персоналом.

Tkach T. Social competence of the manager

The article pays attention to the particular importance of social competence in the context of manager's role. Possession and improvement of soft skills is nowadays extremely important, not only because of the proper individual functioning in society, but first of all in the perspective of the manager's work. Social competence is extremely important for the welfare and development of managers. As regards the functioning of the unit, there are many planes on which one can observe the operation of social competence. The article raises issues both theoretical and practical associated with the formation of social competence.

Key words: social competences, management standards, competence, organization, personnel management.